

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Contaduría Pública



"Modelo de Auditoría de Recursos Humanos para Evaluar el Desempeño del Sistema de Administración de Personal en la Mediana Empresa Comercial de la Zona Metropolitana de San Salvador"

Trabajo de Graduación Presentado por:

Omar Antonio López De la O
Haydeé Noemy Palacios Juárez
Guillermo José Guzmán Flores

Para Optar al grado de:

LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA

Septiembre de 2001

San Salvador

El Salvador

Centro América

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria General. : Licda. Lidia Margarita Muñoz Vela

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas : Msc. Roberto Enrique Mena

Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas : Lic. José Wilfredo Zelaya Franco

Asesor : Lic. Mario Ernesto Jacobo Ortiz

Tribunal Examinador : Lic. José Gustavo Benítez Estrada
Lic. Mario Ernesto Jacobo Ortiz
Lic. Leonardo Vinicio Barrios Rivas

SEPTIEMBRE DE 2001

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTRO AMERICA

AGRADECIMIENTOS

- A MI PADRE CELESTIAL, A JESÚS MISERICORDIOSO Y AL ESPIRITU SANTO.** : Por dotarme de la capacidad, los conocimientos y la sabiduría para culminar con uno de mis logros en la vida; y por el consuelo espiritual en los momentos difíciles, para luchar en la adversidad.
- A MI MADRE, LA VIRGEN MARIA** : Por guiarme por los senderos que llevan al camino de Nuestro Señor Jesucristo y cubrirme en su regazo maternal cuando más lo necesite.
- A MI MADRE** : Carmen Leticia, a quien quiero muchísimo y por los días y meses que sacrifique no dedicándole el tiempo que se merece.
- A MI PADRE, HERMANOS Y ABUELA.** : Por ser parte de la familia que mucho quiero y que complementan mi vida.
- A MI NOVIA** : Yesenia, a quien amo muchísimo y adeudo horas de desvelo.
- A MIS AMIGOS** : A mis amigos Haydeé, Sofía Mercedes, Erick, Jaime, Ludwin y Guillermo José por el apoyo tácito, aún a pesar de la distancia.

OMAR ANTONIO LOPEZ DE LA O

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODO PODEROSO : Quien me ha dado fuerzas, sabiduría y dirección en la vida.

A MIS PADRES : Víctor Manuel y Abigail Del Transito, quienes con su apoyo y comprensión contribuyeron al logro de esta meta.

HERMANAS : Magdalena y Yasira

A MIS COMPAÑEROS DE TESIS : Por su buen equipo

A MI NOVIO : Saúl, por su comprensión y amor incondicional.

HAYDEE NOEMÍ PALACIOS JUÁREZ

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODO PODEROSO : Por haberme permitido, la vida, los recursos y la capacidad para poder culminar la carrera.

A MI FAMILIA : Por haber sido la fuente de inspiración en los momentos difíciles.

**A MIS AMIGOS Y
COMPAÑEROS DE
UNIVERSIDAD** : Porque de alguna forma contribuyeron al logro de esta meta.

GUILLERMO JOSÉ GUZMÁN FLORES

INDICE

	Página
Resumen	I
Introducción	Iv
CAPITULO I: ANTECEDENTES Y MARCO TEORICO DE LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS AL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL	1
1.1 Antecedentes y generalidades de la auditoría.	1
1.1.1 Antecedentes de la auditoría en El Salvador.	1
1.1.2 Concepto y generalidades de la Auditoría	6
1.1.3 Clases de Auditoría	7
1.2 Concepto y generalidades de la teoría de sistemas	9
1.2.1 Concepto y generalidades	9
1.2.2 Características de los sistemas	10
1.2.3 Clasificación de los sistemas	10
1.2.4 Elementos del sistema	11
1.2.5 Aplicación de la teoría de sistemas a la administración de personal	13
1.3 Conceptos y generalidades del sistema de administración de personal	14
1.3.1 Generalidades	14
1.3.2 Elementos del sistema de administración de personal	18
1.3.2.1 Subsistema de provisión de recursos humanos	18
1.3.2.2 Subsistema de desarrollo de recursos humanos	19

1.3.2.3	Subsistema de evaluación de desempeño del recurso humano.	20
1.3.2.4	Subsistema de administración de sueldos y salarios y beneficios sociales	21
1.3.2.5	Subsistema de relaciones laborales	22
1.3.3	Enfoque de sistemas de administración de personal	22
1.4	Indicadores utilizados para evaluar el desempeño del sistema de administración de personal durante la ejecución de la auditoría	25
1.4.1	Generalidades	25
1.4.2	Patrones o criterios de medición del desempeño	26
1.4.3	Clases de indicadores	28
1.4.4	Indicadores para evaluar el desempeño del sistema de administración de personal.	29
1.5	Concepto y generalidades de la auditoría de recursos humanos	34
1.5.1	Antecedentes de la auditoría de recursos humanos	34
1.5.2	Concepto y generalidades	39
1.5.3	Objetivos de la auditoría de recursos humanos	39
1.5.4	Alcance de la auditoría de recursos humanos	41
1.5.5	Beneficios de la auditoría de recursos humanos	42
1.5.6	Áreas potenciales de la auditoría de recursos humanos	46

CAPITULO II: METODOLOGIA Y DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1	Metodología de la investigación	48
2.1.1	Paradigma	48
2.1.2	Tipo de estudio	48
2.1.3	Etapas de la investigación	49
2.1.4	Criterios para la determinación del universo	49
2.1.5	Determinación de la muestra	50
2.1.6	Recolección de datos	51
2.1.7	Análisis e interpretación de los datos	52
2.2	Diagnóstico de la investigación	52
2.2.1	Responsable del sistema de administración de personal	53
2.2.2	Áreas del sistema de administración de personal	53
2.2.3	Problemática actual existente en el sistema de administración de personal	53
2.2.4	Causas de los problemas identificados en cada subsistema de administración de personal.	54
2.2.5	Importancia del empresario de evaluar el desempeño actual del sistema de administración de personal.	55
2.2.6	Herramientas para la evaluación del sistema de administración de personal	56
2.2.7	Periodicidad de la evaluación del sistema de administración de personal.	56

CAPITULO III: MODELO DE AUDITORIA PARA EVALUAR EL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.	57	
3.1	Proceso de auditoría	57
3.2	Planificación	59
3.2.1	Estudio Preliminar	59

3.2.2	Evaluación preliminar	64
3.2.2.1	Estudio y evaluación del control interno	64
3.2.2.2	Indicadores de desempeño utilizados como procedimientos de revisión analítica	72
3.2.2.3	Medición de riesgos	76
3.2.2.3.1	Provisión de recursos humanos	77
3.2.2.3.2	Entrenamiento y Desarrollo	79
3.2.2.3.3	Evaluación del desempeño	80
3.2.2.3.4	Administración de sueldos, salarios y beneficios sociales	82
3.2.2.3.5	Relaciones laborales	83
3.2.2.4	Determinación de áreas críticas	84
3.2.2.5	Memorando de Estrategias de Auditoría	85
3.2.2.6	Programas	93
3.3	Ejecución de la auditoría	108
3.3.1	Técnicas de auditoría para evaluar el sistema de administración de personal	108
3.3.1.1	Inspección	108
3.3.1.2	Investigación	110
3.3.1.3	Indagación	111
3.3.1.4	Indicadores cuantitativos para evaluar el desempeño del sistema de administración de personal.	113

3.3.1.5	Indicadores cualitativos para evaluar el sistema de administración de personal.	119
3.3.2	Elaboración y discusión de hallazgos	125
3.3.3	Diagnóstico	125
3.4	Informe de auditoría	128
3.4.1	Naturaleza	128
3.4.2	Estructura	129
3.4.3	Responsabilidad	130
CAPITULO IV	: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	137
4.1	Conclusiones	137
4.2	Recomendaciones	141
		144

Bibliografía

Anexo 1 : Universo de empresas

anexo 2 : Modelo de encuesta

anexo 3 : Tabulación y análisis de datos

RESUMEN EJECUTIVO

Considerando que nuestro país se encuentra en medio de restricciones, incertidumbres, problemas, un mundo globalizado y competitivo, contracción económica, desempleo, la eficiente administración de recursos humanos se torna cada vez más compleja y desafiante, por constituir las personas un elemento clave en el éxito de las empresas. Y es que a las puertas del tercer milenio, con la creciente globalización de los negocios y la exposición gradual a la fuerte competencia mundial y cuando las palabras de moda son productividad, calidad y competitividad, las personas además de ser un recursos organizacional se transforman en un socio principal del negocio.

Todo lo anteriormente expuesto motivo a que se realizará un trabajo de investigación orientado específicamente a investigar la situación actual del sistema de administración de personal de la mediana empresa comercial de la zona metropolitana de San Salvador y a establecer un modelo de auditoria de recursos humanos que contribuya a evaluar dicho sistema de administración de personal, proponiendo para ello todo un proceso de auditoria, así

como indicadores de desempeño para que se puedan evaluar la eficiencia y eficacia de los distintos procesos.

Como resultado de la investigación de campo se determinó y concluyó principalmente que las empresas no están evaluando su sistema de administración de personal por lo que ven muy importante contar con un modelo de auditoria de recursos humanos que ejecutándolo un auditor externo o un ejecutivo interno de la compañía les permita identificar la problemática actual de su sistema y darle soluciones de forma correcta y oportuna.

Adicionalmente se concluyó que los problemas latentes en el sistema de administración de personal están en los subsistemas de: Planificación de Recursos Humanos, principalmente en la actividad de reclutamiento y selección de personal; Desarrollo de Recursos humanos, ya que existe poco entrenamiento y capacitación al personal; relaciones laborales, debido a que existen problemas disciplinarios entre los empleados, entre muchos otros mencionados y descritos en el diagnostico de este trabajo.

Se recomienda implementar la auditoria de recursos humanos ya que permitirá evaluar el sistema de administración de personal para la empresa hacia la cual ha sido dirigida la

investigación, cabe aclarar que el modelo puede ser adaptado a cualquier empresa lo que variara será el alcance y amplitud del trabajo dependiendo del tipo de empresa, la amplitud de la misma entre otros elementos.

INTRODUCCIÓN

El sistema de administración de personal implica el manejo de uno de los elementos más importantes de una organización: EL RECURSO HUMANO. Y precisamente el tema en torno al cual gira el presente trabajo de investigación, desde la óptica de la auditoría de recursos humanos, un tema de actualidad y mucha importancia, considerando que es necesario evaluar si el recurso humano está siendo administrado eficaz y eficientemente.

En el primer capítulo se presentan los fundamentos teóricos del trabajo, que sustentan la investigación de campo.

En el segundo capítulo se desarrolla la metodología de la investigación realizada, el cual incluye las técnicas de investigación de campo, universo y muestra de estudio.

En el capítulo tres se presenta el modelo de auditoría propuesto, como una herramienta a la mediana empresa comercial para evaluar el sistema de administración de personal.

Finalmente en el capítulo cuatro se desarrollan las conclusiones resultantes de la investigación realizada, así como las recomendaciones para la aplicación y divulgación del modelo de auditoría de recursos humanos para evaluar el sistema de administración de personal.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES Y MARCO TEORICO DE LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS AL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.

1.1 ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA.

1.1.1 Antecedentes de la Auditoría en El Salvador.

Hablar de la auditoría, es mencionar los orígenes de una ciencia cuyos antecedentes se remontan a la época de la diversificación del comercio y la economía. En nuestro país, por ejemplo, la auditoría ha ido evolucionando paralelamente con el desarrollo económico-financiero-comercial, puesto que tiene que responder a los cambios y necesidades que surgen en el entorno, prueba de ello hoy en día, ésta ciencia ha alcanzado mucha relevancia e importancia por los muchos beneficios que de su aplicación se obtienen. En figura 1, pág. 2, se muestra la evolución de la auditoría en nuestro país, la cual ha sido colateral al desarrollo de la contabilidad, por considerarse ramas afines y complementarias.

Aunque en tiempos precolombinos se realizaban informalmente actividades similares a algunas prácticas de auditoría, ésta tuvo mayor auge a principios de 1900, tal como se muestra en figura 1, Pág. 2.

ESQUEMA DE EVOLUCION DE LA AUDITORIA EN EL SALVADOR



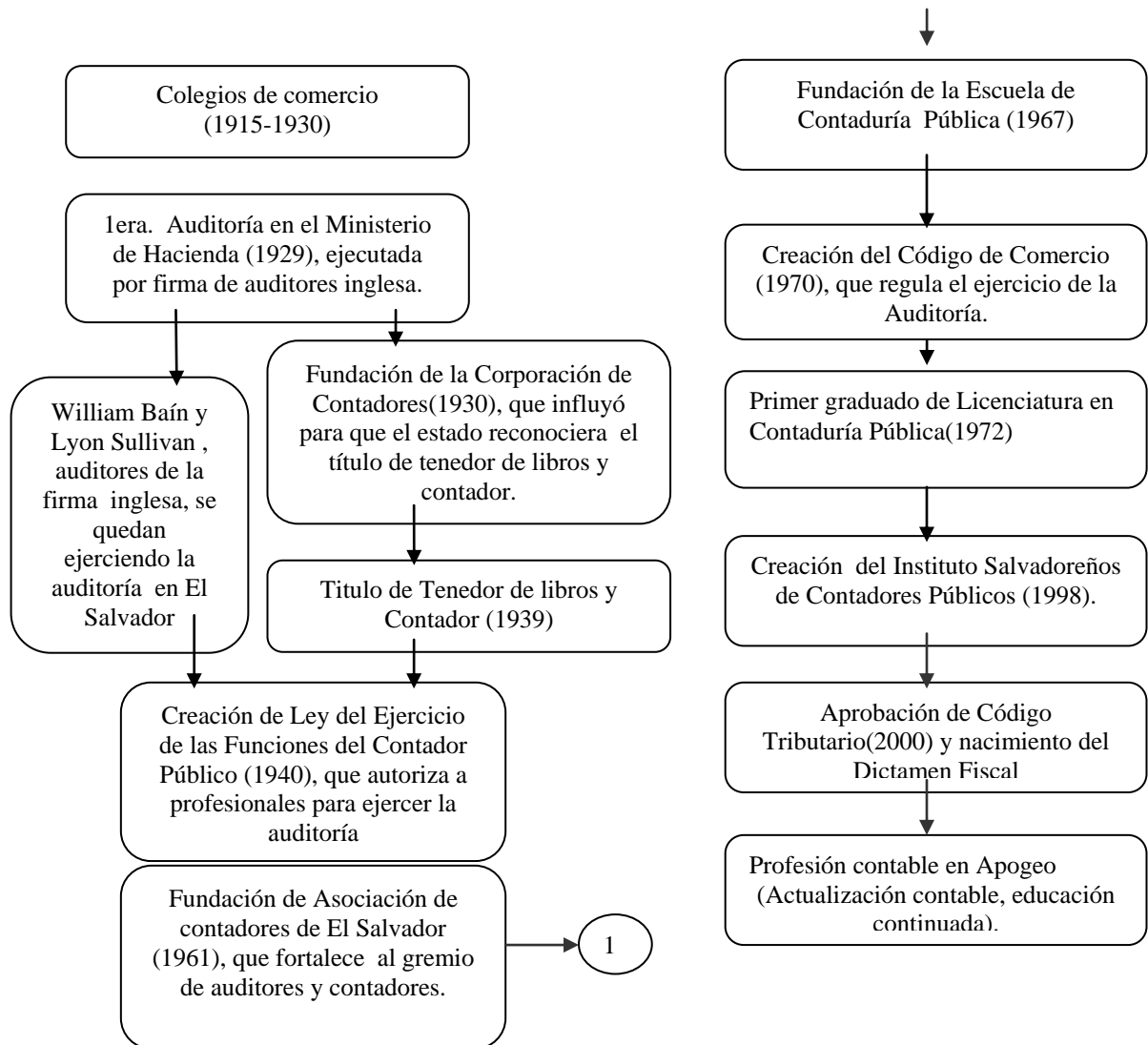


Figura 1

Posteriormente en octubre de 1930 un grupo de contadores titulados de diferentes colegios fundó la Corporación de Contadores de El Salvador, Asociación que influyó para que en 1939, el estado reconociera oficialmente el título de Tenedor de Libros y Contador.

Luego en 1940 fue decretada la "Ley del Ejercicio de las Funciones del Contador Público", basándose en ella se otorgó la calidad de Contador Público Certificado-CPC, esta Ley fue creada en consideración a la importancia de la profesión, por las relaciones que ella tenía con el comercio, la industria y la banca. Veinticuatro años después del decreto, las promociones de Contadores Públicos Certificados CPC no se habían incrementado, ni el Consejo había autorizado a suficientes personas para que ejercieran la profesión y nuevamente la demanda de servicios de los contadores era insatisfecha.

Para 1946 surgió un acontecimiento importante y es el hecho que la Corporación de Contadores de El Salvador, promovió la creación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

En 1961 surge la Asociación de Contadores Públicos de El Salvador, formada por contadores sin tener la calidad de CPC.

En 1967 se crea la Escuela de Contaduría, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, graduando al primer Licenciado en Contaduría Pública en junio de 1972, simultáneamente a ello el Código de Comercio aprobado en 1970, determinaba que para ejercer la Contaduría en El Salvador se debía ser Licenciado en Contaduría Pública

o estar inscrito o autorizado como CPC, en el Consejo de la Vigilancia de la Contaduría Pública.

En Julio de 1998, se funda el Instituto Salvadoreño de Contadores Públicos, entidad que actualmente realiza la educación continuada a través de capacitaciones, conferencias, charlas informativas y publicaciones, brindando de esta forma gran aporte a la profesión contable.

Para Octubre de 1999 mediante el decreto 828 emitido por la Asamblea Legislativa se aprueba la Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría Pública, con vigencia a partir de abril del año 2000, con dicha ley se pretende llenar vacíos existentes e incluir nuevos aspectos que el Código de Comercio no incluía desde que se derogó la Ley del Ejercicio de las Funciones del Contador Público creada en 1940. Colateralmente se da mayor auge a la profesión contable en el país delegándole mayores responsabilidades a través de reformas al Código de Comercio y la Ley de la Superintendencia de Sociedades y Empresas Mercantiles, vigentes a partir de abril del año 2000.

El veintiuno de diciembre de dos mil, mediante decreto 230 la Asamblea Legislativa aprueba El Código Tributario, Ley que viene a unificar el marco jurídico en materia de impuestos y a dar nuevas responsabilidades al Contador Público, tal es el caso del dictamen fiscal, informe en el que el auditor hará constar si los contribuyentes

especificados en la Ley para tal efecto, cumplen o no con sus obligaciones tributarias.

Hoy en día la auditoría no está enfocada sólo a fiscalizar cuentas y detectar fraudes, sus funciones tan diversas incluyen desde examinar las cifras en los estados financieros hasta evaluar la gestión de las empresas auditadas; y es que con la diversificación del comercio y los negocios han surgido nuevas necesidades y la auditoría como tal ha tenido que responder a los cambios, por tal razón se habla de auditoría integral, de gestión, operativa, administrativa, de estados financieros, de la gestión ambiental, de la gestión de informática, de recursos humanos, entre otras.

1.1.2 Concepto y generalidades de la Auditoría.

Referirse al concepto de auditoría, es muy importante por que describe en que consiste, sus objetivos y campo de aplicación, por tal motivo a continuación se citan conceptos de varios autores:

Auditoria se define como: "Es el examen que mediante la previsión, planeación, un programa y supervisión de trabajo, realiza un contador público, para definir un informe que, respaldado con la evidencia, satisfaga los intereses de los inversionistas y público en general."¹

"La auditoría es un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar las evidencias, relacionadas con la actividad financiera y económica de una entidad, con el fin de determinar si dicha información es confiable, y que ésta se encuentra libre de desviaciones de acuerdo a Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en el país, aplicados uniformemente"²

En general se puede decir que la auditoría es un proceso sistemático que consiste en planear, ejecutar y supervisar el trabajo realizado en una entidad determinada, con la finalidad de informar y opinar en base a evidencia suficiente, fehaciente y competente, sobre su situación financiera, administrativa, operativa o cualquier otra finalidad para la cual el contador público fue contratado, satisfaciendo a los inversionistas, accionistas y público en general.

1.1.3 Clases de auditoría

La auditoría como toda ciencia tiene sus características y campos de aplicación, los cuales son muy diversos, debido a que tiene que adecuarse a las exigencias y cambios surgidos en la economía y el comercio, por tal motivo han surgido diversas clases, tales como, auditoría operacional, auditoría administrativa, auditoría de gestión, auditoría de

¹ Ventura Sosa. José Antonio. La Auditoría estratégica, impreso en El Salvador, C.A por Avanti Gráfica, S.A. de C.V, Feb-1999. 288 págs.

² Instituto Americano de Contadores Públicos.

la calidad, auditoría legal, auditoría medioambiental, auditoría de sistemas, auditoría integral, etc.

En la figura 2, página 8, se presenta de forma sinóptica las principales clase de auditoría y sus características más relevantes.

CUADRO SINOPTICO DE LAS PRINCIPALES CLASES DE AUDITORIA

Clase de Auditoría	Características
Auditoría de Estados Financieros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprende la evaluación de operaciones, transacciones y registros financieros. ▪ Determina la situación financiera de una entidad a una fecha determinada. ▪ Emite un informe y dictamen sobre la razonabilidad de los estados financieros a una fecha determinada.
Auditoría Operacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examina áreas operacionales, sus actividades, mecanismos de control y manejo de recursos. ▪ Determina lo adecuado de los procedimientos establecidos mediante la organización e integración de los métodos.
Auditoría Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examina objetivos, la estructura organizacional, la participación y utilización del elemento humano. ▪ Su propósito es realizar una evaluación integral de la eficiencia administrativa.
Auditoría de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evalúa la eficiencia de la gestión en relación con los objetivos generales. ▪ Examina la eficiencia de la organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo. ▪ Emite un informe sobre la actuación global de la misma y la actuación de la dirección.
Auditoría de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evalúa los requisitos mínimos de calidad de ciertas actividades y productos de una empresa, en base a normas o estándares previamente establecidas.
Auditoría de Informática	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examina el hardware, software y el ambiente físico. ▪ Evalúa la gestión de informática.
Auditoría Gubernamental	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auditoría financiera y administrativa de las instituciones del estado. ▪ Examina de conformidad a las normas de auditoría gubernamental generalmente aceptadas. ▪ Dictamina la situación financiera, ejecución presupuestaria, el flujo de fondos y el rendimiento de cuentas.
Auditoría Legal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examina de acuerdo a normas jurídicas. ▪ Verifica cumplimiento de aspectos legales, mercantiles, tributarios, municipales, laborales y todos los tópicos contemplados en las leyes primarias y secundarias aplicables a las empresas.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examina el ecosistema y verifica lo ecológico.

Auditoría Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examina residuos peligrosos así como actividades altamente riesgosas ▪ Audita los recursos naturales y verifica los impactos medioambientales
Auditoría Integral.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisa el control organizacional. ▪ Verifica riesgos internos y el entorno. ▪ Audita operaciones, resultados y eval' ▪ Evalúa el desempeño gerencial y empresarial. ▪ Verifica cumplimientos y regulaciones.

Figura 2

1.2 CONCEPTO Y GENERALIDADES DE LA TEORIA DE SISTEMAS.

1.2.1 Concepto y generalidades.

En la actualidad todo proceso requiere de los sistemas, en las empresas, el funcionamiento de un proceso determinado depende de ellos, de esto se deduce la importancia que tienen y como su uso redunda en beneficios para toda empresa. Es imposible llevar un adecuado control sobre las operaciones y transacciones, sin contar con el auxilio de los sistemas.

Antes de continuar hablando de los sistemas es necesario conceptualizar dicho término, puesto que es utilizado en diversas situaciones de negocios y en distintas áreas del conocimiento.

En el mundo de los negocios, la palabra sistema generalmente se refiere a todos aquellos elementos y sus relaciones, los cuales soportan y ayudan a la toma de decisiones óptimas de las empresas.

Por lo anteriormente dicho y teniendo en cuenta que la literatura en la materia es bastante amplia, se enfoca la conceptualización de sistema en la forma siguiente:

"Un sistema es un conjunto de elementos, entidades o componentes que se caracterizan por ciertos atributos identificables que tienen relación entre sí, y que funcionan para lograr un objetivo común".

1.2.2 Características de los sistemas

Todo sistema cualquiera que sea su naturaleza, tiene tres características básicas:

- a) Todo sistema contiene a otros elementos (subsistemas) y a la vez está contenido en otro de carácter superior (suprasistema).
- b) Todos sus componentes, así como sus interrelaciones, actúan y operan orientados en función de los objetivos.
- c) La alteración o variación de una de las partes o de sus relaciones incide en las demás y en el conjunto.

1.2.3 Clasificación de los sistemas

Dentro de la variedad existente de los sistemas, existe una diversidad de criterios para su clasificación, sin embargo todos ellos tienen como base la complejidad de los elementos, la finalidad para la cual han sido diseñados, la efectividad con que se logran los resultados esperados y el

intercambio de información con el medio ambiente, entre otros, etc., en la figura 3, de la página 12, se presenta de forma sinóptica una clasificación de los sistemas.

Para fines de nuestro estudio, nos interesa hacer énfasis en los sistemas operantes, puesto que están vinculados a las funciones administrativas, que la mayoría de las entidades económicas desempeñan, tal es el caso de compras, producción, ventas, mercadeo, finanzas y recursos humanos. Para cada una de estas actividades se diseñan sistemas que controlen operativamente los procedimientos administrativos llevados a cabo para cada función, teniendo un objetivo para el que fueron diseñados y por el cual se encuentran en funcionamiento.

1.2.4 Elementos del Sistema

Los sistemas están integrados de elementos que juegan un papel específico en la integración del mismo y en su operatividad, dichos elementos son:

a) Entradas o insumos: Son aquellos elementos que ingresan al sistema y que mediante el proceso operativo se van transformando en el producto final.

CLASIFICACION DE LOS SISTEMAS			
1. De acuerdo con	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;">Naturales</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Se desarrollan de un proceso natural.</td> </tr> </table>	Naturales	Se desarrollan de un proceso natural.
Naturales	Se desarrollan de un proceso natural.		

su origen	Elaborados	Son aquellos en los cuales el hombre ha dado una contribución al proceso en marcha, mediante objetos, atributos, relaciones, etc.
2. Según el número y complejidad de los elementos y sus relaciones	Simples	Es aquel que tiene algunos elementos e interrelaciones.
	Complejos	Está integrado por una diversidad y cantidad de elementos e interrelaciones.
3. Posibilidad de predecir su comportamiento.	Determinísticos	Aquel en el que las partes interactúan en forma completamente predecible.
	Probabilísticos	Existe incertidumbre, no se puede dar una predicción exacta y detallada, sino que sólo puede decir su probabilidad en determinadas circunstancias.
4. Según la extensión de los sistemas	Abiertos	Interactúan con el medio y con otros sistemas que le rodean.
	Cerrados	Operan con poco intercambio
5. De acuerdo al logro de objetivos y metas previamente establecidos	Efectivos	Los sistemas son efectivos cuando su diseño responde a las necesidades para lo cual fueron creados y cuando en su operatividad se cumple con los objetivos propuestos
	Inefectivos	Se caracterizan por ser disfuncionales y no responder a los objetivos para los cuales fueron diseñados e implementados.
6. Atendiendo a la finalidad para la cual son creados e implantados	Operantes	Están diseñados para efectuar las funciones técnicas de producción de los bienes o servicios que proporciona la empresa, por ejemplo los sistemas de producción, de ventas, finanzas y de administración.
	Sistemas de Facilitación	Son los que se organizan con el objeto de prestar un apoyo a las funciones básicas de la empresa, es decir, que se ocupan de la elaboración de partes que se integran en producto final.
	Sistemas de Control.	Son los diseñados para regular el funcionamiento de otro sistema.

Figura 3

b) Retroalimentación : Es la propiedad que permite que la salida sea comparada con la entrada al sistema, por tanto implica la existencia de un medio programado para medir

las desviaciones del producto con relación a lo que fue planeado.

1.2.5 Aplicación de la Teoría de Sistemas a la Administración de Personal.

La Administración de Personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, cuyos componentes están claramente definidos. Esto indica que cada actividad o subsistema se relaciona directamente con los demás. Por ejemplo los desafíos que enfrenta el departamento de personal afectan la selección de empleados. El subsistema de selección influye en el desarrollo del departamento y en la evaluación de recursos humanos. Además cada subsistema se ve afectado con los objetivos del departamento de recursos de personal, por sus políticas, y por el medio externo.

Resulta muy útil pensar en términos de subsistemas, porque así es posible identificar las relaciones existentes entre las partes. Cuando se considera la administración de personal desde el punto de vista de un sistema, las relaciones entre las actividades de personal se identifican con gran precisión.

La concepción de la actividad de administración de personal en términos de sistemas implica en primer lugar la delimitación de las actividades. Estos límites señalan el punto en que da principio el entorno externo. El entorno

constituye un elemento importante porque la mayor parte de los sistemas son de tipo abierto. Un sistema abierto es aquel que es afectado por el entorno. Las organizaciones son influidas por el entorno en que existen y, por lo tanto son sistemas abiertos. Asimismo, las actividades de administración de recursos humanos constituyen un sistema abierto, ya que son influidas y dependen en gran medida del entorno.

1.3 CONCEPTOS Y GENERALIDADES DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

1.3.1 Generalidades

El campo de la Administración de Personal ha cambiado en los últimos años, lo que ha dado un papel mucho más amplio a los administradores de personal. Comúnmente se dice que: "las compañías que ofrecen productos con la más alta calidad son los que van un paso adelante de la competencia", sin embargo un elemento muy importante que mantendrá la ventaja de la compañía para el día de mañana es el calibre de la gente que está en la organización.

La Administración de Personal funciona como un sistema integrado de tipo abierto que no solamente comprende las actividades del Departamento de Recursos Humanos, sino también las actividades de los gerentes de todos los niveles, individuos que tienen autoridad y responsabilidad

formales para alcanzar los objetivos primarios de la empresa.

La función de la Administración de Personal comprende sobre todo la función de asesorar el manejo de personal, gerentes de línea, así como una retroalimentación sobre la función de personal, por lo que en ésta área es necesario ampliar los esfuerzos para evaluar y verificar desde diferente perspectivas los siguientes aspectos:

- ✓ ¿Quiénes son los responsables de cada actividad?
- ✓ ¿Cuáles son las descripciones de cada cargo?
- ✓ ¿Qué políticas y procedimientos se utilizan para el logro de los objetivos empresariales?
- ✓ ¿Cuales son los resultados de las evaluaciones?
- ✓ ¿Que alternativas de solución se proponen mediante un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos?
- ✓ ¿Cada cuanto se efectúa un seguimiento al plan de acción para establecer si se resolvieron los problemas detectados en la evaluación?

Hay que detenernos un poco, y antes de continuar refiriéndonos al Sistema de Administración de Personal, es necesario conocer cual es su significado y el de sus componentes, motivo por el que a continuación se enlistan los siguientes conceptos:

a) Administración

Es un proceso que implica la planificación, organización, dirección, ejecución y control de las actividades u operaciones realizadas por una entidad, a fin de alcanzar sus objetivos o metas propuestos.

b) Personal

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización sin importar cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización y es el que decide el manejo de los demás que son inertes y estáticos por sí mismos. ³

c) Administración de Personal

"Comprende las actividades encaminadas a obtener y coordinar los recursos humanos de una organización, que representan una de sus mayores inversiones."⁴

Es la utilización de los recursos humanos para alcanzar los objetivos organizacionales, en consecuencia abarca a los gerentes de todos los niveles.⁵

d) Sistema de Administración de Personal

³ GOMEZ MEJIA, LUIS R. Gestión de recursos humanos. 1ª edición, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1997, 617 Págs.

⁴ Byars, Loyd y otros. Gestión de recursos Humanos. Primera edición en español, España; Madrid, Irwin, 1996, 583 Págs.

⁵ Mondy, Wayne. Administración de recursos humanos. 1ª edición, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1997. 663 págs.

Enlazando todos los conceptos anteriormente expuestos se puede decir que el sistema de administración de personal, es un conjunto interrelacionado de procesos referentes a la subsistemas de planificación, reclutamiento, selección, desarrollo, evaluación y motivación del personal, así como los subsistemas de administración salarial y relaciones laborales, los que de forma íntimamente vinculados contribuyen al logro de los objetivos globales de la empresa.

1.3.2 Elementos del Sistema de Administración de Personal

La administración de personal es un sistema integrado por los subsistemas de provisión de recursos humanos, desarrollo de recursos humanos, evaluación de desempeño, administración de sueldos y salarios, y el subsistema de relaciones laborales, los cuales están interrelacionados estrechamente y son interdependientes. Su interacción obliga a que cualquier cambio produce que uno de ellos influya en el resto, lo cual origina nuevos cambios en los demás y generará adaptaciones o ajustes en todo el sistema. Estos subsistemas constituyen un proceso global y dinámico mediante el cual los recursos humanos son captados y atraídos, empleados, desarrollados y controlados por la organización.

1.3.2.1 Subsistema de provisión de recursos humanos.

Incluye los procesos relativos con el suministro de personas a la organización, tales como: diseño de cargo,

planificación, reclutamiento y selección de personal, a continuación se resume cada uno de ellos:

a) Diseño de cargo:

Es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir con requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo.

b) Planificación de Recursos Humanos

Es el proceso de revisar sistemáticamente los requerimientos de recursos humanos, con el fin de asegurar que el número requerido de empleados con las habilidades requeridas, este disponible cuando se necesita. ⁶

c) Reclutamiento de Recursos Humanos

Proceso de atraer individuos oportunamente en número suficiente y con calificaciones apropiadas y estimularlos a solicitar empleo en la organización. ⁷

d) Selección de Recursos Humanos

Proceso de elección entre los candidatos disponibles, de las personas que tiene más probabilidades de desempeñar correctamente un puesto. ⁸

⁶ Byars, Lloyd y otros. Op. Cit.; 583 Págs.

⁷ Mondy, Wayne. Op. Cit.; 663 págs

⁸ Byars, Lloyd y otros. Op. Cit.; 583 Págs.

1.3.2.2 Subsistema de desarrollo de recursos humanos

Este subsistema comprende las siguientes actividades:

a) Entrenamiento de personal.

Proceso que se centra en proporcionarles a los empleados habilidades concretas o en ayudarles a corregir deficiencias en su rendimiento.⁹

b) Desarrollo de Carrera

Es un esfuerzo continuo y planeado de la gerencia para mejorar los niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional, por medio de programas de capacitación y desarrollo.¹⁰

1.3.2.3 Subsistema de evaluación del desempeño del recurso humano

Es un proceso formal de revisión y evaluación periódicas del desempeño del puesto de un individuo.¹¹

Puede decir además que es un sistema destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora.¹²

⁹ GOMEZ MEJIA, LUIS R Op. Cit.; 617 Págs.

¹⁰ Mondy, Wayne. Op. Cit.; 663 págs

¹¹ Mondy, Wayne. Op. Cit.; 663 págs.

1.3.2.4 Subsistema de administración de sueldos y beneficios sociales

Incluye actividades relativas a remuneraciones, prestaciones sociales y seguridad e higiene laboral.

a) Administración de sueldos y salarios.

Comprende un conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer y mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Estas estructuras de salarios deberán ser equitativas y justas con relación a:

1. Los salarios, respecto de los demás cargos de la propia organización; así se busca el equilibrio interno de los salarios.
2. Los salarios, respecto de los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo; así se busca equilibrio externo de los salarios.

b) Prestaciones y compensaciones

Comprende la parte de administración de las prestaciones y compensaciones recibidas por el recurso humanos por parte de la empresa.

b) Seguridad e higiene laboral

¹² BYARS, LLOYD Y otros. Gestión de recursos Humanos. Primera edición en español, España; Madrid, Irwin, 1996, 583 Págs.

Seguridad significa la protección de los empleados de lesiones ocasionadas por accidentes relacionadas con el trabajo. La higiene se refiere a las condiciones que permiten a los empleados estar libres de enfermedades físicas o emocionales.¹³

1.3.2.5 Subsistema de relaciones laborales

Abarca actividades relativas a las relaciones internas con los empleados. Las relaciones laborales constituyen la política de relación de la organización con sus propios miembros.

1.3.3 Enfoques de sistemas de administración de personal

Los enfoques de sistemas de administración de personal, usualmente conocidos son los siguientes: Sistema 1) Autoritario-coercitivo, Sistema 2) Autoritario-benévolo, Sistema 3) Consultivo y Sistema 4) Participativo. Antes de explicar estos sistemas administrativos, es relevante mencionar las características que puede asumir la acción administrativa, dependiendo de ciertas condiciones externas e internas de la empresa, puesto que no es igual en todas las empresas y varía de acuerdo a las siguientes variables organizacionales:

¹³ Mondy, Wayne Op. Cit.; 663 págs

- a) **Proceso decisorio:** determina cómo se toman las decisiones en la empresa y quien las toma: si las decisiones están concentradas en la cúpula de la jerarquía (centralizadas) o dispersas en toda la organización (descentralizadas).
- b) **Sistema de Comunicaciones:** determina cómo se transmiten y reciben las comunicaciones en la organización.
- c) **Relaciones interpersonales:** determina cómo se relacionan las personas en la organización y qué grado de libertad existe en esa relación.
- d) **Sistema de recompensas y castigos:** define cómo motiva la empresa a las personas para que se comporten de cierta manera, y si esa motivación es positiva e incentivadora o restrictiva inhibidora.

Para efecto del presente trabajo de investigación se ha adoptado el sistema de administración de personal de tipo consultivo, porque es el que se emplea en la mayoría de empresas comerciales y de servicios.

A continuación se presenta una matriz de los cuatro enfoques de sistemas de administración de personal, de acuerdo a cuatro variables estudiadas anteriormente.

CUATRO ENFOQUES DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

Comparación de Variables	Sistema 1 Autoritario- Coercitivo	Sistema 2 Autoritario- Benévolo	Sistema 3 Consultivo	Sistema 4 Participativo
Proceso Decisorio	Centralizado por Completo en la cúpula de la organización, que monopoliza	Centralizado en la cúpula de la organización, permite delegar un poco las decisiones	Consulta los niveles inferiores, permitiendo la delegación y participación	Delegado y descentralizado o en su totalidad. La cúpula define la política y

	la toma de decisiones.	sencillas y rutinarias.	de las personas.	controla los resultados.
Sistema de Comunicaciones	Bastante precario. Sólo se presentan comunicaciones verticales descendentes que llevan órdenes.	Relativamente precario. Prevalcen las comunicaciones verticales descendentes sobre las ascendentes.	Se facilita el flujo de comunicaciones verticales (Ascendentes y descendentes) y horizontales.	Las comunicaciones son vitales en el éxito de la empresa. Se comparte toda la información.
Relaciones Interpersonales	Los contactos entre personas provocan desconfianza. Se prohíbe la organización informal, pues se considera perjudicial.	Se tolera un poco, la organización informal es incipiente y se considera una amenaza para la empresa.	Se deposita una relativa confianza en las personas. La empresa estimula la organización informal. Trabajo en equipo o en grupos esporádicos.	Trabajo en equipo. Es importante la formación de grupos informales. Confianza mutua, participación e involucramiento grupal intensos.
Sistemas de Recompensas	Enfasis en los castigos y las medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Las recompensas materiales son escasas.	Enfasis en los castigos y las medidas disciplinarias, aunque con menos arbitrariedad. Las recompensas salariales son más frecuentes. Las recompensas sociales son raras.	Enfasis en las recompensas materiales (especialmente salarios). Recompensas sociales ocasionales. Las sanciones o castigos son raros.	Enfasis en las recompensas sociales. Frecuentes recompensas materiales y salariales. Las sanciones son raras y cuando se presentan, las deciden los grupos.

Figura No. 4

1.4 INDICADORES UTILIZADOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL DURANTE LA EJECUCION DE LA AUDITORIA.

1.4.1 Generalidades

Para evaluar y examinar el desempeño del sistema de administración de personal, es necesario conocerlo, con el propósito de diseñar, elaborar y ejecutar procedimientos responsivos a los subsistemas que durante la planificación de la auditoría se determinen como áreas de riesgo. En el apartado anterior se ha hablado y descrito en que consiste el sistema de administración de personal y sus subsistemas respectivos, corresponde entonces, mencionar los indicadores que se utilizarán para realizar la auditoría sobre el desempeño del sistema de administración de personal.

Antes de describir los indicadores a utilizar, es necesario mencionar que un indicador es un elemento cuantitativo o cualitativo utilizado para determinar y reflejar la ocurrencia de un estado, situación o condición específica.

Los indicadores de evaluación del desempeño constituyen factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan al evaluador un indicio sobre el grado de eficiencia, y eficacia en la administración y ejecución de operaciones. Se pueden expresar en términos monetarios o en medidas estadísticas.

Estos indicadores son relativos al funcionamiento real de la empresa y abarcan información financiera, administrativa o estadística que permitirán analizar los datos obtenidos y compararlos con las normas de rendimiento previamente establecidas.

Los indicadores de medición de desempeño se dividen en cualitativos y cuantitativos y se pueden establecer por áreas o procesos, de esta forma los indicadores pueden ser referentes a la productividad, volumen de trabajo, efectividad, eficiencia, entre otros.

1.4.2 Patrones o criterios de medición del desempeño.

Hay que establecer patrones, normas o estándares de medición que permitan hacer evaluaciones objetivas. Tener normas preestablecidas y compararlas con el rendimiento real, determinar la efectividad de una acción o una actividad. En cada caso se deberán diseñar o encontrar normas apropiadas con las que se pueda comparar el rendimiento real, en todo caso los evaluadores pueden localizar normas preestablecidas, como en los casos siguientes:

- Especificada en contratos, convenios y reglamentos:
Es poco probable encontrar normas de rendimiento cuantificables en la base legal, aunque en los contratos de trabajo se especifican cumplimientos en porcentaje y tiempo de ciertas acciones o actividades.

- Definidas en planes y programas:
Es frecuentes localizarlas en los programas y sobre todo en la definición de metas y objetivos.

- Diseñadas con base en estadísticas históricas:

Los rendimientos históricos en términos monetarios en volumen de productos o en otras medidas pueden ser apropiados como norma para comparar el rendimiento actual.

- Comparativas de sectores, empresas o áreas similares:

Las normas de desempeño pueden ser obtenidas con base en el uso de estadísticas, por procesos o por procedimientos que tienen aceptación por algún sector, al que la empresa evaluada pertenece.

1.4.3 Clases de indicadores.

Básicamente los indicadores de desempeño se agrupan en los siguientes tipos:

a) Indicadores de efectividad

Son comparaciones de lo realizado con los objetivos previamente establecidos, es decir, miden si los objetivos y metas se cumplieron.

La eficacia de un determinado factor o área se comprueba por medio de pruebas de cada elemento que interviene y posteriormente se analiza y evalúa.

La eficacia es la relación de la magnitud entre las metas y objetivos previstos en los programas y presupuestos, con las realizaciones alcanzadas. Para que haya efectividad, se requiere de economía en las acciones.

b) Indicadores de eficiencia

Son el resultado de comparar el rendimiento real del personal en sus acciones o condiciones actuales con una norma de rendimiento previamente definida y aceptada.

La eficiencia es la relación entre el trabajo útil desarrollado por el individuo y el esfuerzo y tiempo empleado en realizarlo. En este sentido relaciona el costo de los recursos utilizados con el logro alcanzado.

El criterio de eficiencia toma en cuenta la productividad en los usos de los recursos disponibles para conseguir determinados fines.

1.4.4 Indicadores para evaluar el desempeño del sistema de administración de personal.

Para medir la eficacia y eficiencia del sistema de administración de personal se utilizan coeficientes que proporcionan información útil para conocer y analizar cual es el desempeño actual de éste, tales como los siguientes:

Índice de rotación de personal:

Se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas y los recursos humanos disponibles en la organización, durante cierto período.

Un índice muy elevado implica un estado de fluidez e inestabilidad laboral, lo que genera mayores costos a la

compañía relativos al reclutamiento, selección e inducción de personal; un índice de rotación bajo, indica mayor estabilidad laboral. No existe un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización, es decir cada organización debe establecer su tasa de rotación ideal.

El sistema de administración de personal será eficaz en la medida en que alcanza sus objetivos con un mínimo de esfuerzo, recursos y tiempo.

Índice de selección de personal:

Este factor indica si el proceso de selección es eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer las cosas de manera correcta: Entrevistar correctamente, aplicar las pruebas de conocimientos que sean válidas y precisas, agilizar la selección, contar con un mínimo de costos operacionales, involucrar las gerencias y sus equipos en el proceso de selección de candidatos. La eficiencia consiste en lograr los resultados y conseguir los objetivos: a traer los mejores talentos hacia la empresa y, sobre todo, mejorar la empresa cada vez más con las nuevas adquisiciones de personal.

Índice de ausentismo de personal:

Señala el porcentaje del tiempo no trabajado durante las ausencias, con relación al volumen de actividad esperada o planeada.

Entre mayor es el índice, mayores pérdidas y desperdicios tienen las organizaciones puesto que aumenta el tiempo improductivo no laborado, cuyas causas tienen su origen en enfermedad comprobadas y no comprobadas, razones familiares, retardos involuntarios, problemas de transporte, apatía al trabajo, escasa supervisión, etc., en general, sea cual fueren las causas del ausentismo, es un hecho que si un empleado no se presenta a trabajar y mas crítico aún, si esto lo hace con frecuencia, no está alcanzando sus metas y esto contribuye a que el área al que pertenece no alcance sus metas y objetivos en el plazo correspondiente.

Grado de capacitación:

Indica la porción del total de empleados de la compañía que ha recibido capacitación durante un período determinado.

La finalidad de obtener este índice es conocer en primer instancia, que porcentaje de la población laboral ha recibido entrenamiento de parte de la compañía, para luego identificar a que área corresponde la mayor cuantía de personal sin capacitación, si dicha unidad departamental es clave para la compañía, por que no se ha recibido el entrenamiento correspondiente y evaluar si los resultados que se están obteniendo del área, son satisfactorios. Entre menor sea este índice, refleja una preocupación constante de la compañía de formar periódicamente a su personal, a efecto de que rinda los resultados deseados del puesto de trabajo,

entre mayor es este índice indica una despreocupación de la formación del recurso humano por parte de la empresa.

Costos de rotación de personal:

Consiste en evaluar hasta que nivel de rotación de personal puede llegar una organización, sin verse afectada, puesto que las empresas necesitan saber hasta que punto vale la pena perder recursos y mantener una política salarial relativamente conservadora.

En este indicador se incluyen costos relativos a la admisión y desvinculación (retiros o despidos) de empleados, durante un período determinado, tales como: Gastos de reclutamiento y selección, gastos incurridos en la sección de reclutamiento y selección, gastos de publicaciones de avisos de reclutamiento o pagados a agencias de empleo, gastos en pruebas de evaluación y selección, costos de registro y documentación, costos de inducción y entrenamiento, costos de desvinculación (indemnizaciones, prestaciones proporcionales, registro, documentación y notificaciones varias).

Los costos de admisión se calculan sumando los costos relativos a tal proceso y correspondientes a cierto período, y dividiendo el resultado entre el número de empleados que ingresaron en ese período.

El costo por retiro se determina sumando los costos relativos a los trámites o pasos de la desvinculación del

empleado correspondientes a cierto período y dividiendo el resultado entre el número de trabajadores desvinculados.

Costos de selección de personal:

Consiste en determinar los gastos incurridos en reclutar y seleccionar personal durante un período determinado, con el objeto de evaluar si los recursos destinados a tales procesos son económica y eficazmente utilizados, para tal efecto deberán tomarse en cuenta datos tales como número de personas reclutadas durante el período al que corresponden tales costos y la cuantía de individuos de ese número de personas reclutadas que han sido seleccionadas. Para ello, deberán sumarse los costos de personal de la sección de reclutamiento y selección del período a evaluar (salarios, prestaciones sociales, costo del tiempo utilizado por los gerentes de área en las entrevistas) y los costos de operación (llamadas telefónicas, correspondencia, honorarios profesionales externos, gastos de pruebas de evaluación, exámenes médicos, etc.).

1.5 CONCEPTOS Y GENERALIDADES DE LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS.

1.5.1 Antecedentes de la auditoría de recursos humanos.

El ambiente competitivo actual de los negocios ha cambiado radicalmente, hoy en día la empresa más competitiva no es aquella que tiene los recursos financieros necesarios y la

tecnología adecuada, si no aquella que además cuenta con el capital intelectual idóneo para hacerle frente a los nuevos retos de la globalización. Las empresas exitosas serán aquellas capaces de convertir la estrategia en acciones concretas y maximizar sus utilidades, en ese sentido contar con una adecuada gestión y manejo del recurso humano se constituye en una ventaja competitiva para las empresas.

Actualmente se considera al recurso humano, como uno de los elementos valiosos de las empresas, puesto que es quien dinamiza y materializa las metas y objetivos, logrando el alcance de estas, lo cual constituye el éxito o el fracaso para cualquier compañía.

Sabiendo entonces que el factor humano constituye un elemento muy importante en las organizaciones, es necesario evaluar si está siendo administrado eficientemente, entonces surge lo que se conoce como: **Auditoría de recursos humanos al sistema de administración de personal**, un enfoque que no se limita a evaluar aspectos legales, laborales y de control interno de recursos humanos, si no que evalúa la eficacia, eficiencia y economía de la administración del mismo.

Tradicionalmente la auditoría de recursos humanos se ha orientado predominantemente a evaluar aspectos de control y de índole legal de la administración de personal, que no van más allá de una revisión selectiva de expedientes y

cumplimiento legal, al ser este el alcance de la auditoría tradicional, sus beneficios se reducen a:

- Verificar si la empresa incumple o no, la legislación laboral vigente.
- Proporcionar una visión de la estructura y ambiente de control.

Siendo estos los resultados de una auditoría tradicional, satisfacen una parte de las expectativas de la gerencia, excluyéndose aspectos referentes al recurso humano que es importante saber, tales como:

- Evaluar la existencia y funcionalidad de una adecuada planificación de recursos humanos.
- Verificar si existen o se están ocupando plazas innecesarias.
- Determinar si se está reclutando el personal idóneo que necesita la organización.
- Determinar si las necesidades de recursos humanos son reales.
- Verificar si se está contratando personal humano de acuerdo a lo presupuestado.
- Evaluar la existencia de una adecuada política salarial, acorde a las expectativas de la alta dirección, del personal y compatible con la situación económica, que

siendo justa para los empleados no genere costos innecesarios a la organización.

- Verificar la existencia de una adecuada estructura salarial.
- Determinar si los jefes de área evalúan al recurso humano bajo su cargo.
- Verificar si se da capacitación y entrenamiento al personal, posteriormente a su ingreso a la compañía.

Estos y otros aspectos se pueden citar como ejemplos, que interesan a la alta dirección para determinar si el recurso humano está siendo administrado eficaz y eficientemente, que en resumen se focalizan a que la compañía alcance sus metas y objetivos.

En tal sentido la auditoría tradicional no está dando valor agregado a la empresa, al evaluar unos cuantos aspectos de la administración del recurso humano, señalando sus faltas y problemas. El rol de una auditoría al sistema de administración de personal es fundamentalmente estratégico cuyos resultados son clave para la toma de decisiones, evaluando para tal efecto de forma integral todas las actividades relacionadas con el recurso humano, detectando o previniendo problemas y proporcionando soluciones reales y concretas de gran valor para la organización.

La auditoría de recursos humanos al sistema de administración de personal surge de la necesidad de medir y

evaluar la gestión de recursos humanos, área responsable de proporcionar direcciones y soluciones necesarias a problemas que surgen continuamente entre el personal de la compañía.

En nuestro país la auditoría de recursos humanos al sistema de administración de personal no ha sido desarrollada plenamente debido a ciertos factores, como por ejemplo:

- Desconocimiento por parte de la dirección de las empresas de la importancia de evaluar el desempeño del sistema de administración de personal, que influye indirectamente en los resultados de una empresa y de la consecución de sus objetivos y metas.
- Las empresas solicitan al auditor examinar y evaluar, solamente aquellos aspectos que la Ley les obliga, por esta razón el auditor no es contratado exclusivamente para realizar esta tarea.
- Las empresas se interesan más por los recursos técnicos y materiales restándole importancia al recurso humano, que es el elemento que dinamiza y articula el resto de dichos elementos.

La auditoría agrega valor a la empresa porque nos indica por ejemplo, si el recurso humano que la empresa está adquiriendo es el idóneo y no genera costos improductivos, si este recurso es administrado eficazmente y si se tienen adecuadas políticas salariales, etc., como se nota la

auditoría de recursos humanos cubre una gama diversa de aspectos de interés para la alta dirección.

1.5.2 Concepto y generalidades.

La auditoría de recursos humanos puede definirse como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorar, con el objeto de localizar prácticas y condiciones perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo o prácticas que por ser beneficiosas debieran incrementarse.¹⁴

Una auditoría de recursos humanos cubre todas las actividades que lleva a cabo este departamento, así como las actividades de personal que llevan a cabo los gerentes de línea. Puede incluir una división de la compañía o toda la organización.¹⁵

1.5.3 Objetivos de la auditoría de recursos humanos.

El objetivo de la auditoría de recursos humanos es evaluar y examinar de forma crítica las actividades y subactividades del sistema de administración de personal. Específicamente los objetivos de dicha evaluación son:

14 Werther, W.B.: Administración de personal y Recursos humanos. 3ª edición, México, Mc Graw Hill Interamericana, 1992. Pág. 417.

15 Mondy, Wayne. Op. Cit.; 663 Págs.

- ✓ Evaluar los procesos de suministro y despido de personal, que incluye las operaciones de planeación, reclutamiento, selección y despido.
- ✓ Examinar el sistema de administración de sueldos y salarios, que implica la clasificación de empleados y obreros conforme su experiencia y la fijación de los sueldos correspondientes a cada categoría; el señalamiento de los procedimientos de evaluación para la determinación de métodos; el establecimiento de incentivos y compensaciones adicionales y las políticas para su otorgamiento.
- ✓ Verificar lo adecuado y funcional de las relaciones laborales y si estas se encuentran encaminadas al mejoramiento entre el personal y la alta dirección, la negociación de los contratos colectivos, etc.
- ✓ Evaluar los procesos de organización, capacitación y desarrollo, que implican coordinar con la alta gerencia la definición de la empresa (que incluye la descripción de puestos) y las necesidades de capacitación y desarrollo de las personas.
- ✓ Examinar el proceso de evaluación de desempeño, lo cual implica verificar la existencia de procedimientos y métodos para evaluar la eficiencia y eficacia de las personas, así como determinar si los métodos existentes son funcionales y se adecúan a las necesidades y expectativas de la empresa.

1.5.4 Alcance de la auditoría de recursos humanos.

La auditoría de recursos humanos puede abarcar tanto las funciones del sistema de administración de personal, así como tantas políticas y prácticas relativas a este elemento existan o están desarrolladas en una compañía.

La amplitud y profundidad de la auditoría estará en función de las decisiones relacionadas con el auditor, su grado de experiencia y sus habilidades para identificar áreas potenciales de riesgo relacionadas con el sistema de administración de personal.

Según Dale Yóder, la Auditoría de recursos humanos puede tener una cobertura tan amplia como son las funciones de la administración de recursos humanos y destaca que las decisiones que se relacionan con la cobertura y profundidad de la auditoría es lo que va a orientar su procedimiento. Así también hace énfasis en que las auditorías de recursos humanos se deben iniciar por una evaluación de las relaciones empresariales que afectan la administración del potencial humano, incluyendo personal de colaboración y personal de staff.

1.5.5 Beneficios de la auditoría de recursos humanos.

Los beneficios potenciales de una sólida auditoría de recursos humanos al sistema de administración de personal, son numerosos estos van desde el aumento en la capacidad de

una organización para alcanzar sus metas hasta la identificación de problemas específicos de la organización, tal como se presenta en la figura No. 5 Pág. 45. A continuación se menciona algunos beneficios de la auditoría por área a evaluar:

Planificación, reclutamiento, y selección de recursos humanos

- Puede ayudar a explicar por qué un individuo puede ser un excelente trabajador en una empresa y malo en otra, aun cuando los puestos parezcan similares.
- La auditoría al subsistema de reclutamiento puede contribuir a mejorar los actuales procesos de reclutamiento considerando las cualidades de un individuo, conociendo cómo y donde reclutarlo.
- Contribuye a la identificación de candidatos con el mayor potencial de éxito.

Desarrollo de recursos humanos

- La auditoría puede identificar a los empleados a quienes beneficiaría cierta capacitación.
- Ayuda a identificar si los empleados están mejor preparados para realizar su trabajo, después de una capacitación.

Evaluación del desempeño

- La productividad de diferentes departamentos puede sugerir que algunos gerentes necesitan retroalimentación.
- Un análisis de desempeño de los empleados puede sugerir áreas adicionales en que la capacitación es necesaria.

Administración de sueldos y beneficios sociales

- Se detectan injusticias en el sistema de compensaciones de la empresa las cuales pueden generar problemas.
- En general ayuda a identificar problemas potenciales en las compensaciones antes que se salgan de control.

Seguridad e higiene

- Se identifican áreas de problemas potenciales, por ejemplo sitios y causas de accidentes.
- Identifica las características de los trabajadores más propensos a sufrir accidentes.
- Se pueden identificar los patrones de accidentes y hacer recomendaciones de cambios para evitar que se presenten.

Adicionalmente pueden mencionarse los siguientes beneficios:

- Identificación de prácticas y condiciones que no están justificando su costo.

- Identificación de problemas relacionados con el proceso de administración de recursos humanos para proponer e implementar las medidas correctivas necesarias.
- Se promueven cambios en la organización.
- Se identifican las contribuciones que hace el departamento de personal a la organización.
- Se mejora la imagen profesional del departamento de personal.
- Se alienta al administrador de personal a asumir mayor responsabilidad y a actuar en un nivel más alto de profesionalismo.

ESQUEMA DE LOS BENEFICIOS QUE SE OBTIENEN AL EVALUAR EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

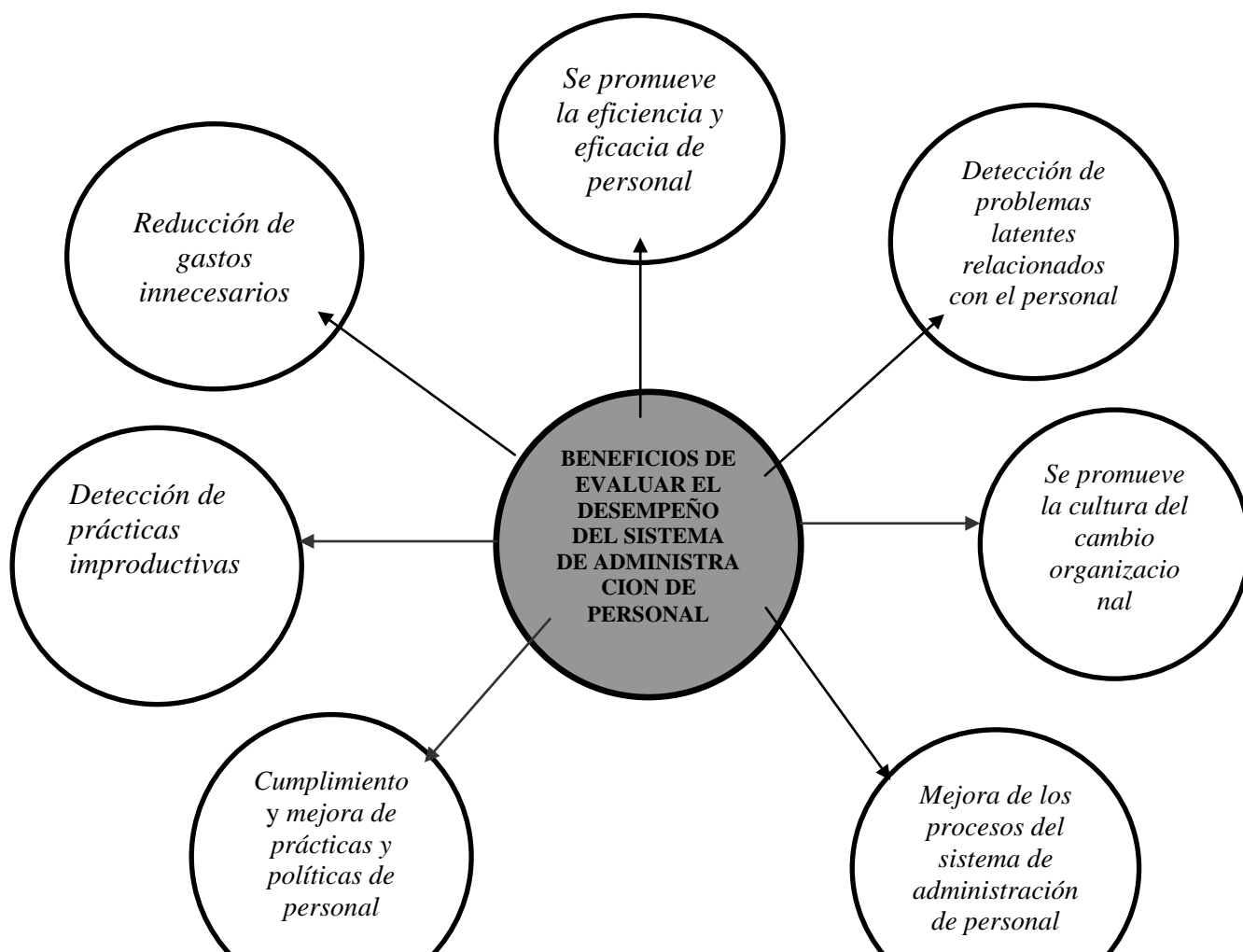


Figura No. 5

- Se esclarecen las responsabilidades y los deberes del departamento de personal.
- Se facilita la uniformidad de las prácticas y políticas.

1.5.6 Áreas potenciales de la auditoría de recursos humanos.

Las áreas a evaluar en el sistema de administración de personal, están en función de los distintos subsistemas que lo integran en la compañía para la cual se realizará la evaluación.

El auditor deberá examinar cada uno de las áreas potenciales que integren los subsistemas de administración de personal, estas pueden ser igual o menor que las que se muestran en forma esquemática en la figura 6, página 47. Este dependerá del tamaño o complejidad de la empresa.

Para realizar tal evaluación debe realizarse un proceso de auditoria el cual se describe a lo largo del capítulo III, principalmente mediante la utilización de programas de

auditoria que describan en forma detallada los procedimientos a ejecutar para obtener seguridad sobre el desempeño del sistema de administración de personal, tal como se describen en la sección 3.2.2.6 del capítulo III

AREAS POTENCIALES DE LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS AL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN.

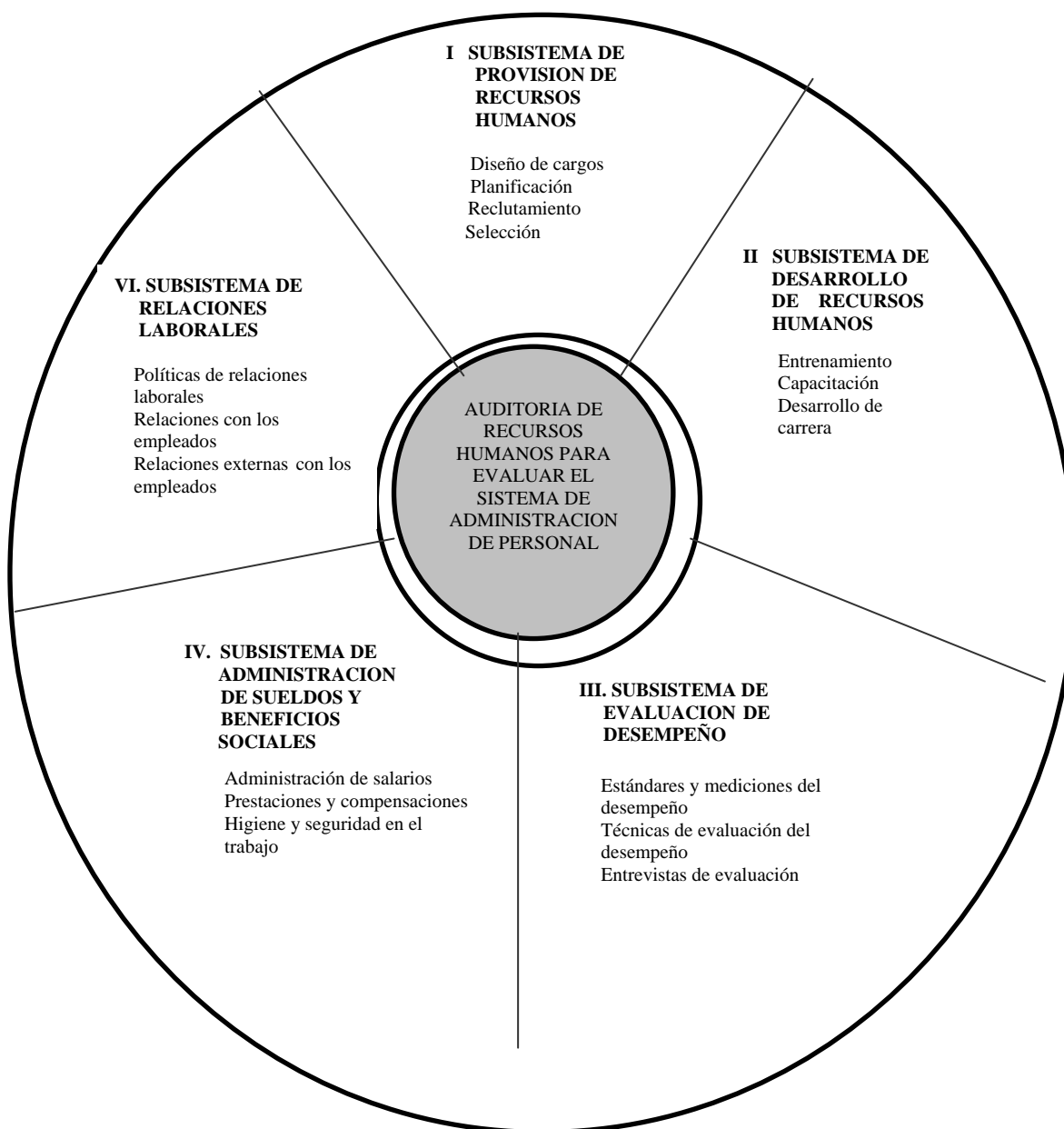


Figura 6

CAPITULO II

METODOLOGIA Y DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACION

2.1 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

2.1.1 PARADIGMA

Para la realización del presente trabajo se adoptó el diseño hipotético deductivo, también denominado paradigma, positivista-racionalista o cuantitativo. Dicho enfoque parte de proposiciones generales hipotéticas para llegar a obtener proposiciones particulares, concibe la realidad, capaz de estudiarse a partir de datos estadísticos; además deduce partiendo de datos generales, aceptados como válidos, por lo cual se considera que es el apropiado, ya que por medio del razonamiento lógico pueden deducirse varias suposiciones, las cuales se someten a prueba, para así poder obtener un nuevo conocimiento, o crear nuevas ideas que sirvan para explicar un problema reciente.

2.1.2 TIPO DE ESTUDIO

El estudio realizado es de tipo descriptivo-analítico puesto que se han explicado los diversos aspectos de la auditoría de recursos humanos para evaluar el desempeño del sistema de administración de personal y se ha analizado y explicado la situación actual del sistema de

administración de personal de la mediana empresa comercial de la zona metropolitana de San Salvador.

2.1.3 ETAPAS DE LA INVESTIGACION

El trabajo de investigación se realizó en dos etapas, siendo la primera bibliográfica y la otra de campo.

La investigación bibliográfica estuvo enfocada para sustentar el trabajo de investigación y para identificar y analizar las áreas potenciales a evaluar en un sistema de administración de personal de una mediana empresa comercial.

Para la investigación de campo se utilizó un cuestionario, como instrumento para la recolección de información, con preguntas cerradas, de selección múltiple y abiertas, de tal forma que se pudiera recolectar toda la información necesaria para realizar un diagnóstico del sistema de administración de recursos humanos de la mediana empresa comercial y que a la vez proporcionará insumos para la propuesta o solución al problema identificado.

2.1.4 CRITERIOS PARA LA DETERMINACION DEL UNIVERSO

En la investigación de campo se analizó un universo integrado por las medianas empresas comerciales, ubicadas en la zona metropolitana de San Salvador, clasificadas en

base al número de empleados, para el caso que oscilan en un rango de personas entre 25 a 75 empleados, las cuales según registros de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), ascienden a 306 empresas(ver anexo No.1).

2.1.5 DETERMINACION DE LA MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la formula estadística aplicable a poblaciones finitas, que es usada cuando el total o tamaño de las unidades de análisis es conocido, tal como se muestra a continuación:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{N - 1 e^2 + Z^2 P Q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra a estudiar

Z = Número de desviaciones estándar

P = Probabilidad de tener éxito

Q = Probabilidad de un fallo

N = Tamaño de la población objeto de estudio

e = Error tolerable

y donde a los distintos elementos de la fórmula se le asignaron los siguientes valores:

$Z = 1.65$, basado en el nivel de confianza del 90%

$P = 50\%$

$Q = 50\%$

$e = 10\%$

$N = 306$ medianas empresas comerciales

Al sustituir los datos en la formula se obtuvo el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{(1.65)^2(0.50)(0.50)(306)}{306 - 1 - (0.10)^2 + (1.65)^2(0.50)(0.50)} \quad n = \frac{208.27}{3.730625}$$

$n = 55$

Para seleccionar cada uno de los elementos de la muestra, se dividió el total de unidades del universo entre el tamaño de la muestra ($306/55$) resultando un intervalo de 6, el que se utilizó para elegir cada uno de los 55 elementos de la muestra de las 306 empresas según listado proporcionado por la DIGESTYC.

2.1.6 RECOLECCION DE DATOS.

Por ser el tipo de estudio descriptivo-analítico, se utilizó un cuestionario (Anexo No.2) preparado con preguntas claras y precisas de opción múltiple y abiertas, estas últimas con el objetivo que se proporcionara la

información complementaria u otros comentarios de importancia que enriquezcan, validen o confirmen los datos suministrados. adicionalmente se efectuaron entrevistas y consultas a funcionarios y directivos de las medianas empresas comerciales, a efecto de conocer a profundidad la situación actual del sistema de administración de recursos humanos y de proporcionar un modelo de auditoría que responda a las necesidades existentes.

2.1.7 ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS

La información obtenida a través de los cuestionarios fue procesada en hojas electrónicas de Excel, que se utilizaron para concentrar los diferentes datos recolectados en tablas de análisis estadístico agrupando las respuestas en cantidades y porcentajes, a partir de las cuales se elaboraron gráficos de barras y de pastel de tal forma que se facilite el análisis e interpretación de la información.

2.2 DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACION

En el actual ambiente competitivo de negocios, uno de los factores importantes para alcanzar el éxito empresarial lo constituye la eficaz administración de los recursos humanos, a partir de esto surge la necesidad de evaluar el desempeño del sistema de administración de personal. Con el

propósito de proporcionar un modelo de auditoría de recursos humanos para evaluarlo, se realizó una investigación en la mediana empresa comercial, a fin de conocer su situación actual en materia de administración de personal y cuyos resultados se presentan estructurados en la forma que sigue:

2.2.1 Responsable del sistema de Administración de personal.

En la mediana empresa comercial la responsabilidad del sistema de administración de personal, está a cargo principalmente del Gerente Administrativo, tal como lo manifestaron los ejecutivos de las empresas encuestadas (Ver anexo 3 1/15).

2.2.2 Areas del Sistema de Administración de Personal.

En el estudio realizado se determinó que no se cuenta con un sistema de administración de personal integrado por todas las áreas o subsistema (Ver anexo 3 2/15).

2.2.3 Problemática actual existente en el sistema de Administración de personal.

Se observa que la mediana empresa presenta problemas en todos los subsistemas de administración de personal (ver anexo 3 3/15 y 3 4/15), estos consisten principalmente en:

- No se está seleccionando a la persona idónea para el puesto.
- No existe una adecuada política de entrenamiento y capacitación.
- Existen problemas disciplinarios tales como: conflictos internos entre compañeros de trabajo.
- Existe una inadecuada administración de sueldos y salarios.
- Existe alta rotación de personal y un alto grado de ausentismo de empleados.
- Falta de planificación de las necesidades de recursos humanos.
- Inadecuados métodos de evaluación de desempeño de personal.
- Carencia de medidas de seguridad e higiene.
- Falta de control de recursos humanos.
- Se carece de políticas de recursos humanos.

2.2.4 Causas de los problemas identificados en cada subsistema de administración de personal.

Las causas de los problemas identificados se deben principalmente a: prácticas inadecuadas de selección de

personal, falta de planificación y falta de integración entre el Departamento de recursos humanos y los demás departamentos. Los ejecutivos de las empresas manifestaron que no han identificado las causas de los problemas (Ver anexo 3 5/15), así mismo no han implantado soluciones para erradicar los problemas existentes (Ver anexo 3 6/15) esto denota la importancia de que la mediana empresa comercial cuente con un modelo de auditoría que contribuya a evaluar el Desempeño del sistema de administración de personal, identificando los problemas, determinando sus causas y diseñando recomendaciones para su solución.

2.2.5 Importancia para el empresario de evaluar el desempeño actual del Sistema de Administración de personal. Para los funcionarios de la mediana empresa comercial es importante evaluar el desempeño del sistema de administración de personal (Ver anexo 3 7/15), puesto que manifestaron que les gustaría contar con un documento para evaluar dicho sistema (Ver anexo 3 11/15), argumentando que su implantación traería como principales beneficios la mejora del proceso de reclutamiento de personal, eficacia del proceso de selección de personal, mejora de las prácticas y políticas de personal, detección de prácticas improductivas e identificación de problemas

potenciales relacionados con el personal, tal como se aprecia en el anexo 3 8/15.

2.2.6 Herramientas para la evaluación del sistema de Administración de personal

Los ejecutivos de las empresas encuestadas manifestaron que no cuentan con una herramienta para evaluar el sistema de administración de personal (Anexo 3 13/15), esto hace necesario proporcionar un modelo de auditoría para que puedan evaluar dicho sistema.

2.2.7 Periodicidad en la evaluación del Sistema de Administración de Personal.

Un aspecto muy importante que se obtuvo del estudio realizado es que el ejecutivo de la mediana empresa comercial ve factible y oportuno realizar la evaluación al desempeño del sistema de administración de personal cada tres o seis meses (Ver anexo 3 9/15) y que dicha evaluación debe ser realizada por el Gerente de Recursos Humanos, Gerente General o un Consultor externo, tal como se aprecia en anexo 3 10/15).

CAPITULO III

MODELO DE AUDITORIA PARA EVALUAR EL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.

Después de haber realizado la investigación de campo, se obtuvo suficientes elementos que permitieron conocer la estructura y funcionalidad del sistema de administración de personal de la mediana empresa comercial, los que a su vez se utilizaron como insumo para proponer el presente modelo de auditoría, que se espera sea de mucha utilidad en las empresas donde se realice. Los resultados que se esperan del mismo están en función de una adecuada planificación de la auditoría y de la corrección de las situaciones problemáticas determinadas y reportadas al finalizar la misma.

3.1 PROCESO DE AUDITORIA

Una auditoría para evaluar el desempeño del sistema de administración de personal, se conduce de la misma forma que otros tipos de auditorías, consecuentemente sigue un proceso que inicia con la fase de planificación, continua con la ejecución y culmina con un resultado de valor: El informe. En la figura No. 7, página 58, se presenta de forma gráfica el proceso mencionado.

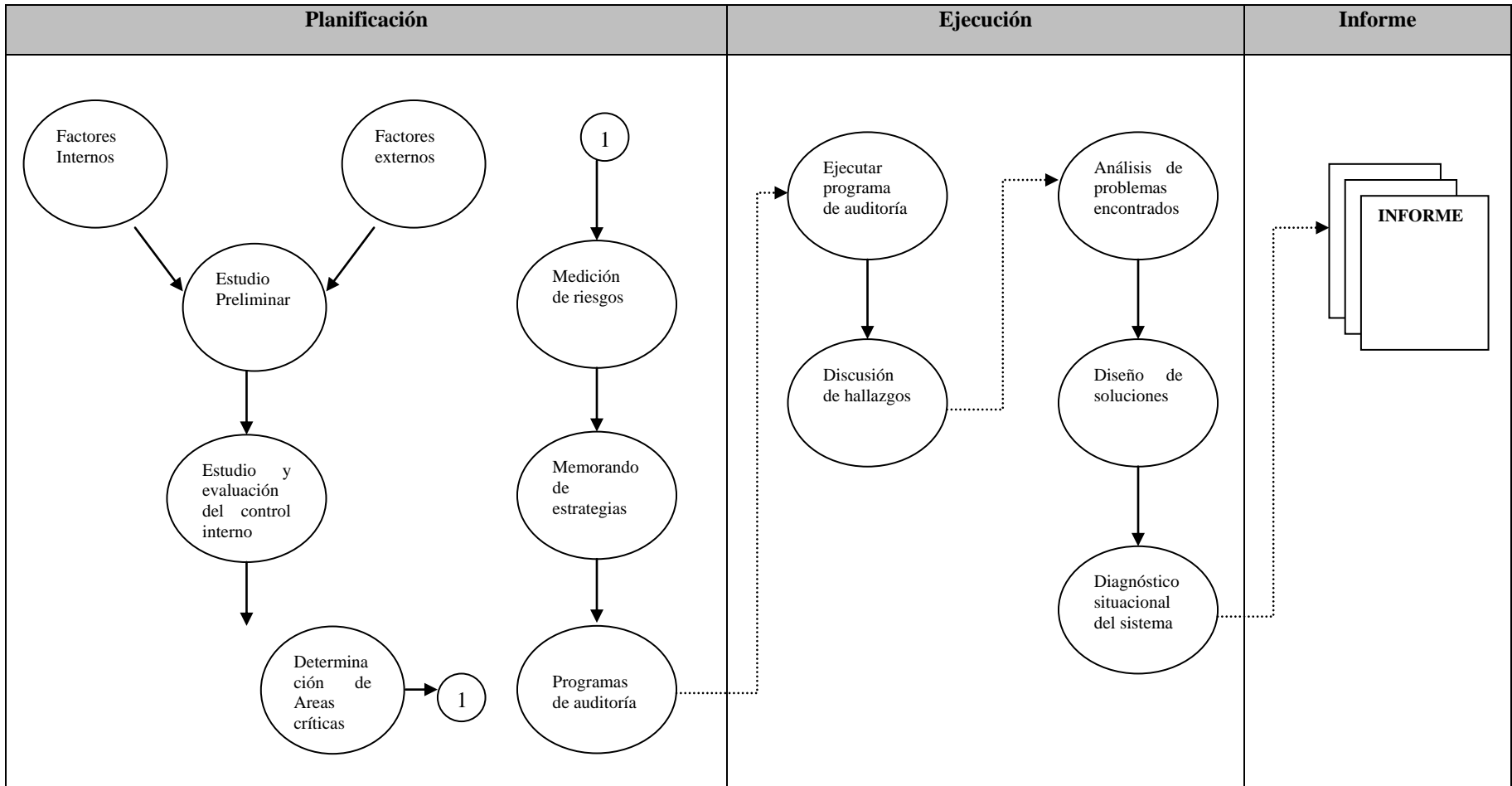


Figura 7

Esquema reflejando cada una de las etapas que comprende el proceso de auditoría para evaluar el sistema de administración de personal.

3.2 PLANIFICACION

Durante esta fase se toman decisiones acerca de los aspectos a auditar y de cómo se conducirá la auditoría, por tales razones la responsabilidad de este trabajo debe asignarse a personal calificado, con los conocimientos y capacidad técnica que permita desarrollar un entendimiento del sistema de administración de personal, preparar un estudio preliminar, seleccionar las áreas prioritarias a evaluar o de mayor alcance, elaboración del plan global de planificación y programas de auditoría.

Básicamente la fase de planeación incluye las siguientes etapas:

- a) Estudio preliminar y
- b) Evaluación preliminar.

En la figura 8, página 60, se presenta de forma esquemática el proceso de planificación de auditoría:

3.2.1 Estudio Preliminar

Esta etapa consiste en obtener conocimiento amplio a cerca de la organización y del sistema de administración de

ETAPAS DE LA AUDITORIA	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS	RESULTADO
ESTUDIO PRELIMINAR	<div data-bbox="837 440 1104 537">Recopilación de información</div> <div data-bbox="837 574 1104 672">Desarrollo de Co-Expectativas</div>	<div data-bbox="1201 451 1488 532">Reunión con el personal clave</div>	<div data-bbox="1621 472 1814 683">Informe Preliminar y Plan de Indagación</div>
EVALUACION PRELIMINAR	<div data-bbox="856 743 1087 824">Evaluación de controles</div> <div data-bbox="856 878 1087 959">Evaluación de riesgos</div> <div data-bbox="856 992 1087 1089">Determinación de Areas Críticas</div>	<div data-bbox="1220 737 1507 818">Entrevistas</div> <div data-bbox="1220 850 1507 932">Revisión Analítica General</div> <div data-bbox="1220 964 1507 1045">Análisis de documentación</div> <div data-bbox="1220 1078 1507 1159">Flujogramas</div>	<div data-bbox="1604 737 1797 948">Memorando de Estrategias de Auditoría</div> <div data-bbox="1604 964 1814 1192">Programas de Auditoría</div>

Figura 8

Diagrama mostrando el proceso de planeación de una auditoría de recursos humanos al sistema de administración de personal

personal. Básicamente el estudio preliminar debe encaminarse a obtener una apreciación general de dicho sistema, descubrir áreas en las que se detectan problemas de administración y determinar asuntos potenciales por cada subsistema que hay que considerar para evaluar y examinar en la auditoría.

Para realizarla el auditor debe reunirse con el Gerente General y el Gerente de Recursos Humanos, y realizar una entrevista como el modelo que se propone en a continuación:

Modelo de texto preguntas a realizar durante entrevista a al personal ejecutivo del sistema de administración de personal durante la etapa de revisión preliminar.

- a) ¿Qué áreas integran el sistema de administración de personal de la empresa?
- b) ¿Cuál es el número total de empleados de la empresa?
- c) ¿En cuales de las áreas del sistema de administración de personal ha observado problemas?
- d) Se cuenta con manuales de políticas y procedimientos por cada uno de los subsistemas de administración de personal?
- e) ¿Qué tipo de problemas han observado en las actividades del sistema de administración de personal?
- f) ¿Qué soluciones han implementado problemas a los problemas que han mencionado?

- g) ¿Durante la evaluación en que subsistemas o áreas de personal, quisieran que se hiciera énfasis, o que los procedimientos de auditoría a realizar fueran más detallados?
- h) ¿De las áreas que han mencionado, existen algunos aspectos que quisieran que examináramos o que son de interés para la administración de la compañía?
- i) Cómo resultado de la auditoría se entregarán dos informes uno de control interno y otro de gestión de personal, ¿En que fechas les gustaría fueran entregados de dichos informes?

Es de mencionar que durante la reunión a sostener con el personal ejecutivo del cliente debe solicitarse copia de la escritura de constitución de la empresa y de los manuales de procedimientos de recursos humanos, para recopilar información a plasmar en el informe de revisión de preliminar, que contiene el plan de indagación o evaluación preliminar que es la segunda etapa de la planeación. Un modelo de dicho informe se propone a continuación:

Compañía XYZ, S.A.

Auditoría al sistema de Administración de Personal

Modelo de Informe Preliminar y Plan de Indagación.

Día, Mes, Año.

Descripción de la compañía.

Se hace una breve descripción de la compañía, Naturaleza de sus operaciones, ubicación, localidades, personal gerencial clave y las personas vinculadas.

Descripción del sistema de administración de personal.

En esta parte se describe la estructura organizativa del sistema de administración del personal y las características operativas y administrativas del mismo.

Áreas de estudio e Informe.

Se describe las áreas principales áreas problemáticas que a juicio del cliente son de mayor interés evaluar.

Enfoque del plan de indagación

Incluye áreas y aspectos a evaluar preliminarmente, tales como: controles y medición de riesgos, así como las herramientas para realizar dichas actividades: cuestionarios, narrativas, análisis de procesos, tablas de riesgo de auditorías, etc.

Presupuesto de tiempo y personal

Estimaciones de horas a incurrir durante la etapa de indagación y el personal asignado a tal actividad.

3.2.2 Evaluación preliminar (Etapa de indagación).

Durante esta etapa de la planeación, el auditor realiza una evaluación preliminar del área y toma decisiones acerca de lo que es útil y práctico auditar y como se realizará la ejecución de la auditoría. Básicamente su objetivo es

desarrollar un plan detallado para el examen, control e informe de la auditoría. Las actividades a realizar en esta fase, son los siguientes:

- Análisis y evaluación del control interno.
- Revisión analítica general del sistema de administración de personal.
- Medición de riesgos.
- Memorando de Estrategias de Auditoría.
- Programas de auditoría.

3.2.2.1 Estudio y evaluación del control interno.

El auditor debe evaluar la estructura de control interno existente en el sistema de administración de personal, esto le permitirá medir los riesgos existentes y determinar la naturaleza y extensión de los procedimientos a realizar durante la etapa de ejecución. Para realizar tal actividad existen muchas técnicas de auditoría utilizados para evaluar los controles, tales como cuestionarios, narrativas, recorridos y diagrama de flujo. En el presente trabajo, se propone los flujogramas, porque resultan muy eficaces para documentar y comprender las distintas actividades de los subsistemas de administración de personal. En las figuras 9, 10 y 11, se proponen modelos de diagramas de flujo para los subsistemas de provisión de recursos humanos, desarrollo de personal, administración de sueldos y salarios, áreas que fueron diagnosticados como "**problemáticas**" en el capítulo dos; Para elaborarlos el

auditor solicitará los procedimientos operativos correspondientes a cada subsistema y deberá plasmarlos en los papeles de trabajo, claro que si los procedimientos no se encuentran por escrito, será necesario entrevistar a las personas involucradas en cada área y documentar los procedimientos existentes mediante narrativas.

Luego de elaborados los flujogramas por cada subsistema, se recorre gráficamente cada uno de ellos, analizando **que "puede fallar"** en cada aplicación importante, puesto que estos son los puntos críticos que necesitan controlarse, cuanto más específica sea la identificación de los puntos donde pueden ocurrir errores, mejor enfocado el auditor estará en los controles internos importantes. Una vez determinados estos puntos el auditor elaborará una cédula analítica por subsistema (como el modelo de análisis de control interno, que se propone en la figura No.12 página 70) y debe vaciar en ellas, la información de los puntos críticos obtenidos del correspondiente flujograma, luego contactará una reunión con el Gerente de Recursos Humanos, para indagar que controles internos se tiene en tales puntos, sobre quien recae la responsabilidad de la ejecución de los mismos, en cuales confía y como se satisface de que los controles estén siendo utilizados y operando en forma apropiada. Una vez realizado lo anterior el auditor tiene suficientes conocimientos como para evaluar el control interno por subsistema de administración de personal, dependiendo de los criterios propuestos en la

figura 13, página 71. Claro que estos criterios no son rígidos y el auditor de acuerdo a su juicio y experiencia pudiese utilizar los que más considere convenientes. Seguidamente se procede a llenar una matriz de evaluación como el modelo que se propone en la figura 14, Página 71, en donde el auditor tipificará el control interno como eficaz o ineficaz, dependiendo del resultado obtenido en la aplicación del modelo de la figura 12.

FLUJOGRAMA DEL SUBSISTEMA DE PROVISION DE RECURSOS HUMANOS

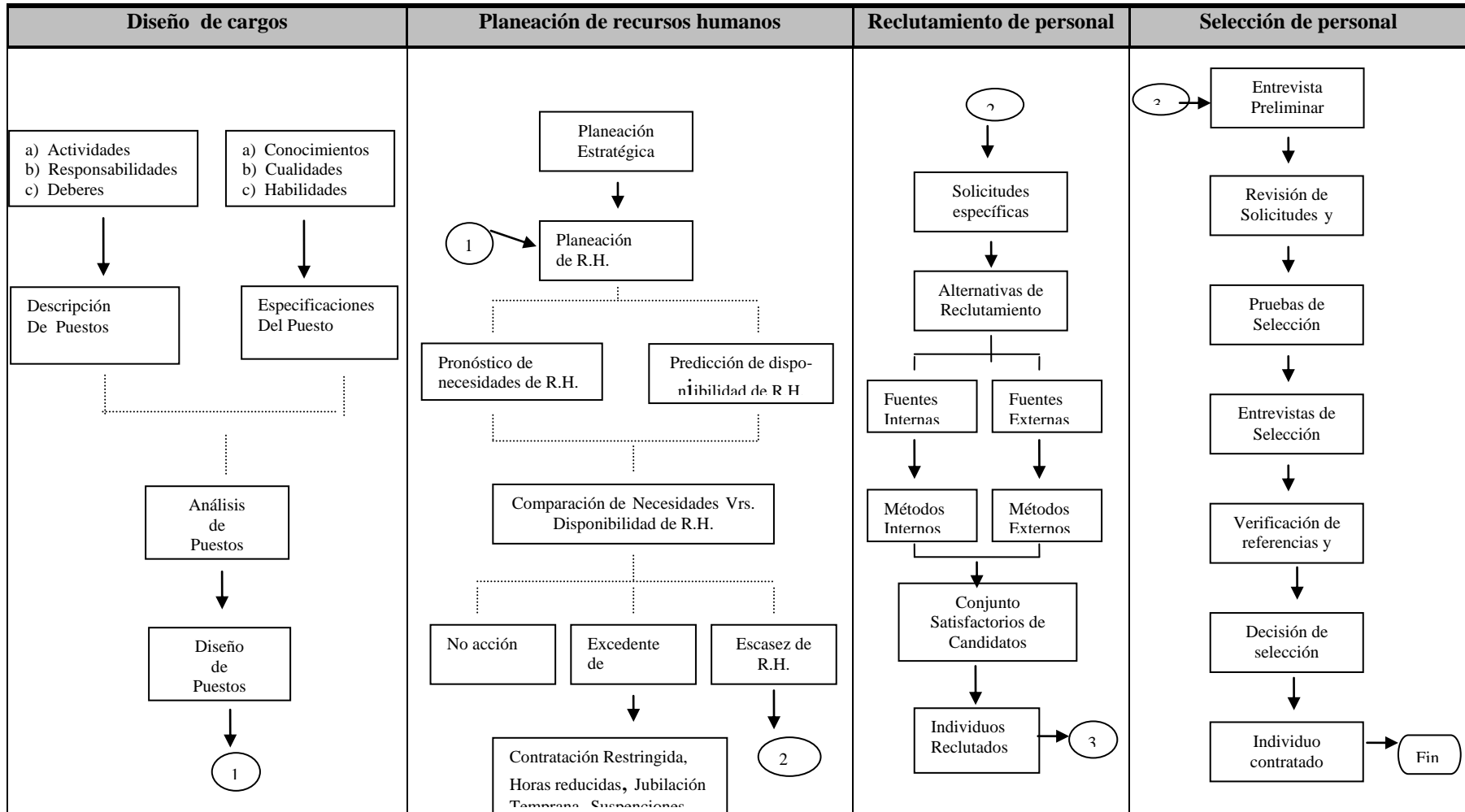


Figura 9

FLUJOGRAMA DEL SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

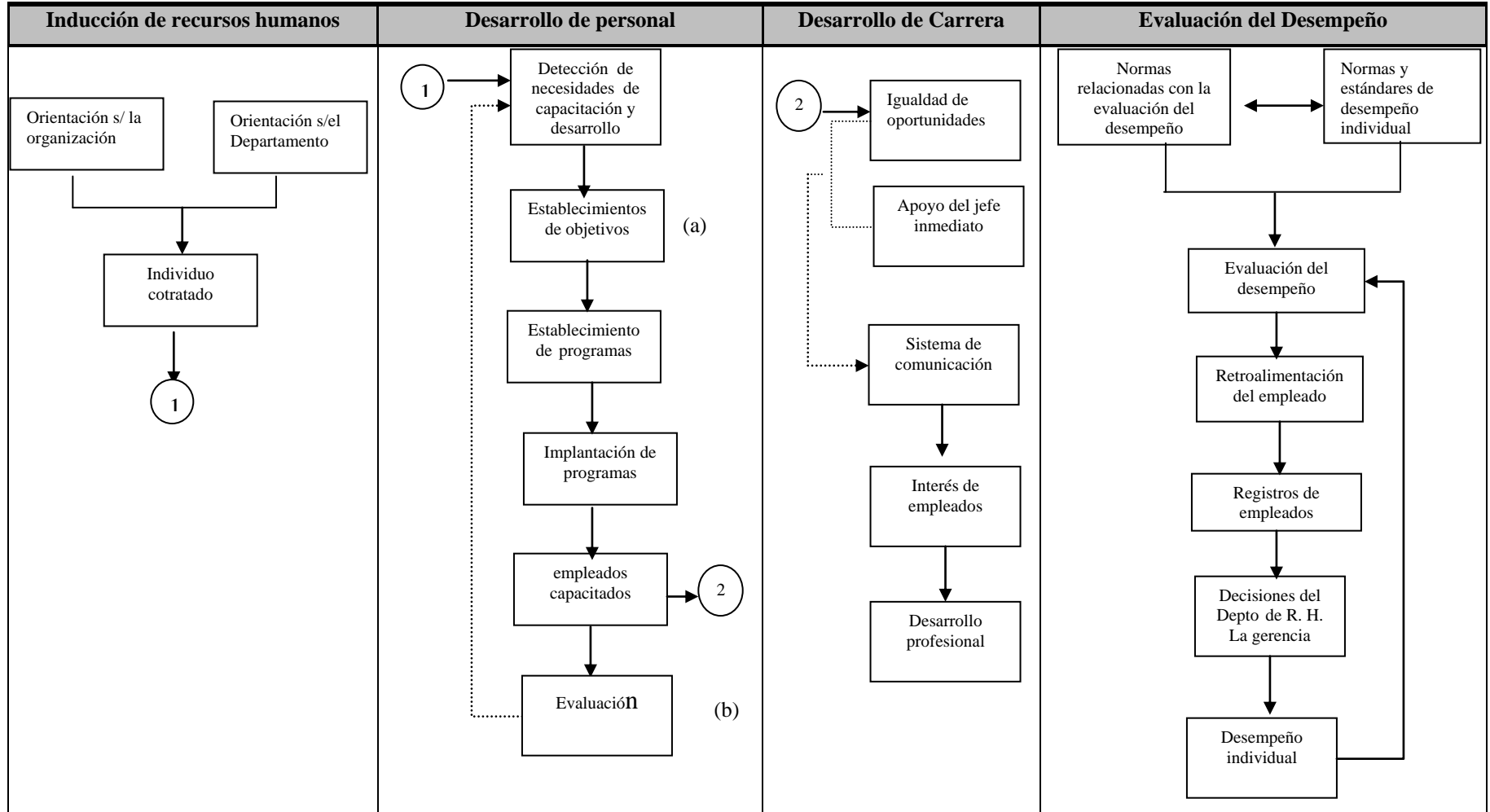


Figura 10

FLUJOGRAMA DEL SUBSISTEMA DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

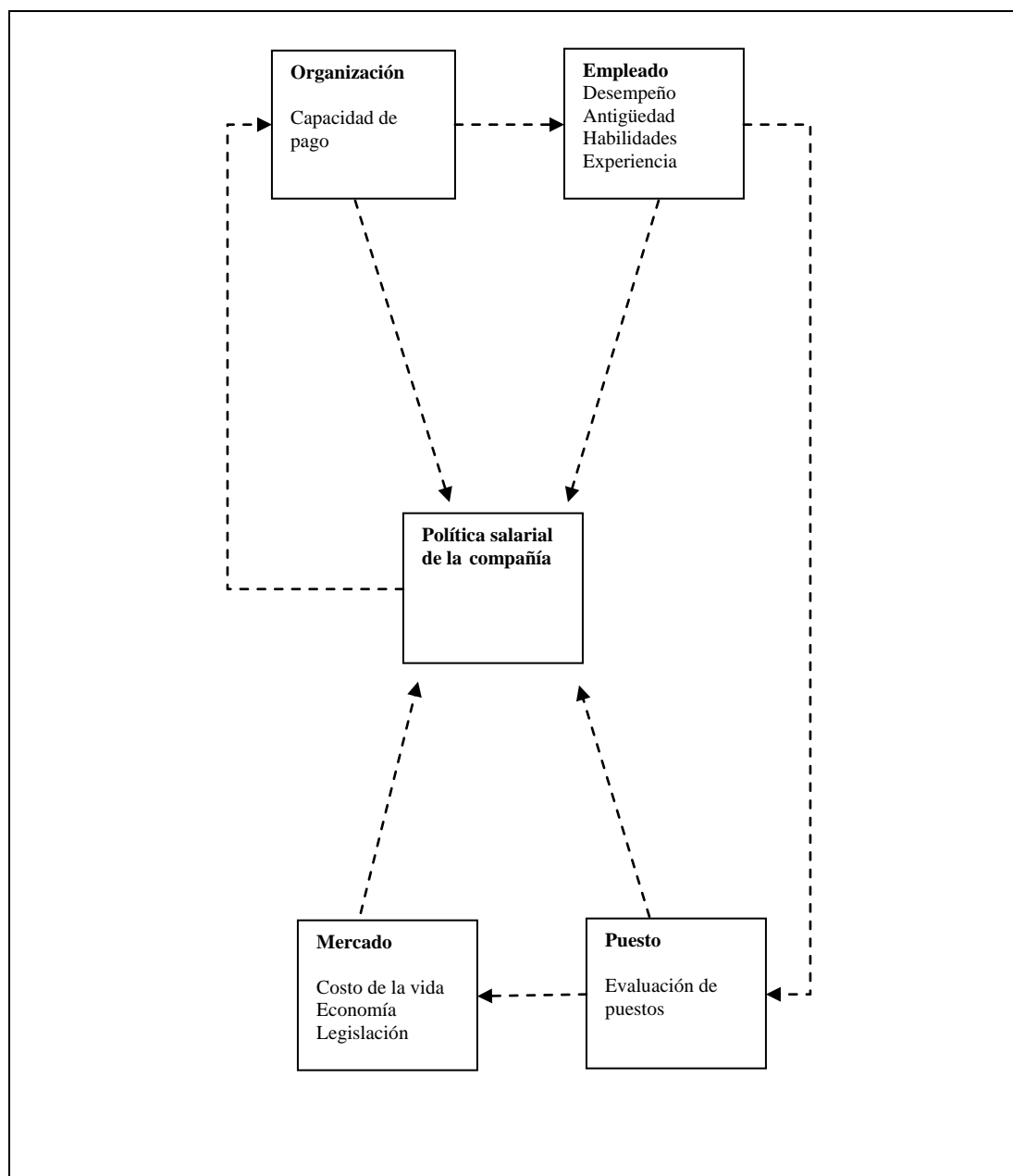


Figura 11

Esquema que muestra las distintas fases del proceso de administración de sueldos y salarios. Se aprecia en la gráfica que para formular, diseñar e implantar una política salarial es necesario considerar la capacidad financiera de la compañía, la experiencia y nivel técnico de los empleados, el costo de vida, la legislación vigente y la valoración de puestos.

COMPañÍA XYZ, S.A. DE C.V.
AUDITORIA AL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.
MODELO DE ANALISIS DE CONTROL INTERNO DEL SUBSISTEMA DE PROVISION DE RECURSOS
HUMANOS.

¿Qué puede fallar?	Procedimiento de control del cliente	Responsable	Evaluación preliminar
1. No se realiza en forma sistemática el análisis de puestos.	Se tienen políticas y procedimientos por escrito las cuales deben cumplirse.	El jefe del departamento en que está localizado el cargo	Efectivo/ Confiar
2. La planeación de recursos humanos no considera los pronósticos de recursos humanos	Se realiza una revisión periódica de pronósticos determinados en la planeación estratégica Vrs. los individuos reclutados durante el período para determinar desviaciones.	El jefe del departamento de recursos humanos	Efectivo/ Confiar
3. En el proceso de reclutamiento y selección de personal no se consideran las fuentes internas de la compañía.	No se identificaron controles.	El jefe de recursos humanos.	No efectivo
4. No se realizan investigaciones a los empleados aun cuando la solicitud tiene información para llevarla a cabo.	Algunas veces se realiza y en otras ocasiones no se hace.	El jefe de recursos humanos	Efectivo/ No confiar.

Figura 12

COMPAÑÍA XYZ, S.A.DE C.V.

AUDITORIA AL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

CRITERIOS PROPUESTOS PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO

Subsistemas evaluados	Controles efectivos		Controles ineficaces	
	Confiar	No confiar	Bajo	Alto
A B C D E	Los controles internos existentes aseguran un flujo de información útil, oportuno y confiable del sistema de administración de recursos humanos, asimismo son preventivos y de índole detectivo.	Los controles internos existentes se cumplen con cierta regularidad, pero no existe conciencia de ellos, de la importancia del cumplimiento de los mismos.	Cuando aún existiendo controles internos, éstos son insuficientes, no mitigan los riesgos existentes en los procesos críticos y son incumplidos por el personal responsable de llevarlos a cabo.	Cuando no existen controles en las distintas actividades del sistema de administración de personal, ni interés en implantarlos.

Figura 13

COMPAÑÍA XYZ, S.A.DE C.V.

AUDITORIA AL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

MODELO CEDULA RESUMEN DE EVALUACION DE CONTROL

Subsistemas evaluados	Controles efectivos		Controles ineficaces	
	Confiar	No confiar	Bajo	Alto
A				
B				
C				
D				

Figura 14

3.2.2.2 Indicadores de desempeño utilizados como procedimientos de Revisión Analítica.

Durante la etapa de planificación es importante que el auditor utilice indicadores cuantitativos que le ayuden a determinar de forma preliminar los problemas latentes. Es importante mencionar que el análisis de estos indicadores sirven para determinar las áreas críticas del sistema de administración de personal, así como diseñar y ejecutar más procedimientos de auditoría en dichas áreas. En la etapa de la ejecución de la auditoría de este capítulo se describen otros indicadores no solamente cuantitativos, sino cualitativos que son utilizados como pruebas para obtener evidencia corroborativa de algunos problemas detectados durante la planificación.

A continuación se plasman por subsistema de administración de personal, los principales indicadores a utilizar en los procedimientos de revisión analítica.

A) PROVISION DE RECURSOS HUMANOS

- Cociente de Selección:

$$\frac{\text{Número de candidatos Admitidos}}{\text{Número de candidatos examinados}} \times 100$$

El cociente de selección es la razón entre el número de candidatos admitidos y el número de candidatos examinados o sometidos a las técnicas de selección. A medida que el cociente de selección disminuye, aumenta su eficiencia y selectividad.

- Cociente de Ocupación Real:

$$\frac{\text{Personal presupuestado}}{\text{Total personal Real}} \times 100$$

El cociente de ocupación real es la razón entre el número de personas presupuestadas y el total de empleados realmente contratados en el periodo determinado para la evaluación.

Este indicador muestra el porcentaje de fuerza laboral que se dejó de contratar en un periodo determinado.

B) DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

- Coeficiente de capacitación:

$$\frac{\text{Personal capacitado} \times 100}{\text{Total número de personal}} \times 100$$

El coeficiente de capacitación es la razón entre el personal capacitado y el número total de empleados. A medida que el coeficiente aumenta, se incrementa el porcentaje de empleados que han recibido capacitación en un periodo determinado.

- Índice de promoción:

$$\frac{\text{Número de empleados reclutados internamente}}{\text{Número de vacantes en un periodo}} \times 100$$

El coeficiente de promoción es la razón entre el personal reclutado internamente y el número total de vacantes en un periodo determinado. A medida que el coeficiente aumenta, se incrementa el porcentaje de empleados promovidos.

D) ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

- Remuneración media por salario:

$$\frac{\text{Total sueldos y salarios}}{\text{Total Número de empleados}}$$

Este indicador muestra el promedio de salario pagado en un período determinado a un trabajador considerado en una categoría o rango salarial.

- Remuneración media por hora de trabajo:

Este indicador muestra la media de salario pagada por hora.

$$\frac{\text{Total Sueldos y salarios}}{\text{Total Horas trabajadas}}$$

E) CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

- Índice de Rotación de personal:

$$\frac{\frac{A+D}{2}}{PE} \times 100$$

Donde:

- A: Admisión de personal durante el periodo considerado
- D: Desvinculación de personal (Por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados).
- PE: Promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo y dividiendo entre dos.

El índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al promedio de empleados.

- Índice de Ausentismo:

$$\frac{\text{Total de horas/Hombre perdida} \times 100}{\text{Total de horas/Hombre trabajadas}}$$

El índice debe considerar determinado periodo: semana, mes o año. Para calcular el índice de ausentismo recomendamos dos enfoques complementarios:

1. Índice de ausentismo parcial. Tiene en cuenta solo el personal en actividad normal y considera únicamente las faltas y retardos convertidas en horas, pero relacionadas con Faltas justificadas por certificados médicos, falta por motivos médicos no justificados y faltas por motivos justificados y no justificados.
2. Índice de ausentismo general. Relacionado con el personal ausente durante un periodo.

3.2.2.3 Medición de riesgos

El proceso de evaluación de riesgo debe proveer un medio de organización e integración profesional de juicios para el desarrollo de la calendarización del trabajo de la auditoría a ejecutar. Basado en el conocimiento previo de la compañía, de sus actividades, del estudio organizacional y específicamente del entendimiento de los subsistemas de administración de personal, el auditor debe evaluar preliminarmente el riesgo de auditoría por cada subsistema o área crítica determinada y en general del sistema de administración de personal. Es importante mencionar que la metodología para establecer el grado de riesgo implícito en una auditoría del sistema de administración de personal es diferente a la comúnmente utilizada para una auditoría de estados financieros, para una auditoría de recursos humanos se consideran diversos aspectos tales como los descritos en la figura 15, página 78. A cada uno de estos factores debe asignarse una ponderación dependiendo de su importancia y del conocimiento preliminar que se tenga de la empresa y de su forma de administrar el personal. Para cada uno de los elementos descritos en la figura 15, el auditor deberá evaluar distintos niveles de riesgo a saber: Bajo (RB), Moderado (RM)

y Alto(RA). A continuación se describen los componentes o factores que deben evaluarse por cada subsistema.

3.2.2.3.1 Provisión de recursos humanos.

Los principales factores a considerar son:

- ◆ Planeación de recursos humanos
- ◆ Valuación y análisis de puestos
- ◆ Reclutamiento y técnicas de selección de personal
- ◆ Rotación de personal
- ◆ Control interno aplicable

MATRIZ DE RIESGOS DE AUDITORIA DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

Subsistemas susceptibles de auditar	Aspectos o componentes por evaluar en subsistema	RB	RM	RA	Riesgo por componente	RS	Ponderación	Clasificación del riesgo por subsistema	Comentarios
		1	2	3					
Provisión de recursos humanos	1 Planificación de recursos humanos 2 Valuación y análisis de puestos 3 Fuentes de Reclutamiento 4 Técnicas de selección de personal 5 Costos de reclutamiento y selección 7 Coeficiente de selección 8 Rotación de personal 9 Control interno				% % % % % % %				
Entrenamiento y desarrollo	1 Inducción del personal 2 Inversiones en capacitación 3 Seguimiento de planes de capacitación 4 Programas de desarrollo y promociones 5 Control Interno				% % % % %			%	
Evaluación del desempeño	1 Estándares y mediciones de desempeño 2 Técnicas de evaluación de desempeño 3 Políticas y procedimientos 4 Periodicidad de la evaluación 5 Control Interno				% % % % %			%	
Administración de sueldos, salarios y beneficios sociales	1 Política salarial de la compañía 2 Valuación de cargos 3 Entorno salarial 4 Paquete de prestaciones sociales 5 Regulación laboral 6 Control Interno				% % % % % %			%	
Relaciones laborales	1 Cumplimiento de reglamento interno de trabajo 2 Regulación laboral 3 Control disciplinario				% % %			%	

Figura 15

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

NIVEL DE RIESGOS	CALIDAD DE SISTEMAS DE PROVISION DE RECURSOS HUMANOS
1. BAJO	La organización cuenta con planes en materia de recursos humanos, políticas y procedimientos de reclutamiento y selección de personal idóneo para el puesto adecuado, la organización hace esfuerzos por retener al personal productivo, los costos de reclutamiento y selección son proporcionales a los esfuerzos en reclutar y seleccionar al recurso humano con capacidad profesional, se lleva a cabo una valuación sistemática de puestos, el coeficiente de selección y la rotación de personal es baja.
2. MODERADO	La organización no cuenta con planes en materia de recursos humanos, falta de cumplimiento a ciertas políticas y procedimientos de reclutamiento y selección de personal, la organización hace esfuerzos por retener al personal productivo, los costos de reclutamiento y selección son proporcionales a los esfuerzos en reclutar y seleccionar al recurso humano con capacidad profesional, se lleva a cabo una valuación sistemática de puestos, el coeficiente de selección y la rotación de personal es moderado.
3. ALTO	La organización no cuenta con planes en materia de recursos humanos, existe una falla generalizada en el cumplimiento a políticas y procedimientos de reclutamiento y selección de personal o no existen, la organización no hace esfuerzos por retener al personal productivo, los costos de reclutamiento y selección son altos con relación a los esfuerzos en reclutar y seleccionar al recurso humano con capacidad profesional, no existe un proceso sistemático de valuación de puestos, el coeficiente de selección y la rotación de personal es alto.

3.2.2.3.2 Entrenamiento y desarrollo

Los principales factores a considerar son los siguientes:

- Inducción del personal
- Inversiones en capacitación
- Seguimiento de planes de capacitación
- Programas de desarrollo y capacitación
- Control interno aplicable

Los puntajes de ponderación se asignan con base en los siguientes criterios:

NIVEL DE RIESGO	ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO
1. BAJO	Existen políticas y procedimientos relacionados con la inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo continuado para los recursos humanos de la compañía, las inversiones en capacitación pueden justificarse con relación al incremento en la eficiencia del personal, se cuentan con planes de seguimiento a la capacitación (por ejemplo evaluaciones periódicas sobre el desempeño actual), existen programas actualizados de desarrollo y capacitación.
2. MODERADO	Existen políticas y procedimientos relacionados con la inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo continuado para los recursos humanos de la compañía, sin embargo se observan desviaciones en las mismas, la inversión en capacitación y desarrollo es baja, se cuentan con planes de seguimiento a la capacitación (por ejemplo evaluaciones periódicas sobre el desempeño actual), se carece de programas de desarrollo y capacitación.
3. ALTO	Se carece de políticas y procedimientos relacionados con la inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo continuado para los recursos humanos de la compañía, las inversiones en capacitación no se pueden justificar con relación al incremento en la eficiencia del personal, no se cuenta con planes de seguimiento a la capacitación (por ejemplo evaluaciones periódicas sobre el desempeño actual), no existen programas actualizados de desarrollo y capacitación.

3.2.2.3.3 Evaluación del desempeño

Los elementos principales a considerar para este factor son:

- Estándares y mediciones del desempeño.
- Técnicas de evaluación del desempeño.
- Políticas y procedimientos relacionados
- Periodicidad de la evaluación
- Control interno.

Los puntajes de ponderación se han asignado sobre la base de los siguientes criterios:

NIVEL DE RIESGO	EVALUACION DEL DESEMPEÑO
1. BAJO	La organización ha diseñado estándares para medir el desempeño con relación a los resultados reales, las practicas de evaluación del desempeño son un proceso continuo, se cuenta con políticas, procedimientos y programas diseñados para realizar una evaluación objetiva del desempeño, existe una coordinación entre el departamento de recursos humanos y cada gerente de línea en todo el proceso de evaluación.
2. MODERADO 3. ALTO	La organización ha diseñado estándares para medir el desempeño con relación a los resultados reales, las practicas de evaluación del desempeño se realizan y se documentan periódicamente, existen algunas desviaciones en el cumplimiento de políticas, procedimientos y programas diseñados para realizar la evaluación del desempeño, existe poca coordinación entre el departamento de recursos humanos y cada gerente de línea en todo el proceso de evaluación. La organización no ha diseñado estándares para medir el desempeño, no se realizan practicas de evaluación del desempeño, la compañía carece de políticas, procedimientos y programas por escrito para realizar una evaluación objetiva del desempeño, no existe coordinación entre el departamento de recursos humanos y cada gerente de línea en el proceso de evaluación únicamente cada gerente es el responsable.

3.2.2.3.4 Administración de sueldos, salarios y beneficios sociales

Los principales factores a considerar son:

- Política salarial de la compañía
- Valuación de cargos
- Entorno salarial
- Paquete de prestaciones sociales

- Regulación laboral
- Control interno

Los puntajes de ponderación se asignan con base en los siguientes criterios:

NIVEL DE RIESGO	SUELDOS Y SALARIOS Y BENEFICIOS SOCIALES
1. BAJO	La compañía cuenta con políticas justas de sueldos y salarios, se llevan a cabo valuaciones periódicas de puestos con el propósito de garantizar el pago acorde a las responsabilidades, se realizan investigaciones de mercado salarial, cuenta con un paquete de prestaciones sociales competitivo, se cumplen las leyes laborales y existe un adecuado control interno en todo el proceso de administración de sueldos y salarios.
2. MODERADO	La compañía cuenta con políticas justas de sueldos y salarios, la evaluación y clasificación de cargos se realiza cada dos años, se realizan investigaciones de mercado salarial, no se cuenta con un paquete de prestaciones sociales, se cumplen las leyes laborales y existe un adecuado control interno en todo el proceso de administración de sueldos y salarios.
3. ALTO	La compañía no cuenta con políticas justas de sueldos y salarios, existe un desequilibrio interno en la asignación de sueldos a empleados con los mismos niveles de responsabilidad, no se realizan evaluaciones periódicas de puestos, los sueldos a empleados están por debajo de los sueldos pagados en empresas de la misma naturaleza, no se cuenta con un paquete de prestaciones sociales, excepto las exigidas por la ley y no existen procedimientos importantes de control interno.

3.2.2.3.5 Relaciones laborales

Los principales factores a considerar se describen a continuación:

- Cumplimiento de reglamento interno de trabajo
- Regulaciones laborales
- Control disciplinario

Los puntajes de ponderación se asignan con base en los siguientes criterios:

NIVEL DE RIESGO	RELACIONES LABORALES
1. BAJO	La compañía cuenta con un reglamento de trabajo debidamente aprobado por el Ministerio de Trabajo y actualizado, el personal de la compañía cumple con el mismo, no existen infracciones y prácticas indisciplinarias.
2. MODERADO	La compañía cuenta con un reglamento de trabajo debidamente aprobado por el Ministerio de Trabajo y actualizado, existen desviaciones en el cumplimiento del mismo, existen infracciones y prácticas indisciplinarias.
3. ALTO	La compañía no cuenta con reglamento interno de trabajo y la gerencia no ha diseñado un plan para su elaboración en el corto plazo, existen conflictos laborales entre el personal interno de la compañía.

3.2.2.4 Determinación de áreas críticas.

Después de realizar la evaluación de riesgos por cada subsistema de administración de personal, el auditor procede a determinar las áreas críticas, para realizar tal actividad se propone que el auditor considere los siguientes aspectos:

- a) Resultados del estudio preliminar
- b) La evaluación del control interno.
- c) Los datos obtenidos en la revisión analítica general.
- d) Los resultados de la medición de riesgos.
- e) El resultado de auditorías anteriores al Sistema de Administración de Personal.

3.2.2.5 Memorando de Estrategias de Auditoría

Una vez realizados los pasos descritos en los numerales anteriores, el auditor tiene suficiente información y entendimiento del funcionamiento, estructura de control interno, operatividad y riesgos existentes en el sistema de administración de personal a evaluar y consecuentemente procede a desarrollar una estrategia general de la auditoría que responda a las evaluaciones preliminares de riesgo de las áreas potenciales del sistema y que enfoque las expectativas de la gerencia, para ello deberá elaborar un documento denominado "Memorando de Estrategias de Auditoría, El contenido del mismo depende de la importancia, naturaleza y alcance de las áreas a auditar, de los cambios ocurridos en la mismas(en caso de tratarse de una revisión recurrente), etc.

A continuación se propone el siguiente modelo, que contiene los aspectos que como mínimo debe incluir un

Memorando de Estrategias de una Auditoria para evaluar el desempeño del sistema de administración de personal y para una mayor comprensión del mismo, seguidamente se ejemplifica un Memorando desarrollado para una empresa comercial, aplicando los elementos propuestos en el modelo.

Compañía XYZ, S.A. de C.V.

Auditoría de Recursos Humanos para Evaluar el desempeño del Sistema de Administración de Personal.

Modelo de Memorando de Estrategias de Auditoría

Mes, Año

	Firma	Fecha
Elaboró		
Revisó		
Aprobó		

Alcance y amplitud del trabajo a ejecutar.

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

De acuerdo a la problemática existente en la mediana empresa comercial se puede mencionar que los subsistemas en los cuales debe darse un alcance amplio son los de provisión de recursos humanos particularmente en las áreas de planificación, reclutamiento y selección de personal; en

el subsistema de desarrollo de recursos humanos principalmente en las áreas de entrenamiento y

MODELO DE MEMORANDO DE ESTRATEGIAS DE AUDITORIA

capacitación así como en el subsistema de relaciones laborales.

Objetivos de Auditoría.

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

Asuntos potenciales de auditoría y de administración de personal

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

Revisión analítica General del sistema de Administración de personal.

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

MODELO DE MEMORANDO DE ESTRATEGIAS DE AUDITORIA

Evaluación del control interno.

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

Evaluación preliminar del riesgo.

Se describe brevemente el resultado de las evaluaciones de riesgo.

Áreas críticas determinadas.

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

Plan de trabajo

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

Presupuesto de personal y de tiempo

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

Asignación de personal.

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

Compañía XYZ, S.A. de C.V.

Auditoría de Recursos Humanos para Evaluar el desempeño del Sistema de Administración de Personal.

Memorando de Planificación de Auditoría.

Mes, año

	Firma	Fecha
Elaboró		DD-MM-AA
Revisó		DD-MM-AA
Aprobó		DD-MM-AA

El alcance y amplitud del trabajo a ejecutar.

Nuestro trabajo está orientado a evaluar integralmente el sistema de administración de personal de la compañía, XYZ, S.A. de C.V., por lo que realizaremos una auditoría de alcance completo, para ello aplicaremos los procedimientos analíticos y sustantivos necesarios que nos aporten suficiente evidencia para sustentar nuestras conclusiones sobre el desempeño del sistema de administración de personal. Al final de nuestro trabajo emitiremos un informe que contendrá nuestro diagnóstico, los hallazgos y recomendaciones correspondientes.

Objetivos que se persiguen al desarrollar la auditoría.

General:

El objetivo de la auditoría de recursos humanos es evaluar y examinar de forma crítica las actividades y subactividades del sistema de administración de personal, a fin de determinar si dicho sistema está funcionando eficaz y eficientemente y presentar como resultado de la evaluación un diagnóstico con soluciones aplicables a través del informe definitivo de auditoría.

Específicos:

- Evaluar los procesos de suministro y despido de personal, que incluye las operaciones de planeación, reclutamiento, selección y despido.
- Examinar el sistema de administración de sueldos y salarios, que implica la clasificación de empleados conforme su experiencia y la fijación de los sueldos correspondientes a cada categoría; el señalamiento de los procedimientos de evaluación para la determinación de métodos; el establecimiento de incentivos y compensaciones adicionales y las políticas para su otorgamiento.
- Verificar lo adecuado y funcional de las relaciones laborales y si estas están encaminadas al mejoramiento entre el personal y la alta dirección, la negociación de los contratos colectivos.

EJEMPLO DE MEMORANDO DE ESTRATEGIAS DE AUDITORIA

- Evaluar los procesos de organización, capacitación y desarrollo, que implican coordinar con la alta gerencia, la definición de empresa (que incluye la descripción de puestos) y las necesidades de capacitación y desarrollo de las personas.
- Examinar el proceso de evaluación de desempeño, lo cual implica verificar la existencia de procedimientos y métodos para evaluar la eficiencia y eficacia de las personas, así como determinar si los métodos existentes son funcionales y se adecuan a las necesidades y expectativas de la empresa.
- Verificar el subsistema de control de recursos humanos, esto si se llevan registros sobre el personal, o sobre las actividades que éstos realizan.

Asuntos potenciales de auditoría y de administración de personal

Provisión de recursos humanos:

La compañía tiene políticas bien definidas para llevar a cabo los procesos de reclutamiento y de selección de personal, sin embargo no cuenta con procedimientos por escrito para realizar una adecuada planificación de recursos humanos.

El reclutamiento de personal lo realiza por medio de la compañía Contactos, S.A. de C.V. y los procesos de selección son una tarea coordinada del gerente de recursos humanos y cada ejecutivo de área solicitante.

Desarrollo de Recursos Humanos:

La compañía cuenta con programas bien definidos de entrenamiento y capacitación para el personal. Para el presente año se establecieron 4 cursos de capacitación, dos de los cuales ya están ejecutados. Necesitamos determinar si los programas de capacitación ejecutados a la fecha han tenido todo el éxito esperado.

Evaluación del desempeño:

Las políticas de la compañía establecen que la evaluación del desempeño es una actividad de línea, es decir que cada ejecutivo de departamento es el responsable de llevarla a cabo en las fechas correspondientes. Se realizan oficialmente evaluaciones semestrales y se acumulan anualmente para efectos de mejoras salariales. Se utilizan métodos de evaluación basados en el desempeño pasado por lo que pondremos especial atención a las técnicas de evaluación que comúnmente se utilizan para determinar la aplicabilidad para obtener resultados objetivos.

Administración de sueldos y salarios:

Para la compañía la administración de sueldos y salarios es un factor determinante en la estabilidad laboral de sus empleados, sin embargo a su juicio debido a factores económicos generalizados existe un equilibrio entre la capacidad económica de la empresa y el mercado laboral existente. Esta situación nos alerta a llevar a cabo un estudio de los factores ambientales tanto internos como externos que pudieran tener impacto en la administración de este subsistema y en su desempeño deseado.

Relaciones laborales

EJEMPLO DE MEMORANDO DE ESTRATEGIAS DE AUDITORIA

La compañía cuenta con un reglamento interno de trabajo elaborado hace 7 años; nuestros procedimientos de auditoria para esta área estarán orientados a evaluar la funcionalidad y aplicabilidad de este reglamento y si este responde a las expectativas de la Gerencia, de los empleados y a los requisitos legales vigentes.

Revisión analítica General del sistema de Administración de personal.

Realizamos nuestros procedimientos de revisión analítica, notando las siguientes observaciones significativas que serán consideradas al hacer nuestras evaluaciones de riesgo de gestión y nuestras evaluaciones de auditoría:

- Durante el último semestre la rotación de personal alcanza el 25%, no obstante en períodos precedentes este mismo indicador oscila entre el 10%, en nuestro programas de trabajo incluiremos procedimientos tales que nos permitan indagar sobre las causas que generan tan alto indicador.
- Durante los dos últimos semestres el índice de ausentismo de personal oscila entre el 10% . Debemos entonces determinar que origina tan alto índice y con que otras variables del sistema de administración de personal se encuentra relacionado e incide significativamente.

Areas criticas determinadas.

En los procesos de información existentes en cada subsistema de administración de personal hemos determinado que cada una de las áreas identificadas y definidas por la compañía constituye una área crítica sujeta a evaluación.

Evaluación preliminar del riesgo.

Como resultado de nuestro entendimiento del negocio del cliente, su filosofía de administración de personal, su definición de éxito o fracaso y otros conocimientos adquiridos durante nuestra etapa de planificación, hemos determinado que el riesgo de gestión del sistema de administración de personal en su conjunto es Aceptable; por lo que hemos diseñado la naturaleza, y alcance de los procedimientos a ejecutar durante nuestra auditoría responsivos a nuestra evaluación preliminar de riesgos, tal como se muestra en los programas de auditoría.

Plan de trabajo

Basados en nuestras exigencias y compromisos con los ejecutivos de la alta dirección, las fechas de ejecución y presentación de informes se detallan a continuación:

Actividades	Fecha
Planeación y procedimientos para obtener un entendimiento general sobre el sistema de	

EJEMPLO DE MEMORANDO DE ESTRATEGIAS DE AUDITORIA

administración de personal en la compañía.	15-20 de mayo de 200X.
Ejecución de procedimientos diseñados en la etapa de planificación.	21-30 de mayo de 200X
Elaboración de diagnostico e informe preliminar de auditoría	05-09 de junio de 200X
Entrega del informe definitivo a la alta dirección.	15 de junio de 200X

Presupuesto de personal y de tiempo

Actividad	Gerente de				
	Socio	auditoría	Senior	Junior	Junior
Ejecución					
Desarrollo de programas:					
Subsistema de reclutamiento, selección e inducción del personal nuevo.					
Subsistema de entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal.					
Subsistema de administración de sueldos y salarios.					
Subsistema de evaluación del desempeño.					
Subsistema de control de recursos humanos.					
Subsistema de relaciones laborales					
Cierre					
Diagnostico general					
Discusión de hallazgos preliminar					
Presentación del informe en borrador					
Presentación del informe definitivo					
Total horas					

Asignación de Personal

Cargo	Nombre	
Auditoría		
Socio encargado del compromiso.	Jaime	Eduardo

EJEMPLO DE MEMORANDO DE ESTRATEGIAS DE AUDITORIA

	Villalta
Gerente Senior	Hazel Rodríguez
Auditor Senior	Cesar Melgar
Auditor Junior 1.	Raquel de Quant

Especialista

Especialista en sistemas de información	Sofía Amaya
---	-------------

3.2.2.6 Programas

Los programas de auditoría convierten el enfoque de auditoría desarrollado por el equipo, en una descripción comprensiva del trabajo a realizar, y constituyen un

respaldo de lo adecuado del trabajo a ejecutar en fechas posteriores a la auditoría, etc. Los programas de auditoría describen en detalle la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos a ejecutar.

A continuación se propone un modelo de texto de programas de auditoría para evaluar el sistema de administración de personal:

Compañía Ejemplo, S.A. de C.V.

Modelo de texto de Programas de Auditoría para Evaluar el Desempeño del Sistema de Administración de Personal.

Procedimiento de Auditoría-Naturaleza, y Alcance	Ref. a PT's	Ejecutado por/ Fecha
<p>I. SUBSISTEMA DE PROVISION DE RECURSOS HUMANOS.</p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar si la compañía prevé las necesidades de recursos humanos con el objetivo de asegurar la cantidad de recursos humanos necesarios para desarrollar sus operaciones. • Evaluar la funcionalidad e idoneidad del método de planificación de recursos humanos utilizado por la empresa. • Verificar que si el proceso actual de reclutamiento atrae candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. 		

Procedimiento de Auditoría-Naturaleza, y Alcance	Ref. a PT's	Ejecutado por/ Fecha
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar si el proceso de reclutamiento actual atrae suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección • Evaluar la funcionalidad y eficacia de las técnicas de reclutamiento y selección de personal. • Examinar el cumplimiento y funcionalidad de las políticas actuales de reclutamiento y selección de personal. • Evaluar la funcionalidad de los procedimientos operativos-administrativos de los procesos • Revisar y evaluar la funcionalidad de los procedimientos operativos-administrativos de los procesos de reclutamiento y selección de personal. • Determinar y evaluar los costos y gastos que se incurren en reclutamiento, selección y contratación de personal. <p>PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA</p> <p>Diseño de cargos</p> <p>Solicitar y revisar descripciones de puestos por nivel funcional dentro de la compañía, luego analice y determine si contiene al menos los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Descripción general del puesto b. Requisitos intelectuales del puesto c. Requisitos físicos del puesto, cuando fuere aplicable d. Responsabilidad de la persona e. Condiciones de trabajo <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar mediante entrevistas y cuestionarios cual es el método que se utiliza para efectuar el análisis de puestos de trabajos. 2. Evaluar la periodicidad con la cual se revisa el diseño de cargo, ¿Quién es el encargado de revisarlos? 3. Verificar la existencia de descripciones de puestos en los casos siguientes: <ul style="list-style-type: none"> a) Creación de nuevos puestos donde se halla obtenido una descripción preliminar y tres meses después la definitiva. 		

Procedimiento de Auditoría-Naturaleza, y Alcance	Ref. a PT's	Ejecutado por/ Fecha
<p>b) Cambios en el perfil del puesto (actualizaciones).</p> <p>c) Últimos cambios organizacionales.</p> <p>4. Indagar mediante cuestionarios si cada uno de los colegas de la compañía conocen las funciones y responsabilidades que se encuentra en su descripción de puesto.</p> <p>Planificación de recursos humanos</p> <p>5. Investigar con el Gerente de Recursos Humanos en que consiste el método de planificación de personal, que se utiliza en la compañía, para ello elabore una narrativa en la que identifique y describe el método utilizado.</p> <p>6. Indagar y verificar si las necesidades de personal se incluyen en el presupuesto anual de operaciones.</p> <p>7. Solicitar el presupuesto anual de Recursos Humanos y el plan estratégico de la empresa y verificar si el primero expresa los planes y objetivos de la organización al adquirir una nueva posición.</p> <p>8. Evaluar si el personal existente en cada área de la compañía es adecuado y suficiente a las necesidades funcionales de la organización, para ello proceda de la siguiente manera:</p> <p>a) Solicitar descripciones de puesto de cada empleado y agrúpelas por área funcional.</p> <p>b) Indague en cada área de trabajo las tareas y funciones de los empleados.</p> <p>c) Compare las funciones actualmente desarrolladas por cada empleado con las especificadas en la descripción de puestos correspondiente.</p> <p>d) Concluya si los empleados tienen sobrecarga de trabajo.</p> <p>9. Entrevistar al Gerente de Recursos Humanos, indagar y verificar si el método de planificación de recursos humanos utilizado por la empresa, considera como mínimo los siguientes aspectos:</p> <p>a) Las necesidades de recursos humanos dependen de la demanda del producto o servicio ofrecido.</p> <p>b) Si la adopción de tecnología de</p>		

Procedimiento de Auditoría-Naturaleza, y Alcance	Ref. a PT' s	Ejecutado por/ Fecha
<p>información o cambio de nueva tecnología reduce las necesidades de personal.</p> <p>c) Si se selecciona un factor estratégico(nivel de ventas, planes de expansión) en cada área de la empresa, es decir un factor organizacional cuyas variaciones afecten las necesidades de personal.</p> <p>d) Se establecen niveles históricos de fuerza laboral por área funcional y su tasa de crecimiento anual.</p> <p>e) Se proyectan las necesidades futuras de fuerza laboral en cada área funcional correlacionándolas con la proyección de los niveles de cada factor estratégico.</p> <p>f) Se utilizan los resultados de la evaluación del desempeño(por ejemplo de empleados siempre evaluados como ineficientes) para evaluar las nuevas contrataciones de personal.</p> <p>g) Se considera el flujo de entradas, salidas(desvinculaciones, despido, jubilaciones, etc), ascensos y transferencias de personal.</p> <p>h) Se considera la planeación de carrera dentro de la organización.</p> <p>Reclutamiento y Selección:</p> <p>12.Elaborar y pasar al Gerente de Recursos Humanos un cuestionario sobre el proceso de reclutamiento, que incluya al menos los siguientes puntos:</p> <p>a) ¿Existe un programa establecido por la compañía para los procesos de reclutamiento y selección de personal?</p> <p>b) ¿En caso de vacantes la compañía le da prioridad al personal interno?</p> <p>c) ¿Cuales son las fuentes de reclutamiento que utiliza normalmente la compañía:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal de la empresa • Agencias de empleo • Bolsa de trabajo • Colegios • Universidades • Otros <p>13.En caso de utilizar agencias para la contratación de personal, realice las siguientes verificaciones:</p>		

Procedimiento de Auditoría-Naturaleza, y Alcance	Ref. a PT' s	Ejecutado por/ Fecha
<p>a. ¿La agencia ha sido autorizada?</p> <p>b. ¿La compañía evalúa el servicio proporcionado por las agencias con relación al personal?</p> <p>c. ¿Se revisa el proceso de autorización y pago de los servicios recibidos?</p> <p>a) ¿Se Verifica que exista una requisición de personal solicitante al departamento de recursos humanos, previo a la prestación del servicio de la agencia?</p> <p>b) ¿El Gerente de recursos humanos revisa la descripción y perfil del puesto al recibir la requisición de personal?</p> <p>14.En caso de realizarse el proceso de reclutamiento mediante el departamento de recursos humanos solicitar expedientes de empleados reclutados y seleccionados durante el ultimo año, verificando y examinando que exista evidencia de los siguientes puntos:</p> <p>a) Que los aspirantes llenan una solicitud de empleo que consigne sus datos personales y los relativos a su especialización, nivel académico, experiencia y referencias de trabajo</p> <p>b) Que el departamento de recursos humanos verifica que el curriculum vitae o solicitud de empleo contenga requisitos básicos del candidato</p> <p>c) Se verifican los datos de la solicitud y referencias de empleos anteriores</p> <p>d) Se efectúan exámenes médicos y estudios socioeconómicos a los candidatos</p> <p>e) Los candidatos y el personal contratado no deben tener parentesco político o consanguíneo hasta tercer grado con algún colega de la compañía</p> <p>f) Las entrevistas realizadas en cada etapa del reclutamiento y selección.</p> <p>g) El entrevistador llena una guía de entrevista con la evaluación y comentarios sobre el candidato</p> <p>h) Consenso realizado entre los entrevistadores para determinar el candidato a contratar</p> <p>i) Autorizaciones de los funcionarios que autorizan las contrataciones de nuevo ingreso</p> <p>j) En Los expedientes de aquellos competidores existe evidencia de las causas por la que el departamento de recursos humanos no eligió a esos candidatos.</p> <p>k) Documentar cualquier desviación al proceso o falta de control interno en cada</p>		

Procedimiento de Auditoría-Naturaleza, y Alcance	Ref. a PT' s	Ejecutado por/ Fecha
<p>expediente.</p> <p>15.Elaborar una cédula analítica de los costos y otros gastos derivados de la selección de personal, relacionando el resultado con el obtenido mediante el índice de selección de personal. En anexo 4, se muestra un modelo de análisis de costos de selección.</p> <p>II. SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.</p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar si la compañía planifica, desarrolla y evalúa el entrenamiento que se da a los nuevos empleados. • Determinar si la compañía planifica, desarrolla y evalúa la capacitación de empleados con necesidades de actualizar sus conocimientos. • Determinar si los empleados de la compañía tienen oportunidades de desarrollar una carrera dentro de la compañía. <p>PROCEDIMIENTOS :</p> <p>Inducción y entrenamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indagar con la Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia General sobre los siguientes aspectos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar como se aseguran para que los recién llegados se conviertan en empleados productivos y satisfechos. 2. Solicitar y evaluar los programas de entrenamientos para nuevos empleados. 3. Indagar y verificar que a los empleados recién llegados se les oriente y explique las políticas de la compañía, su estructura y las normas generales de personal. 4. Se da seguimiento a los programas de orientación con el propósito de identificar las partes débiles de éstos. 5. Seleccionar una muestra de diez empleados de diferentes departamentos y lleve a cabo una encuesta que contenga como mínimo las siguientes preguntas: 		

Procedimiento de Auditoría-Naturaleza, y Alcance	Ref. a PT' s	Ejecutado por/ Fecha
<p>a) Recibió entrenamiento usted al inicio de sus labores dentro de la compañía.</p> <p>b) Considera que la parte del entrenamiento le dejó un aprendizaje que a la fecha de sus labores ha tenido éxito.</p> <p>Capacitación y Desarrollo</p> <p>4. Indague con la gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia General sobre los siguientes aspectos:</p> <p>a) ¿Se cuenta con un porcentaje de presupuesto dedicado a la capacitación y desarrollo de personal de la compañía?</p> <p>b) ¿Se planifican las necesidades de Capacitación y Desarrollo de personal?</p> <p>c) Si la respuesta a la pregunta anterior es positiva solicite el presupuesto con el propósito de verificar el cumplimiento del mismo a la fecha.</p> <p>d) Solicite las cotizaciones sobre los proveedores de los cursos de capacitación para comprobar la ejecución del mismo a la fecha.</p> <p>e) ¿Se evalúan los objetivos, contenido y principios de aprendizaje al diseñar y preparar un programa de capacitación.?</p> <p>f) ¿Que tipos de programas de capacitación se establecen en la compañía ?</p> <p>g) ¿Se evalúan a los empleados antes de que inicien el curso de capacitación?</p> <p>h) ¿Se evalúan a los empleados después de que terminaron el curso de capacitación?</p> <p>i) ¿Como se determinan los buenos o malos resultados del proceso de capacitación de los individuos?</p> <p>Desarrollo de la Carrera</p> <p>5. Indague y verifique con la gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia General sobre los siguientes aspectos:</p> <p>a) ¿Cuántos empleados de la compañía han desarrollado una carrera en la misma?</p> <p>b) ¿Contribuye el departamento de Recursos Humanos o cada Gerente de la compañía a planear el desarrollo de la carrera de un individuo dentro de la empresa?</p> <p>c) ¿Cuando existen vacantes el departamento de personal suele reaccionar mediante programas intensivos de capacitación para empleados internos que puedan ocupar ese puesto o procede a reclutamiento externo?</p> <p>d) Lleve a cabo una entrevista por lo menos con cinco empleados de la compañía, si hubiesen, que hayan realizado toda una</p>		

Procedimiento de Auditoría-Naturaleza, y Alcance	Ref. a PT' s	Ejecutado por/ Fecha
<p>carrera dentro de la compañía e indague sobre algunas deficiencias en la alta dirección con relación a la planificación de desarrollos de carreras de nuevos empleados y formas de mejorar.</p> <p>III. SUBSISTEMA EVALUACION DEL DESEMPEÑO</p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar si tanto la compañía como los empleados están satisfechos con el sistema de evaluación de desempeño. • Verificar si los resultados de la evaluación del desempeño son utilizados adecuadamente. • Evaluar si el sistema de evaluación de desempeño se adecua a las necesidades de la compañía. • Indagar si el sistema de evaluación de desempeño es una práctica estandarizada en la compañía. <p>Procedimientos:</p> <p>6. Elabore un cuestionario dirigido al Gerente de Recursos Humanos que contenga al menos las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) ¿Que se establece en la discusión de la evaluación del desempeño con el empleado? b) ¿La compañía está satisfecha con el actual sistema de evaluación de desempeño? c) ¿Cuál es el propósito de evaluar el desempeño de los empleados? d) ¿Qué se hace con los empleados de bajo rendimiento, en un periodo de evaluación? e) ¿Describa en que consiste el método de evaluación de desempeño de la compañía? f) Que aspectos se consideran al evaluar el desempeño de un empleado? g) Que parámetros se utilizan para evaluar personal operativo, técnico, jefes de unidad y gerentes de área? h) ¿Qué deficiencias considera adolece el sistema actual de evaluación de desempeño? i) ¿Que aspectos sirven de base al momento de llenar el correspondiente formulario de evaluación del desempeño? <p>7. Seleccione una muestra representativa, que no sea inferior al 10% del universo de empleados, luego realice una entrevista que contenga al menos los siguientes puntos:</p>		

Procedimiento de Auditoría-Naturaleza, y Alcance	Ref. a PT' s	Ejecutado por/ Fecha
<p>a) ¿Está satisfecho con el actual sistema de evaluación del desempeño?</p> <p>b) ¿Si su respuesta es negativa, porque esta insatisfecho?</p> <p>c) ¿Qué aspectos considera deben incluirse en la evaluación del desempeño?</p> <p>d) ¿Los resultados de la evaluación del desempeño son discutidos con Usted?</p> <p>e) ¿Ha obtenido beneficios de la evaluación del desempeño?</p> <p>f) ¿Si su respuesta es positiva mencione algunos beneficios?</p> <p>g) ¿Si su respuesta es negativa mencione porqué?</p> <p>h) ¿Qué uso o aplicación considera debe dársele a la evaluación del desempeño?</p> <p>i) ¿Con qué frecuencia considera debe realizarse la evaluación del desempeño? Justifique su respuesta</p> <p>j) Considera útil la evaluación del desempeño?</p> <p>8. Es recomendable que antes de iniciar la entrevista el auditor explique al empleado, la confidencialidad de la información, a efecto generar confianza en el entrevistado y evitar respuestas cerradas y sin ningún valor para la auditoría</p> <p>14. Verificar que el sistema de evaluación de desempeño contenga al menos los siguientes elementos:</p> <p>a) Criterios de evaluación inherentes a cada puesto de trabajo.</p> <p>b) Resultados específicos previamente establecidos al período de evaluación del desempeño. (Logros planeados y no planeados, aspectos que influyeron a no lograr las metas planeadas).</p> <p>c) Que a empleados con tareas comunes o similares se les evalúe utilizando el mismo sistema de evaluación.</p> <p>d) Que los empleados discutan los resultados de la evaluación de desempeño con su jefe inmediato.</p> <p>e) Que a los empleados se les permita apelar los resultados de la evaluación.</p> <p>f) Habilidades y destrezas a mejorar bajo un plan de desarrollo y capacitación</p> <p>IV. SUBSISTEMA DE ADMINISTRACION DE SUELDOS, SALARIOS Y BENEFICIOS SOCIALES.</p> <p>Objetivos:</p>		

Procedimiento de Auditoría-Naturaleza, y Alcance	Ref. a PT' s	Ejecutado por/ Fecha
<ul style="list-style-type: none"> • Determinar si la compañía aplica una adecuada política salarial acorde al mercado laboral, expectativas de los empleados y de acuerdo a los resultados de la evaluación del desempeño. • Evaluar el sistema de prestaciones que este acorde a las exigencias legales de la industria y que estos no excedan a los beneficios que la organización obtiene por implementación de los mismos. • Determinar si la compañía aplica normas y procedimientos para la protección de la integridad física y mental de los trabajadores. <p>PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA</p> <p>Política Salarial:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Indagar con la gerencia de recursos humanos y la gerencia general sobre lo siguiente: <ol style="list-style-type: none"> a) Periodicidad de los incrementos salariales a los empleados b) Bases para establecer los porcentajes de incremento salarial. c) Si es política de la compañía reconocer la antigüedad, el mérito y el desempeño sobresaliente a través de la estructura de salarios. 2. Solicitar al área de compensaciones la última encuesta salarial y verificar si los aumentos de sueldos están de acuerdo a: <ol style="list-style-type: none"> a) La relación directa con el mercado. b) Los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño. c) La guía o estructura de aumentos de la compañía. 3. Verificar si hay programas de seguimiento de aumentos de sueldo y quien tiene la responsabilidad. 4. Investigar cuales son los niveles mínimo y máximo de remuneración teniendo en cuenta el valor del puesto para la organización y las presiones del mercado laboral. 5. Verificar que medidas toma el área de compensaciones para que los aumentos estén de acuerdo a la política de la compañía. 6. Analizar la relación general entre los niveles de remuneración entre los directivos, 		

Procedimiento de Auditoría-Naturaleza, y Alcance	Ref. a PT' s	Ejecutado por/ Fecha
<p>gerencia, supervisores y empleados.</p> <p>7. Indagar y verificar como se distribuye la suma total de remuneraciones, es decir que porción va al salario base, programas de incentivos y a prestaciones.</p> <p>8. Verificar que el departamento de administración de personal:</p> <p>a) Registre correctamente los incrementos de sueldos.</p> <p>b) Quien es el responsable de ejecutar los cambios de salarios en el sistema de nóminas.</p> <p>Prestaciones Higiene y seguridad:</p> <p>15. Indagar si la compañía cuenta con un programa de prestaciones y compensaciones y que tipo de beneficios se le otorgan a los empleados.</p> <p>16. Indagar que tipos de controles se llevan para efectuar eventos sociales, deportivos, otorgamiento de préstamos, servicios de cafetería, servicios de transporte.</p> <p>17. Quienes son los ejecutivos que autorizan estos beneficios.</p> <p>18. Verificar que la compañía lleve acabo un plan de higiene en el trabajo y verificar que incluya servicios médicos adecuados que abarquen dispensarios de emergencias y primeros auxilios, si es necesario estas facilidades deben incluir:</p> <p>a) Exámenes médicos de admisión.</p> <p>b) Cuidados relativos a lesiones personales, provocadas por enfermedades profesionales.</p> <p>c) Primeros auxilios.</p> <p>d) Eliminación y control de áreas insalubres.</p> <p>e) Supervisión en cuanto a higiene y salud.</p> <p>f) Exámenes médicos periódicos de revisión y chequeo.</p> <p>g) Prevención de riesgos de accidentes.</p> <p>h) Utilización de hospitales de buena categoría.</p> <p>19. Indagar sobre el plan de seguridad de la empresa la cual tenga medidas preventivas y que sea revisado con frecuencia para evitar la rutina que vuelve obsoletos los planes.</p> <p>20. Verificar que el plan de seguridad de la empresa contenga:</p>		

Procedimiento de Auditoría-Naturaleza, y Alcance	Ref. a PT' s	Ejecutado por/ Fecha
<p>a) Control de entrada y salida de personal. Este se lleva a cabo en la portería de la empresa cuando entra o sale el personal, el cual puede ser visual o basarse en la revisión de cada individuo o muestras por medio de aparatos electrónicos o sorteo manual.</p> <p>b) Control de entrada y salida de vehículos. Este debe ser rígido en cuanto a vehículos que traen o llevan mercancías, cuando se trata de vehículos de la empresa, la portería anota la hora de entrada y salida, el contenido dentro del vehículo, nombre del conductor y kilometraje del vehículo.</p> <p>c) Ronda por los alrededores de la empresa. En especial este se debe llevar a cabo fuera del horario de trabajo, no solo para efectos de vigilancia, sino también para prevención de incendios.</p> <p>d) Sistema de alarmas contra incendios, sensores de movimientos.</p> <p>e) Retiro o aislamiento de todo material de combustión que pueda alimentar o propagar el fuego.</p> <p>f) Que existan métodos de extinción de incendios, así como tipos de extintores para cada clase de incendio que los pueda generar.</p> <p>g) Que exista una administración de riesgos que abarque identificación, análisis y administración de las condiciones potenciales de desastre.</p> <p>V. SUBSISTEMA DE RELACIONES LABORALES.</p> <p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar en que grado las relaciones internas de la compañía con los empleados influyen en la promoción, transferencia, renuncia, despido y suspensión. • Evaluar el tipo de acciones disciplinarias existentes en la compañía y los resultados de la aplicación de la misma. <p>PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA</p> <p>1. Elabore un cuestionario de que contenga las siguientes interrogantes:</p> <p>a) ¿El reglamento de trabajo está a la vista</p>		

Procedimiento de Auditoría-Naturaleza, y Alcance	Ref. a PT' s	Ejecutado por/ Fecha
<p>del personal?</p> <p>b) ¿Qué aspectos incluye el reglamento de trabajo de su compañía?</p> <p>c) ¿Qué tipo de infracciones y prácticas indisciplinarias incluye?</p> <p>d) ¿Por cada una de las infracciones citadas anteriormente, detalle la frecuencia anual con que ocurren las mismas?</p> <p>e) ¿En su compañía que tipo de infracciones merecen una advertencia verbal?</p> <p>f) ¿Que tipo de infracciones merecen una advertencia por escrito?</p> <p>g) ¿Qué tipo de infracciones ameritan un despido o separación definitiva del empleado con la compañía?</p> <p>h) ¿En la empresa en cuantas ocasiones ha intervenido el Ministerio de Trabajo en casos de conflictos laborales en los últimos dos años?</p>		

3.3 Ejecución de la Auditoría.

Para evaluar el sistema de administración de personal, el auditor utilizará diferentes técnicas de auditoría, ya que éstas constituyen una herramienta importante para obtener evidencia comprobatoria durante la evaluación a ejecutar y le proporciona suficiente información para alcanzar los objetivos de la auditoría, sustentar conclusiones y elaborar un diagnóstico del sistema de administración de personal de la compañía.

3.3.1 Técnicas de Auditoría para evaluar el sistema de administración de personal.

Entre las técnicas de auditoría que el auditor puede utilizar durante la ejecución de la auditoría están: la inspección, la investigación, la indagación y los procedimientos de revisión analítica.

3.3.1.1 Inspección

Durante la inspección el auditor debe examinar: registros, documentos, base de datos, controles relacionados con personal o cualquier política y procedimiento relacionado con el Sistema de Administración de personal que proporcione evidencia de auditoría, por ejemplo el auditor inspecciona los siguientes aspectos:

- La planeación estratégica de la compañía con el propósito de corroborar que la misma contenga las consideraciones de las necesidades futuras de Recursos Humanos.
- Los métodos de proyección de Recursos Humanos utilizados por la alta dirección sean estos cuantitativos o cualitativos.
- La información precisa de los empleados desde los puestos, edad, sexo, nivel dentro de la organización, tasa de salarios y funciones, curriculum, etc. con el propósito de verificar que las proyecciones de recursos humanos son viables en las circunstancias.
- Los costos de reclutamiento y selección, entrevistas, pago de honorarios a la agencia de reclutamiento, costos de reubicación e integración del nuevo empleado, entre otros.
- Los inventarios de habilidades realizados por los gerentes con respecto de sus subordinados y que le permitan a la gerencia determinar si el empleado actual puede llenar una vacante.
- El índice de selección con el propósito de verificar cuantos solicitantes existieron por cada puesto verificando así que tan efectivo fue el proceso de selección.
- Las políticas y procedimientos diseñados por la compañía para la contratación de personal.

- Inspección de solicitudes y curriculum con sus respectivas pruebas de conocimientos, psicológicas y otras que se hayan realizado, así mismo los exámenes médicos.
- Inspección de políticas y procedimientos relacionados con el desarrollo de recursos humanos desde el entrenamiento hasta la capacitación constante dependiendo de las necesidades de retroalimentación de los empleados. Así como también el programa de desarrollo de carrera para los empleados.

3.3.1.2 Investigación

Mediante la utilización de la investigación el auditor busca información de personas enteradas dentro de la entidad. La investigación puede ser formal por escrito dirigida a ejecutivos o informal dirigida a cualquier otro personal dentro de la compañía. La investigación puede dar al auditor evidencia de auditoria corroborativa.

En la evaluación del sistema de administración de personal el auditor puede utilizar la técnica de la investigación considerando los siguientes parámetros:

- El punto que a su juicio se convierte en excesivo el ausentismo o la rotación, tiene que comenzar a investigar los problemas que están causando esta situación (por ejemplo: Investigar sobre el adecuado o

no proceso de selección, investigar sobre la suficiente capacitación a la gerencia o cualquier otra razón.

- Cuando sospecha que un gerente no es abierto a reconocer los problemas (por ejemplo, un gerente le dice "aun cuando la rotación es alta, realmente no tenemos problemas porque esa gente de todas maneras no encajaba en la organización", debe comenzar a investigar si las razones de la alta rotación son causadas por un mal gerente.

3.3.1.3 Indagación

El auditor debe indagar mediante una serie de preguntas que debe realizar a los ejecutivos y empleados de la entidad que se está evaluando, por ejemplo pueden hacerse preguntas referentes al porqué de ciertos procedimientos, o para determinar los adecuados procedimientos de control de personal, la adecuada administración de los sueldos y salarios, el adecuado entrenamiento y capacitación, entre otros.

La indagación para que sea suficiente por si misma debe ser valiosamente corroborativa, ésta puede llevar al auditor a descubrir situaciones que exigen una revisión adicional.

El auditor que evalúa el sistema de administración de personal puede utilizar el estudio del caso y la encuesta como técnicas de indagación.

Estudio del caso. Problemas típicos en que el estudio del caso puede utilizarse para la indagación incluyen los siguientes:

- Una tasa de rotación de personal excesivamente alta en un departamento.
- Una alta tasa de ausentismo en un departamento específico.
- Una alta tasa de accidentes en un determinado sitio.
- Un clima laboral desgastado o violento en un departamento.

La encuesta se utiliza como cuestionario, las respuestas a las preguntas pueden revelar también formas de mejorar el desempeño del sistema de administración.

3.3.1.4 Indicadores cuantitativos para evaluar el desempeño del sistema de administración de personal.

El auditor puede utilizar procedimientos de revisión analítica mediante el análisis de índices y tendencias significativas incluyendo la investigación resultante de fluctuaciones y relaciones que son inconsistentes con otra información relevante o que se desvían de los montos pronosticados. Ejemplos de estos procedimientos durante la evaluación del sistema de administración de personal son:

a) Costos de la rotación de personal.

Se utiliza para evaluar la cantidad de recursos financieros que se incurren por cada empleado desvinculado(por despido, renuncia, etc.), desde que ingreso a la compañía(costos de reclutamiento, selección, registro, etc.) hasta su separación definitiva de la misma, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Concepto	EMPLEADOS			TOTAL
	X	Y	Z	
1 Costos de reclutamiento y selección				
Gastos de emisión y procesamiento de la solicitud del empleado.				
Gastos de mantenimiento de la sección de reclutamiento y selección.				
Gastos en publicación de avisos de reclutamiento en periódicos.				
Honorarios de las empresas de reclutamiento.				
Gastos en pruebas de selección y evaluación de candidatos.				
Gastos de exámenes médicos.				
2 Costo de registro y documentación				
Costo de registro y documentación.				
Gastos de mantenimiento de la dependencia de registro y documentación de personal.				
Gastos en formularios, documentación, anotaciones, apertura de cuenta bancaria.				
3 Costo de ingreso				
Gastos de la dependencia de entrenamiento.				
Costo del tiempo que el supervisor de la dependencia solicitante invierte en inducción				
4 Costo de desvinculación				
Gastos de la dependencia de registro y documentación.				
Costo de entrevistas de desvinculación.				
Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales.				

b) Estudio de escala salarial externa vrs. Escala salarial interna

Mediante este análisis lo que se pretende es evaluar como se encuentra la estructura salarial interna con relación al mercado salarial externo. Un modelo de este indicador se muestra en la tabla siguiente:

CARGO	EMPRESAS			SALARIO PROMEDIO	EMPRESA EVALUADA	VARIACION	COMENTARIO
	X	Y	Z				
A	\$700	\$800	\$900	\$800	\$650	\$150	
B	\$600	\$550	\$650	\$600	\$700	\$100)	
C	\$500	\$450	\$550	\$500	\$475	\$ 25	

c) Análisis de la evaluación de desempeño del total de empleados de la empresa.

Departamento	Personas por área		Personal con alto desempeño		Personal con desempeño medio		Personal con desempeño bajo	
	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.
Ventas								
Sistemas								
Créditos								
Servicios								
Total								

Basándose en este Resumen el auditor deberá indagar sobre:

1. La existencia de un plan de desarrollo de carrera para el personal con alto desempeño o plan de promoción a otros cargos.
2. Los factores que han influido en el desarrollo del personal con bajo desempeño.
3. La existencia de un plan de capacitación para el personal con desempeño medio y bajo.

d) Resumen de rotación de personal por Departamento

Este indicador se utiliza para determinar en que área de la empresa se genera el mayor índice de rotación y las razones que la originan. A continuación se muestra un ejemplo:

Nombre del Departamento	Personal Actual		Admisiones		Desvinculaciones		% de Admisiones		% des vinculaciones		% de rotación	
	En el mes	Acumulado	En el mes	Acumulado	En el mes	Acumulado	En el mes	Acumulado	En el mes	Acumulado	En el mes	Acumulado
A	68	73	0	25	2	21	0.00	34.2	2.9	28.8	1.4	31.5
B	95	89	0	65	1	49	0.00	73.0	1.0	55.6	0.5	64.0
C	25	28	0	28	1	25	0.00	71.4	4.0	89.2	2.0	94.6
D	29	41	0	18	0	22	0.00	58.1	0.0	71.0	0.0	64.5
E	5	6	0	5	0	8	0.00	83.3	0.0	133.3	0.0	108.3
F	323	298	1	254	5	204	0.30	80.3	1.5	68.40	0.9	76.80
G	116	118	0	80	3	59	0.00	67.8	2.5	50.0	1.2	58.9
H	92	77	0	66	0	26	0.00	85.7	0.0	33.8	0.0	59.7
Totales	753	720	1	541	12	414	0.13	74.0	1.6	57.5	0.8	65.80

Para calcular el índice por departamento se utiliza la formula siguiente:

$$\text{Índice de rotación por Departamento} = \frac{\frac{A+D}{2} + R+T}{PE} \times 100$$

Donde:

- A = Personal admitido
- D = Personal desvinculado
- R = Recepción de personal de otros departamentos
- T = Transferencia de personal hacia otros departamentos
- PE = Promedio de efectivo del período determinado, se obtiene sumando los empleados existentes al comienzo y al final del período evaluado y dividiendo entre dos.

e) Coeficiente de frecuencia de accidentes (CFA):

Este índice representa el número de accidentes ocurrido por cada 10,000 horas trabajadas durante el período evaluado, que generan inasistencia laboral. Su formula se muestra a continuación.

$$\frac{\text{No. de accidentes con inasistencia al trabajo} \times 10,000}{\text{Número de horas/Hombres trabajadas}}$$

Donde:

- *Número de accidentes con inasistencia:* Es la cantidad de accidentes que han ocasionado ausentismo de trabajadores, durante el período en estudio.
- *Número de horas/Hombre trabajadas:* Es la suma de todas las horas trabajadas efectivamente por todos los empleados de la empresa, incluidos los empleados de oficina, administración, ventas y otros departamentos.

a) Coeficiente de gravedad:

Representa el número de días perdidos y computados por cada 10,000 horas/hombre trabajadas durante el período evaluado o considerado. Este índice se determina mediante la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Días perdidos} + \text{Días computados} \times 10,000}{\text{Número de horas/ Hombres trabajadas}}$$

- *Días perdidos:* Total de días en los cuales los trabajadores accidentados quedan incapacitados para el trabajo. Se cuentan a partir del día inmediatamente al accidente, hasta el último día de la incapacidad médica.
- *Días computados:* es la cantidad de días que convencionalmente se atribuyen a los casos de accidente que ocasionan incapacidad total o parcial y que

representan la pérdida total(por muerte del empleado) o la reducción de la capacidad de trabajo.

Número de horas/Hombre trabajadas: Es la suma de todas las horas trabajadas efectivamente por todos los empleados de la empresa, incluidos los empleados de oficina, administración, ventas y otros departamentos.

3.3.1.5 Indicadores cualitativos para evaluar el sistema de administración de personal.

Para poder obtener indicadores cualitativos el auditor debe auxiliarse de cuestionarios o entrevistas como las que se proponen en las figuras 15, 16 y 17. Esta información proporcionará información a cerca de las actitudes y opiniones de los empleados, las respuestas y comentarios obtenidos a través de éstos ayudaran al auditor a identificar áreas con problemas que debieran mejorarse, ya que los comentarios o criticas de los empleados pueden poner de relieve las acciones que la empresa deberá emprender a fin de satisfacer las necesidades del personal. De la misma manera las sugerencias que hacen los gerentes pueden revelar formas en que es posible suministrar un servicio mejor, para ello el auditor debe verificar que exista confidencialidad en las respuestas, puesto que Los

empleados deben estar seguros de que sus respuestas específicas no serán del conocimiento de la gerencia.

Existen varios indicadores para obtener información sobre las actividades de personal, cada uno de ellos proporciona información respecto a tales actividades, sin embargo para su diseño y aplicación el auditor debe seguir los siguientes pasos:

- Establecer los propósitos de la evaluación.
- Determinar las unidades de análisis, que en este caso serán los empleados y directores de línea.
- Seleccionar una muestra representativa.
- Elaborar un cuestionario con el fin de obtener información sobre la satisfacción de los clientes con respecto a los servicios proporcionados por el departamento de recursos humanos, como los modelos evaluación cualitativa que se proponen en las figuras 16, 17 y 18.
- Recoger, analizar y resumir los datos del estudio (por ejemplo, elaborar diagramas de barras para los diferentes elementos de satisfacción incluidos en el estudio).

AUDITORIA AL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL
SUBSISTEMA DE PROVISION DE RECURSOS HUMANOS
MODELO DE EVALUACION CUALITATIVA

Aspectos a evaluar	Mi empresa actualmente no ofrece este servicio	No conozco este servicio	¿Qué importancia tendrá este servicio para su empresa durante los próximos 12-18 meses?			¿Con que grado de satisfacción se ha prestado este servicio en su empresa durante el último año?		
			POCA	MEDIA	ALTA	BAJO	MEDIO	ALTO
Especificación de los requisitos del puesto de trabajo y las cualificaciones del candidato.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Búsqueda de candidatos mediante agencias externas de empleo, anuncios, redes internas y externas, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preselección, prueba y entrevista de candidatos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asesoramiento a los supervisores y a los directores en la selección de los candidatos y en la realización de ofertas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asesoramiento a los supervisores y a los directores en la selección de los candidatos y en la realización de ofertas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prontitud en la asignación de candidatos cualificados a los directores de línea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promoción interna de empleados, al presentarse una plaza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las plazas vacantes son cubiertas oportunamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los candidatos propuestos a cubrir las plazas están acordes a las expectativas de la unidad solicitante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura 16

AUDITORIA AL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL
SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE PERSONAL
MODELO DE EVALUACION CUALITATIVA

Aspectos a evaluar	Mi empresa actualmente no ofrece este servicio	No conozco este servicio	¿Qué importancia tendrá este servicio para su empresa durante los próximos 12-18 meses?			¿Con que grado de satisfacción se ha prestado este servicio en su empresa durante el último año?		
			POCA	MEDIA	ALTA	BAJO	MEDIO	ALTO
Planeación de necesidades de capacitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asignación presupuestaria para capacitación del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evaluación de las necesidades de formación de los empleados y directores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Creación y aplicación de programas de capacitación para los empleados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aplicación de programas de capacitación según las necesidades de los empleados y la especialidad de sus puestos de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Llevar a cabo programas de capacitación en desarrollo gerencial y supervisión.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contratación de servicios externos de capacitación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evaluación de los servicios externos de capacitación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo de carrera dentro de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura 17

AUDITORIA AL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL
SUBSISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO
MODELO DE EVALUACION CUALITATIVA

Aspectos a evaluar	Mi empresa actualmente no ofrece este servicio	No conozco este servicio	¿Qué importancia tendrá este servicio para su empresa durante los próximos 12-18 meses?			¿Con que grado de satisfacción se ha prestado este servicio en su empresa durante el último año?		
			POCA	MEDIA	ALTA	BAJO	MEDIO	ALTO
Evaluación de las labores realizadas por los empleados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evaluación de la gestión realizada por la gerencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parámetros utilizados en las Evaluaciones de desempeño son objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los resultados de la evaluación se utilizan para ascensos y promociones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los resultados de la evaluación se utilizan para aumentos salariales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los resultados de la evaluación se usan para determinar necesidades de capacitación y entrenar al empleado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los resultados de la evaluación son discutidos con el empleado correspondiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura 18

Para facilitar al auditor la interpretación y uso adecuado de la información obtenida mediante los formatos

anteriores, es necesario considerar los siguientes aspectos plasmados en el siguiente cuadro sinóptico:

ASPECTO	INTERPRETACION	POSIBLES USOS PARA EL AUDITOR
Mi empresa no ofrece actualmente este servicio	La empresa carece de políticas, procedimientos y personal asignado, al subsistema evaluado.	Una oportunidad para el auditor para dar valor agregado a la empresa a través de recomendaciones prácticas a fin de subsanar esta debilidad.
No conozco este servicio	Implica ignorancia por parte de los empleados en lo relativo a aspectos de administración de personal e indiferencia por parte de la compañía por dárselos a conocer.	El auditor deberá comparar los distintos tipos de respuestas expuestas por los empleados.
¿Qué importancia tendrá este servicio para la empresa durante los próximos 12-18 meses?	Poca: Implica despreocupación y apatía por parte de la Gerencia de la empresa, de dotar a este subsistema de todos sus elementos y partes elementales.	Al momento de hacer la entrevista el auditor indagará las causas que generan las respuestas de los empleados y así poder diseñar las soluciones más óptimas para tales problemas.
	Media: Significa que la Gerencia se preocupa por todo lo relacionado con este subsistema pero no lo suficiente.	
	Alta: Indica lo importante que es para la empresa el subsistema evaluado.	
¿Con que grado de satisfacción se ha prestado este servicio en su empresa durante el último año?	Poca: Implica que la administración no ha desempeñado adecuadamente las actividades relacionadas con cada subsistema.	
	Media: Implica que la administración tiene algunas fallas en ciertas actividades del sistema evaluado.	
	Alta: indica que la administración tiene conciencia de la importancia y adecuado cumplimiento de las prácticas relacionadas con el subsistema evaluado.	

3.3.2 Elaboración y discusión de hallazgos.

Durante todo el proceso de evaluación el auditor va identificando desviaciones a las políticas y procedimientos los que debe ir documentando adecuadamente para soportar estas observaciones en su informe. Es recomendable que en el momento que los hallazgos sean identificados sean discutidos con el personal responsable.

3.3.3 Diagnóstico.

Al finalizar el estudio y evaluación del desempeño del sistema de administración de personal, el auditor debe sumarizar los hallazgos y señalar las conclusiones respectivas por cada subsistema evaluado. Debe reportar aquellos hallazgos notorios de fallas de eficiencia y eficacia. No debe realizar explicaciones detalladas de procedimientos, debe ser específico con las deficiencias que a su juicio son reportables.

El auditor debe obtener una visión clara, simple y precisa del sistema de administración de personal que le provea de insumos para el informe de auditoría. Básicamente esta etapa comprende:

- a) Análisis de los problemas determinados.

Debe revisarse y analizarse cada una de las situaciones reportables detectadas durante la auditoría, a efecto de determinar las causas que las generan e impiden un desarrollo satisfactorio del sistema de administración de personal.

b) Diseño de soluciones.

Para resolver los problemas detectados, se deben presentar diferentes soluciones y deben seleccionarse las más adecuadas, para que sean adoptadas aquellas cuya implantación sea coherente con las necesidades y posibilidades de la empresa.

c) Diagnóstico integral del sistema de administración de personal.

Después de analizar los problemas específicos y diseñar soluciones a los mismos, el auditor está en la posibilidad de elaborar un diagnóstico integral del sistema de administración de personal, enfocando su atención en lo siguiente:

- El grado y forma de cumplimiento de los objetivos, programas y funciones del área evaluada.

- Las fortalezas y debilidades del área en relación con el Sistema de Administración de Personal en conjunto.
- Los efectos globales que la ineficiencia puede causar en el desarrollo del Sistema de Administración de Personal y en el desarrollo de la empresa.
- El grado y calidad de la organización del área evaluada.
- Las deficiencias, hallazgos y situaciones detectadas durante el trabajo de revisión en el área.

3.4 Informe de Auditoría

3.4.1 Naturaleza.

Por las características de la auditoría de Recursos Humanos el informe debe tener la naturaleza equivalente a un diagnóstico, en el cual se plasmen los hallazgos derivados del trabajo, relacionados con el desempeño del sistema de Administración de personal y la eficiencia operacional.

Por lo mencionado en el párrafo anterior, no es posible que como resultado final del trabajo realizado de auditoría de

Recursos Humanos se presente una opinión fundamentada tipo dictamen sobre estados financieros sobre el grado de desempeño del Sistema de Administración de Personal.

El informe o diagnóstico de Auditoría de Recursos Humanos no tiene la finalidad de emitir un dictamen, no es posible darle ese alcance.

3.4.2 Estructura.

El contenido básico del informe normalmente debe incluir los tres elementos siguientes:

a) Alcance y limitaciones del trabajo.

Esta sección debe ser breve y en ella deben identificarse los objetivos del trabajo realizado, el área evaluada, participación de especialistas si fuese el caso, las limitaciones y la responsabilidad asumida durante todo el proceso.

b) Situación que afectan desfavorablemente el desempeño del sistema de Administración de personal.

En esta parte del informe es conveniente presentar un resumen jerarquizado en el que resalten los hallazgos más significativos y se destaque el efecto de ellos en el buen desempeño del sistema de Administración de Personal, proporcionando una descripción clara de los datos sobre los problemas detectados, ejemplos de los mismos, etc.

c) Sugerencias para mejorar las deficiencias encontradas.

Es recomendable que las sugerencias o posibles alternativas de solución propuestas se incluyan inmediatamente después de que se señalen las situaciones encontradas y deberán estar enfocadas a que se mejore el desempeño en el sistema de administración de personal en general.

3.4.3 Responsabilidad.

La responsabilidad del auditor que lleva a cabo una revisión sobre el sistema de Administración de personal debe expresarse en el informe, debe mencionar que la implantación de las medidas necesarias para resolver los problemas determinados es responsabilidad exclusiva de la administración de la compañía evaluada.

A continuación se presenta un modelo de informe de auditoría al sistema de administración de personal.

San Salvador, X de Enero de 200X

Modelo de Informe de Auditoría

Junta Directiva
Compañía Comercial XYZ, S.A. de C.V.

Hemos evaluado el desempeño del Sistema de Administración de Personal de Comercial XYZ, S.A. de C.V. durante el período de 200X. La gestión de personal es responsabilidad exclusiva de la administración de la compañía, nuestra responsabilidad consiste en informar sobre la situación administrativa y operativa en que se encuentra su sistema de administración de personal.

Efectuamos nuestra evaluación de acuerdo a normas internacionales de auditoría generalmente aceptadas y Normas Internacionales de Auditoría de Gestión. Estas normas requieren que planifiquemos y realicemos la auditoría para obtener evidencia suficiente que respalde nuestras conclusiones. La auditoría estuvo enfocada a evaluar la eficiencia y eficacia del sistema de administración de recursos humanos, resultado de la misma se determinaron problemas potenciales existentes, cuyo detalle se encuentra adjunto, con sus respectivas recomendaciones.

El alcance de nuestra auditoría fue completo, puesto que se evaluaron todas las áreas que integran el sistema de administración de personal de la Comercial XYZ, S.A. de C.V.

Nuestras conclusiones sobre la situación actual del sistema de administración de personal, así como la eficiencia y eficacia del manejo del mismo, se detallan a

continuación. Consideramos que la implantación de las recomendaciones descritas mejorará su sistema de administración de personal.

1. No se cuenta con un plan que prevea las necesidades de personal.

Situación actual:

No hay planes formales en la empresa para reclutamiento y selección de personal, consecuentemente hay departamentos que se encuentran sobrecargados de trabajo por falta de personal o con personal innecesario, como evidencia de esto Durante el presente año se contrataron, durante un lapso de nueve meses un total de veinticinco vendedores, para iniciar las operaciones de dos nuevas sucursales, de los cuales quince fueron despedidos por no estar capacitados para desarrollar el trabajo que se les encomendó. Los sueldos pagados a los quince vendedores despedidos durante ese período en referencia ascienden a \$270,000 aproximadamente y el importe de las prestaciones e indemnizaciones pagadas por despido fue de \$ 110,000.00.

Recomendación:

Debe elaborarse un presupuesto de recursos humanos que prevea las necesidades de recursos humanos, considerando para ello los objetivos del plan estratégico de la compañía, las proyecciones de expansión de la compañía, la rotación de personal y que simultáneamente considere un programa de capacitación al personal, evitando con esto costos innecesarios para la empresa como resultados de futuros despidos por contratación de personal innecesario.

2. Diseño de puestos de trabajo-Descripción de cargos.

Situación actual:

No existen perfiles ocupacionales de los diferentes puestos de trabajo operativos y los referentes al personal de jefatura y gerencial fueron modificados por última ocasión hace cinco años. Esto incide en el proceso de reclutamiento de personal, ya que se desconoce las características, cualidades y funciones del puesto de trabajo vacante.

Por otra parte se verificó que tanto el empleado como los superiores desconocen dichos perfiles, lo que redundará en la falta de definición de funciones y responsabilidades.

Recomendación:

El Departamento de recursos humanos debe realizar una encuesta por empleado con el propósito de determinar que hace actualmente, luego discutir los resultados con el jefe inmediato superior. De esta forma se estaría actualizando las funciones de cada puesto y se estaría recolectando información útil para actualizar los perfiles de cada puesto.

Esto permitirá conocer a todo nivel de la organización las demandas que cada puesto requiere para desempeñar su labor y contribuirá a definir la calidad de personal con que cuenta actualmente la empresa.

3. Deficientes técnicas de selección de personal.**Situación actual:**

Se determinó que las técnicas para la contratación y selección de personal, son insuficientes para atraer candidatos con potencial a la empresa, así como para seleccionar al candidato idóneo para la plaza que se necesita cubrir. Ejemplo de ello es que para el caso de reclutamiento únicamente se coloca un aviso en la empresa con los requisitos del puesto y para seleccionar al candidato únicamente se realiza una prueba técnica del puesto y el resultado de exámenes médicos.

Recomendación:

reclutamiento de personal es necesario que se recurra a bolsas de empleo, como las que tiene el Ministerio de Trabajo y ciertas gremios profesionales, en las que la empresa no incurrirá en alguna erogación monetaria.

Para el proceso de selección de personal, debe implementarse técnicas tales como investigación de personal, entrevista de contratación, pruebas de conocimiento, etc que permitan asegurarse que se está seleccionando a los mejores candidatos.

4. Alta rotación del personal de ventas.**Situación actual:**

En los últimos seis meses la rotación de personal del Departamento de Ventas sobrepasa el 60% mensual, la que es superior en un 40% a la observada en la competencia. La alta rotación ocasiona costos adicionales a la empresa

referentes a reclutamiento y selección de personal, pago de vacaciones proporcionales, aguinaldo, indemnizaciones y otros costos de desvinculación.

Recomendación:

Con el propósito de disminuir la alta rotación de empleados dentro de la organización recomendamos implementar políticas que satisfagan las expectativas de los empleados en cuanto a:

- a. Programas de entrenamiento y capacitación.
- b. Adecuada administración de sueldos y salarios
- c. Adecuadas relaciones laborales entre empleados
- d. Métodos adecuadas de evaluaciones de desempeño
- e. Mejoras en los procedimientos de reclutamiento y selección

5. Entrenamiento y capacitación

Situación actual:

No se cuenta con un sistema que diagnostique las necesidades de capacitación por cada departamento y de forma específica por empleado.

El Departamento de Recursos Humanos, no realiza actividad de capacitación o desarrollo de personal alguna, ni coordina con las Jefaturas de los demás departamentos para que estos las ejecuten.

La poca capacitación que se realiza es excluyente, puesto que solo se capacita a unos pocos empleados y no se basa en un sistema de selección por rendimiento y desempeño.

Recomendación:

El Departamento de Recursos Humanos en coordinación con el resto de los departamentos debe diseñar e implementar un sistema para determinar las necesidades de capacitación por cada área de trabajo y empleado específico a fin de elaborar un programa de capacitaciones, para realizar esto, la empresa se puede apoyar en el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, que financia muchas capacitaciones, ahorrando costos y aprovechando la cuota patronal mensual que se aporta a dicha Institución.

De esta forma se está contribuyendo al logro de los objetivos de la empresa ya que un empleado capacitado es un empleado más eficiente.

6. Sistema de Evaluación de desempeño

Situación actual:

Actualmente la empresa no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño, lo cual impide contar con insumos para despidos, ascensos, aumentos salariales, transferencias u otras decisiones importantes sobre el personal.

Recomendación:

Debe planearse, coordinarse y desarrollarse un método de evaluación del desempeño que permita a la organización evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, identifique a los empleados con necesidades de actualización en determinadas áreas, identifique a los empleados con potencial para ascensos y desarrollo profesional. No debe olvidarse que los resultados de la evaluación del desempeño deben comunicarse al subordinado.

7. Inadecuada escala salarial.

Situación actual:

Se evalúo la estructura salarial de la compañía, encontrándose desequilibrio en sueldos de jefe y subordinados, un ejemplo de ellos es el siguiente:

Persona	Puesto	Antigüedad	Sueldo Mensual
Marcelo Cruz	Jefe Compras	4 años	\$ 1,000.00
Marlene Guerra	Auxiliar	3 años	1,000.00
René Galano	Auxiliar	5 años	700.00
Marlón Menjivar	Auxiliar	4 años	750.00

Recomendación:

Deben establecerse un conjunto de normas y procedimientos equitativos y justos dentro de la organización considerando remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del cargo que ocupa, recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación, atraer y retener a los mejores empleados. Esto contribuirá a mejorar el desequilibrio existente a la fecha ya que de lo contrario puede afectar la estabilidad de los empleados actuales.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Todo trabajo de investigación proporciona información acerca de la situación actual del problema objeto de estudio y este no es la excepción, como resultado del mismo y después de haberse recopilado, tabulado y analizado la información obtenida a través de las encuestas, se proporcionan las conclusiones y recomendaciones respectivas, que constituyen la base para la elaboración y proposición de un modelo de auditoría para evaluar el desempeño del sistema de administración de personal de la mediana empresa comercial de la zona metropolitana de San Salvador.

4.1 CONCLUSIONES

1. Como resultado de la investigación de campo se comprobó que la mediana empresa comercial no cuenta con los subsistemas de administración de personal tales como: planificación de recursos humanos, inducción de

personal, desarrollo de carrera, diseño de cargos, seguridad e higiene y relaciones laborales.

2. De acuerdo a las compañías encuestadas se determinó que los procesos de reclutamiento y selección de personal se ven drásticamente afectados por la utilización de inadecuadas técnicas de selección, nepotismo, falta de profundización en la entrevista, falta de definición de perfil del candidato y la falta de investigación de los aspirantes a los distintos puestos de trabajo.
3. Los empleados constituyen un elemento muy importante de las compañías y en la mediana empresa comercial no lo están proveyendo del entrenamiento y capacitación necesario para formar, desarrollar y actualizar en ellos nuevos conocimientos y habilidades para que ejecuten sus tareas.
4. En la investigación de campo se identificó que existen problemas disciplinarios en el personal de las empresas tales como: conflicto entre empleados, llegadas tarde, ausentismo; aspectos entre otros que afectan los

resultados y objetivos en las medianas empresas comerciales.

5. La mediana empresa comercial no cuenta con una política de sueldos y salarios definida, creando insatisfacción en los empleados debido a remuneraciones, beneficios e incrementos salariales que no están de acuerdo al mercado laboral.
6. Las empresas encuestadas no han identificado las causas que originan los problemas existentes en el sistema de administración de personal, debido a que no cuentan con una herramienta técnica que ayude a identificar problemas y causas que los generan.
7. Los funcionarios de la mediana empresa comercial consideran importante evaluar el desempeño del sistema de administración de personal; actualmente no lo hacen por no contar con una herramienta técnica de auditoría que les ayude a realizarlo, consecuentemente a los funcionarios les gustaría contar con un documento que les permita identificar

los problemas existentes relacionados con la administración de personal, determinando las causas que los generan, y provea con los resultados obtenidos una mejora continua de dichas empresas en materia de gestión de recursos humanos.

8. En la actualidad existen factores que podrían influir a que las empresas no realicen la auditoría de recursos humanos, tales como: no es una exigencia legal, la capacidad económica no les permite contratar los servicios de un consultor externo, entre otros.
9. De acuerdo a la investigación bibliográfica la auditoría de recursos humanos aplicada al sistema de administración de personal, provee beneficios a la empresa, logrando con ello contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la misma.
10. El modelo de auditoría de recursos humanos propuesto, es parte a la solución del problema que en materia de administración de personal tiene actualmente la mediana empresa comercial y su éxito depende principalmente de la eficiente aplicabilidad del mismo y de la importancia

que la gerencia dé a los resultados obtenidos al finalizar la auditoria

4.2 RECOMENDACIONES

1. Considerando la situación económica actual de la mediana empresa comercial, se sugiere diseñar e implantar políticas y procedimientos en aquellos subsistemas en los cuales se carece, esto como una solución inmediata y como un paso previo a formar e integrar una estructura completa de sistema de administración de personal.
2. Se sugiere que preliminarmente las empresas evalúen sus actuales políticas y procedimientos relacionados con el personal con el propósito de identificar desviaciones importantes y adoptar las medidas correctivas necesarias.
3. El recurso humano debe ser capacitado y motivado con el propósito de que aplique en el negocio, nuevas habilidades y conocimientos; esto permite contar con

empleados multifuncionales capaces de poder llevar a cabo una diversidad de funciones.

4. Es necesario que las empresas diseñen una política salarial definida que si bien satisfaga las expectativas de los empleados, este acorde a la capacidad financiera de la empresa y a sus objetivos estratégicos.
5. Es necesario que la mediana empresa comercial implante controles de recursos humanos orientados a disminuir problemas tales como: ausentismo, relaciones interpersonales y otros que afectan el clima organizacional.
6. Siendo importante para la mediana empresa comercial, evaluar su sistema de administración de personal y teniendo en consideración que no cuenta con una herramienta técnica para hacerlo, se recomienda utilizar el modelo de auditoría de recursos humanos propuesto.

7. Se sugiere que la persona que evalúe el desempeño del sistema de administración de personal, sea ajena al área auditada, a efecto de garantizar la objetividad de los resultados y obtener los mayores beneficios posibles de la evaluación.

8. Se recomienda la aplicación de la auditoría al sistema de administración de personal como mínimo cada año también se propone que dicha evaluación coincida con la ejecución de otra auditoría requerida por la empresa para efectos de ahorrar costos, en caso de que se le solicite como servicio a un profesional externo a la empresa.

9. Se sugiere que la Universidad de El Salvador, establezca relaciones con los organismos a que pertenece la mediana empresa comercial y gremios de la profesión contable, a fin de divulgar y explicar el presente documento, a través de charlas, conferencias o capacitaciones, proyectando de esta forma su aporte social al sector económico de la sociedad salvadoreña.

BIBLIOGRAFIA

- BYARS, LLOYD Y otros. Gestión de recursos Humanos. Primera edición en español, España; Madrid, Irwin, 1996, 583 Págs.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración de recursos humanos. 2ª edición; Colombia, Mc Graw Hill Interamericana, 1994. 540 Págs.
- FLEITMAN, JACK. Evaluación Integral, manual para el diagnóstico y solución de problemas de productividad, calidad y competitividad. 1ª edición, México, Mc Graw Hill Interamericana, 1995. 211 Págs.
- GALVEZ MENESES, GERARDO. Auditoría de recursos humanos, Enciclopedia de la Auditoría, versión española de la segunda versión en inglés de esta obra, Barcelona, España, 1995. Págs. 1287-1292.
- GOMEZ MEJIA, LUIS R. Gestión de Recursos Humanos. 1ª edición, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1997, 617 Págs.
- KOLHER, ERICK. Diccionario para contadores. México, Editorial UTEHA, 1996, 551 Págs.
- LEONORD, WILLIAM P. Auditoría Administrativa, 17ª. Edición, México, editorial Diana, 1990, 350 págs.
- MILLS, DAVID. Manual de Auditoría de la Calidad, 1a. edición, Gestión 2000, S.A.; Barcelona, enero 1997. 238 Pag.
- MONDY, R. WAYNE. Administración de recursos humanos. 1ª edición, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1997. 663 págs.
- ROSEMBERG, JERRY M. Diccionario de Administración y Finanzas.
- SAMPIERI, ROBERTO HERNANDEZ. Metodología de la investigación. 2a. edición, México, Mc Graw Hill Interamericana, 1999. 501 Págs.

- THIERAUF, ROBERT J. Auditoría Administrativa con cuestionarios de trabajo, octava reimpresión, México, Grupo Noriega Editores, 1995. 275 Págs.
- VARGAS MUÑOZ, NELSON RAFAEL. Administración moderna de sueldos y salarios. Un enfoque práctico. Colombia, Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A., 1998. 405 Págs.
- VENTURA SOSA. José Antonio. La Auditoría estratégica, impreso en El Salvador, C.A por Avanti Gráfica, S.A. DE C.V, Feb-1999. 288 pags.
- WERTHER, W.B. Administración de personal y recursos humanos. 3ª edición, México, Mc Graw Hill Interamericana, 1992.
- ZEA, L.E. y otros. Auditoría de recursos humanos del Hospital del Niño "Francisco de Ycaza Bustamante" de Guayaquil. Trabajo de investigación para optar al Post grado de Gerencia de servicios de salud. Escuela de Administración de empresas de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, mayo de 1997. 30 Págs.

1		5	1	1	311104	49 SI HAM INDUSTRIAS C.L3 BLOCK 78-1722
532	6	1	8	4	311107	50 GRANJA PAIEL GRANJERCANTON EL I-
533	6	1	8	0	311107	40 POLLO CAMF POLLO CAMF KM.7« ANTIG 294-1955
534	6	1	8	0	311108	46 CODIPA CODIPA S.A BLVD. DEL E.227-4400
133		6	1	0	311112	32 PRODUCTOS PRODUCTOS COL. PROVIL 270-4381
2		5	1	1	311200	40 COOPERATI\ LA SALVA 4øC. OTE 6-428-1273
134		6	1	0	311200	40 DIADEMA INDUSTRIAL CALLE ANTG 274-7433
135		6	1	0	311200	25 LACTEOS CA LACTEOS CA AV.BERNAL F 260-0814
72		5	2	0	311202	31 HELADOS C/ GIORGIO RE KM.10« CAR 228-2151
136		6	1	0	311203	50 FABRICA SAI SABONA S.A COL.LAS RO: 274-8040
137		6	1	0	311203	38 PRODUCTOS PRODUCTOS C. SAN CARL 226-1407
523	6	1	4	0	311308	35 CASA BAZZII CASA BAZZII KM. 4 « CARF 220-0045
3		5	1	0	311502	46 SUMMA INDI SUMMA INDI KM. 10 1/2 C. 278-3311
73		5	2	0	311517	45 DEMASAL DE DEMASAL S., KM.10« CARF 289-0412
535	6	1	8	0	311602	30 BENEFICIO E COMERCIAL CALLE L #27 227-3889
4		5	1	1	311605	26 INDUSTRIAS INDUSTRIAS 4øC.PTE. 2-7 28-4089
5		5	1	0	311605	30 COBECAFE, COBECAFE, 6: C.OTE # 2-228-0888
6		5	1	0	311605	30 PAMEN S.A. PAMEN S.A. 2A. C. PTE. # 228-2068
7		5	1	1	311700	32 PANADERIA CONTRERAS 2ø C. OTE. Y 28-4870
74		5	2	0	311700	33 PRODUCTOS PRODUCTOS C.CHAPARR/ 278-8656
75		5	2	0	311700	40 BIMBO DE EL BIMBO DE EL C. CIRCUNV/ 243-1157
138		6	1	0	311700	44 PAN EDUVIG PROAMSA S.ALAMEDA R(223-9029
139		6	1	0	311700	28 PANADERIA RAFAEL CUB 4: C. OTE # 7 221-4183
140		6	1	0	311700	45 PAN DE ORIE WERNER ME 4: C.OTE. # 7 221-8364
141		6	1	0	311700	42 LA NUEVA P/ INVERSIONE 11 AV.NTE # 271-3789
142		6	1	0	311700	40 PAN ALADIN(MARILYN MA 47 AV.NTE # 223-7816
143		6	1	0	311700	45 PANADERIA RICARDO GC FINAL C. LA (286-0834
144		6	1	0	311700	40 PANADERIA PAN QUIÑON C. 5 DE NOV. 225-3553
145		6	1	0	311700	32 PANADERIA MANUEL SEFC. CENTRAL 242-0649
146		6	1	0	311700	50 SUPAN S.A. SUPAN S.A. COL. ZANZIB 274-2368
147		6	1	0	311700	45 COMP. INDU: COMP. INDU: C.V. 11 AV. 225-9788
486		6	3	0	311700	35 PAN REY ALFREDO GC CARRET.A Q -
504	6	1	0	0	311700	40 PANADERIA ROSA BLANC COL. ZACAM 272-9214
76		5	2	1	311701	45 PRODUCTOS PRODUCTOS C.PPAL. ANT 23-2805
148		6	1	0	311701	30 ELSYS CAKE ELSY'S CAKE 1 C.PTE Y 59 223-7585
149		6	1	0	311701	30 CAKES CARF LOS DIES S./ 49 AV.NTE Y 223-1363
150		6	1	0	311701	30 LA PANETIEF PALCHER S./ C. BATRES M 223-2623
8		5	1	1	311703	40 PASTAS ALIM PASTAS ALIM 10 AV. SUR # 28-1115
9		5	1	0	311703	42 PRODUCTOS PRODUCTOS 10 AV. SUR N 228-1115
151		6	1	0	311704	28 NACHOS S.A NACHOS S.A COL. DOLOR 242-4873
77		5	2	1	311900	25 CENTRAL DL CENTRAL DL C.CIRCUNVA 98-1801
152		6	1	0	311900	40 FABRICA DE LOPEZ MAG/ COL. NICAR/ 270-0759
153		6	1	0	311901	34 DULCES TIA INDUSTRIAS AV. BARCEL(274-0073
505	6	1	0	1	311902	40 FABRICA ME MELHER S.A AV.AYUSTEP 26-2131
506	6	1	0	0	311902	50 MELHER S.A MELHER S.A AV.AYUTUXT 272-2222
154		6	1	0	312100	31 HIELO POLAI LA CONSTAN 38 AV.NTE. Y 222-6587
155		6	1	0	312104	25 CEDELCA BERNARDO I CALLE MARC 270-2026
10		5	1	0	312105	30 IND. FIESTA IND. FIESTA 4: AV. SUR # 228-3266
524	6	1	4	0	312111	26 PROINCA S./ PROINCA S./ CARRETERA 220-0083
536	6	1	8	1	312111	40 CODIPA S.A. CODIPA S.A. BOULEVARD 27-4400
156		6	1	0	312201	32 EMPRESAS I EMPRESAS I BOULEVARD 293-1440
507	6	1	0	0	313401	30 INDUSTRIAS JULIO ERNE(C.AL VOLCAI 274-4991
11		5	1	1	321101	36 POLIFIL S.A. POLIFIL S.A. ZONA INDUS 78-1092
12		5	1	1	321101	30 KARRERA S.. KARRERA S.. C.L2 #21 CIU 78-0025
13		5	1	1	321101	28 FABRICA TEI JUAN ATALA 9øC . PTE #1-28-1314
78		5	2	1	321101	43 CENTROTEX CENTROTEX KM. 10 « CAF 78-0444
79		5	2	0	321101	42 POLIESTER ` POLIESTER `BLVD. PYNS/ 278-1092
80		5	2	0	321101	26 CENTROTEX CENTROTEX KM. 10« CAF 278-0444
537	6	1	8	1	321101	35 TRICOTEXTII TRICOTEXTII BOULEVARD 77-0340
538	6	1	8	1	321101	27 INVERSIONE INVERSIONE COL.LAS BRI 27-1263
498		6	9	0	321106	50 FERSA S.A D FERSA S.A D CARRETERA 295-0676
157		6	1	0	321108	30 FILPERSA FILAMENTOS AV.CERVANT 222-4629
158		6	1	0	321108	32 FILPERSA FILPERSA AV CERVANT 222-467
539	6	1	8	1	321108	26 TEXTILES SA TEXTILES SA C.ANTIGUO M 27-0931
159		6	1	0	321112	44 TEXTILES GL TEXTILES GL COMPLEJO I 274-7322
160		6	1	0	321201	46 BORDADOS BORDADOS C. 5 DE NOV. 225-9563
161		6	1	0	321201	50 BORDADOS ; BORDADOS ; 33 AV.SUR # 222-0618
162		6	1	0	321300	50 ELASTICOS I MIGUEL FRA COMPLEJO I 274-7477
163		6	1	0	321300	39 INDUSTRIAS INDUSTRIAS AV. ALTAMIR 273-5555
164		6	1	0	321300	45 TEYCO TEXTILES Y (AV. ALTAMIR 273-5555
165		6	1	0	321301	30 ARQUITECTU ARQUITECTU RPTO.2 DE A 274-0529
166		6	1	0	321303	45 PROVOCACI(PROVOCACI(COL.MIRAMC 260-1659
167		6	1	0	321303	50 FABRICA SEI SENSACIONE 41 C. PTE. P. 226-1337

168		6	1	0	321303	40 INDUSTRIAS INDUSTRIAS ANT. C. A ST.223-5590
508	6	1	0	0	321303	30 INDUSTRIAS GUILLERMO COL. KENED' 282-4453
169		6	1	0	321304	33 BETEMEN TFORLANDO CICALLE EL PR271-1570
14		5	1	1	321305	25 TEXTILES AF JORGE EDU/BLVD.PINSA 78-1908
170		6	1	0	321305	31 INDUSTRIAS SANTIAGO B 31 AV. SUR #221-1166
171		6	1	0	321400	41 DECORPLAN DECORA DIS75 AV. NTE. #263-3511
172		6	1	0	322001	50 INDUSTRIAS INDUSTRIAS BLVD. VENEZ 223-4322
15		5	1	1	322004	39 REM B S.A. IREM B S.A. IBOULEVAR E78-1840
173		6	1	0	322004	40 INCONFESA INDUSTRIAS 7AV.NTE.NS 225-8719
174		6	1	0	322004	50 INDUSTRIAS ERNESTO AC AV.LOS CEDI 226-5284
175		6	1	0	322004	30 INDUSTRIAS INDUSTRIAS 13 C. OTE. # 271-0812
176		6	1	0	322004	30 INDUSTRIAS ALFREDO PE AV. SAN JOS 270-0268
493		6	4	0	322004	30 INDUSTRIAS ALEJANDRO COL. SCAND 272-0003
540	6	1	8	2	322004	32 FABRICA S/N ROBERTO LC(BLVD.DEL EJ27-2123
81		5	2	1	322010	30 HERRERA M HERRERA M(TECA) ZONA 78-1314
82		5	2	0	322010	40 HERRERA M HERRERA M(POLIG. "D" N 278-1314
177		6	1	0	322011	40 INDUSTRIAS SINDEY EDU 1RA. C. PTE. 222-7794
178		6	1	0	322011	40 CREACIONES JACKELYN 19A. AV. SUR 222-4162
495		6	6	0	322011	35 SECONSA S. LUIS MARAV C.TRON.DEL 276-2005
509	6	1	0	0	322011	42 INDUSTRIAS INDUSTRIAS RESD.MONTI 274-5648
16		5	1	0	322013	25 INDUSTRIAS JACOBO MIG 2A. C. PTE. E 228-0380
179		6	1	0	322013	32 MARILEN PO HELEN DEL F 73 AV. SUR # 223-7650
180		6	1	0	322013	30 IND. MARGAI IND. MARGAI BLVD. VENEZ 224-3464
541	6	1	8	0	322013	26 CREACIONES SALVADOR M PJE. MORAZ 277-1262
17		5	1	0	322014	25 INDUSTRIAS INDUSTRIAS SENDA 4 CAI-
181		6	1	0	322014	25 MARTIN'S SF MARTIN'S SF 20 AV. NTE. #-
83		5	2	0	322019	48 LENOR INDU LENOR INDU BLVD.BAYER 278-1840
84		5	2	0	322019	50 MISELCA S.A MISELCA S.A CALLE SIEMI 278-9863
85		5	2	0	322019	46 MAQUILA S/M LUCI FLORES ZONA IND.ST 278-9753
86		5	2	0	322019	35 UNIFORMES UNIFORMES PLAN DE LA 243-1153
182		6	1	0	322019	25 RINI MIRIAN DE B COMPLEJO I 274-7399
183		6	1	0	322019	35 CREACIONES CONFECICIO C.ANTIGUA S/ 274-7700
184		6	1	0	322019	30 QUALITY MA QUALITY MA C.ANTIGUA S-
185		6	1	0	322019	31 QUINOBI MAURICIO A CALLE CONC 276-3528
186		6	1	0	322019	30 KEITS, S.A D KEIST, S.A.D 15 C. OTE. Y 222-6906
187		6	1	0	322019	30 MOFA S.A. D MOFA S.A. D PJE. EL ROS. 262-0916
188		6	1	0	322019	35 INDUSTRIAS INDUSTRIAS 21 C. OTE. # 225-8020
487		6	3	0	322019	40 ICAT APOPA, ICAT APOPA, CARRET.TRC 216-3055
510	6	1	0	0	322019	30 CONFECTA CONFECTA, DELICIAS DE-
542	6	1	8	0	322019	35 INDUSTRIAS JOSE ALBER C. F Y AV C # 290-5552
87		5	2	0	322020	30 CONFECICIO CONFECICIO C.EL BOQUE -
189		6	1	0	324000	50 JUBIS INDUS JUBIS INDUS FINAL COL.LI 273-0427
190		6	1	0	324000	41 FABRIL DE C FABRIL DE C COL. SANCH 276-0910
191		6	1	0	324003	36 CALZADORA CALZADORA BLVD.MARIA 226-8444
18		5	1	1	332000	34 FABRICA KAI KAPRICHOS 2AV NTE #5 28-3316
19		5	1	1	332000	30 MUEBLES O JUAN RAMO BLVD.BAYER 78-1211
20		5	1	0	332000	45 MUEBLES M MUEBLES M(4A. C. OTE. 7 228-4011
88		5	2	0	332000	45 CAPRICHOS CARMEN ELI C.CHAPARR/ 289-0311
192		6	1	0	332000	45 MOBLEX MOBLEX S.A CARRET. TR 276-2665
193		6	1	0	332000	29 MADECORT :MADECORT :AV. NAPOLE(262-0446
543	6	1	8	6	332000	30 CONFISA CONFISA S.A PARQ. IND. [27-1864
544	6	1	8	0	332000	49 COMERCIAL COMERCIAL CALLE Y COL 277-6522
194		6	1	0	332001	30 UNDUTELAS INDUTELAS (29 C.PTE.NS 226-8177
195		6	1	0	341900	43 CONOS Y PAJILLAS SOL.S FINAL 3AV.N 226-3140
21		5	1	1	341905	30 ECOLOPAX S ECOLOPAX S KM.10 CARF 78-0522
545	6	1	8	0	341905	34 LENOX DE C LENOX DE C(BLVD.DEL EJ 294-1854
22		5	1	1	342001	25 IMPRENTA R INSTITUCION 1 AV.N. Y 9 C 28-0537
23		5	1	0	342001	30 IMPRESORA IMPRESORA 3 AV SUR 3- 228-1181
24		5	1	0	342001	25 IMPRENTA O INSTITUCION FINAL AV.HN 228-0537
25		5	1	0	342001	31 IMPRESIONES B & B S.A. DE. KM. 9 1/2 278-8501
196		6	1	0	342001	25 EDITORIAL A ADITORIAL A COL.LA FLOF 224-1419
197		6	1	0	342001	32 PUBLICOR PRINT EXPRI 31 C.OTE.NS 226-2485
198		6	1	0	342001	27 COMPANIA I COMPANIA I COL Y PJE.L 226-5263
199		6	1	0	342001	35 IMPRENTA C SANDRA SAF 10 AV. SUR 270-3735
200		6	1	0	342001	33 AVANT GRAF AVANT GRAF 3RA. C. PTE. 282-9685
201		6	1	0	342001	25 IMPRESOS T IMPRESOS T 6 Y 10 CALL 223-5917
202		6	1	0	342001	50 IMPRENTA C IMPRENTA C 1 C.PTE # 34 298-6660
203		6	1	0	342001	25 TALLERES Y RIGOBERTO ALAMEDA JU 281-0949
204		6	1	0	342001	46 IMPRENTA L MIRIAN ALD/ 10A. AV. SUR 222-7936
205		6	1	0	342001	25 OMNIColor OMNIColor 25 C. OTE. # 225-7272
206		6	1	0	342001	30 IMAGEN PRII IMAGEN PRII C. FCO. MEN 280-3311
207		6	1	0	342001	30 M.S. IMPRESMEJIA SIGUE 7A. AV.NTE.Y 226-1516
208		6	1	0	342001	25 AV PRINT S./AV PRINT S./BLVD. VENEZ 223-8222

546	6	1		8	6	342001	30 IMPRENTA A IMPRENTA A PARQ. IND. [27-2005
547	6	1		8	2	342001	40 GRAFICOLOF GRAFICOLOF CALLE LAS L 27-4433
548	6	1		8	0	342001	26 IMPRESOS R JESUS ANT C.ANTIGUA A 277-1069
89			5	2	0	342007	29 HELVETICA S HELVETICA S PLAN DE LA 243-4480
90			5	2	0	342007	35 ARTE IMPRE ARTE IMPRE POL. D-L # 1 243-3949
209			6	1	0	342007	36 CREACIONE ROSARIO DE COL. GRAL. / 298-3062
210			6	1	0	351110	40 PRODUCTOS. PRODMIN PROLOG. 79 279-2769
91			5	2	1	351111	27 INDUSTRIAS INDUSTRIAS KM. 10« CAR 78-2399
549	6	1		8	0	351111	27 DYNATEC DYNATEC S.,COL. LOS AL 277-3066
211			6	1	0	351200	37 AINSA AINSA S.A. D 49 AV. SUR C 298-2498
92			5	2	1	351201	27 PRODUCTOF PRODUCTOF C. CIRCUNV/ 23-9968
550	6	1		8	3	351300	27 DYNATEC S., DYNATEC S., COL LOS ALF 77-3066
93			5	2	0	352100	31 VICKZA S.A [VICKZA S.A [Z.IND.STA.EL 278-9787
26			5	1	0	352200	36 LABORATOR LABORATOR 8; CALLE PTE 228-4344
94			5	2	0	352200	45 GAMA LABOI GAMA LABOI BLVD.BAYER 278-0325
95			5	2	0	352200	30 FARMACEUT FARMACEUT URB. INDUST 243-2002
212			6	1	0	352200	30 LABORATOR LABORATOR 50 AV. NTE Y 293-1291
213			6	1	0	352200	37 LABORATOR LABORATOR BLVD. CONS 262-1086
214			6	1	0	352200	45 LABORATOR LABORATOR 7ø C. PTE. # 263-3715
215			6	1	0	352200	45 LABORATOR GRACIELA B.31 AV. SUR # 271-4111
216			6	1	0	352200	25 LABORATOR .V. LBES S.A 31 AV. SUR # 222-4205
551	6	1		8	3	352200	50 LABORATOR LABORATOR BOULEVARD 27-2302
552	6	1		8	2	352200	30 QUICASA QUA QUIMICA .V C.Y AV. 27-0222
553	6	1		8	0	352200	25 QUIMICAS IN.V QUIMICA C.V CALLE -
217			6	1	0	352201	29 LABORATOR .V. LABORA C.V. 10A. A\ 226-3377
218			6	1	0	352300	45 PALMERA S.A. DE C.V. AV.CERVANT 222-4670
219			6	1	0	352300	50 PALMERA S., PALMERA S., 1; CALLE OR 222-462
220			6	1	1	352300	37 FABRICA DE -----(INCOMPI 1 S.C.OTE. #9122-4629
221			6	1	0	352301	35 DISCO DISCO S.A. [PJE. STA. LL 271-4221
27			5	1	1	352304	50 SORTO S.A SORTO S.A FINAL 4ø C P 28-0879
28			5	1	1	352305	39 INDUSTRIAS INDUSTRIAS BLVD.PINSA 78-2481
29			5	1	1	352305	36 DISTRIBUIDC DISTRIBUIDC 4 AV.N. 1-7 S 28-1579
30			5	1	1	352305	33 PERFUMS C/ PERFUMS C/ KM.10 CARR 78-3355
222			6	1	0	352305	32 LOURDES S.. LOURDES S., 31 AV. SUR # 222-4410
96			5	2	1	352308	33 QUIMICAS AI QUIMICAS AI PJE. PRIVAD 24-4626
223			6	1	0	352900	40 COMPANIA D ING. JULIO A AV 29 DE AG 271-2148
488			6	3	0	352902	48 INDUSTRIAS INDUSTRIAS CARRET. TR 216-0379
554	6	1		8	6	352910	37 H.B FULLER H.B FULLER PARQ. IND. [27-2920
555	6	1		8	0	352910	47 H.B. FULLER H.B. FULLER PARQUE IND 294-1933
494			6	5	0	352911	29 OPERACIONI OPERACIONI FINAL 3 CALI 276-7069
224			6	1	0	354001	34 ASFALCA S./ ASFALCA DE FINAL 67 AV 223-9615
31			5	1	1	354003	26 LUBRICANTE LUBRICANTE KM.10 CARR 78-8888
32			5	1	1	355101	33 DIDEA RENC DIDEA REPU C.A COMASA 28-3292
97			5	2	1	355101	40 LLAFRISA LLAFRISA URB.INDUST 24-4061
225			6	1	0	355101	36 RETREX S.A. RETREX S.A. 26 AV.NTE.Y 222-2047
226			6	1	0	355101	30 RENCAUCHA RENCAUCHA BLV. VENEZL 271-2330
227			6	1	0	355101	25 COSMO LLA COSMO LLA 41 AV. SUR # 245-1342
98			5	2	0	355904	36 INDUSOLA S INDUSOLA S KM. 10« CAF 278-2268
228			6	1	0	356001	25 MATRICERIA M. I. R. S.A. [BLVD. VENE 223-7335
499			6	9	0	356001	25 POLIFLEX S., POLIFLEX S., C.NUEVA # 5 294-0655
99			5	2	1	356002	30 EMPLASA EMPAQUE PIC.CHAPARR/ 78-8656
33			5	1	0	356003	30 TERMO FORI TERMO FORI KM. 10 1/2 C/ 278-0522
556	6	1		8	0	356005	30 INCOPA INCOPA S.A BLVD. DEL E. 277-4527
557	6	1		8	6	356008	35 LENOX DE C LENOX DE C KM 6« BOULI 27-1700
34			5	1	1	356012	48 IDELCA S.A. IDELCA .S.A. BLVD.BAYER 78-2808
100			5	2	1	356014	41 INDUSTRIAS WILLIAM CHIA-2 C.CIRCUI 98-2164
229			6	1	0	356014	45 MEZESA MEZESA S.A 35 C.OTE N S 226-0893
230			6	1	0	356014	45 PLASTICOS ` PLASTICOS ` BOULEVARD 293-1588
231			6	1	0	356014	25 INFRANOVA INFRANOVA PLAZUELA A 222-4065
232			6	1	0	356014	31 GLOMERPLA S/N C. NORO A #-
525	6	1		4	0	356016	46 ESPUMAR S. ESPUMAS AF CALLE PPAL. 220-3228
233			6	1	0	361008	36 INDUSTRIAS JORGE AMIL REPARTO S 270-2445
101			5	2	0	362005	25 FERRO HOG. FERRO HOG. CALLE EL PE 278-1260
102			5	2	1	369901	26 PISOS Y RES PISOS Y RES BOULEVARD 78-1305
500			6	9	0	369902	50 EUREKA S.A EUREKA S.A CARRET.PAN-
103			5	2	0	369904	30 PISOS Y REC PISOS Y REC BOULEVARD 278-1305
234			6	1	0	369904	30 LA MURALLA LA MURALLA BLVD.VENEZ 222-7723
235			6	1	0	369904	26 FABRICA DE ERNESTO IR BLVD.VENEZ 222-0781
236			6	1	0	369904	30 FAB. DE LAD GILBERTO B.C. A MONSEI 242-0413
489			6	3	0	369904	26 ICAR S.A DE ICAR S.A DE COL. CUSCA 216-2339
496			6	6	0	369904	25 FABRICA QU FRANCISCO COL.CAROLI 276-2704
104			5	2	1	369906	45 PREFASA PRE-FABRIC.URB.IND.LA I 98-2137
35			5	1	1	369908	50 MIXTO LISTC MIXTO LISTC KM.9 CARRE 78-1892

105	5	2	1	369908	42 COPRESA CONCRETO I URB.IND.LA I 98-2137
237	6	1	0	369909	34 MAPRICA S./ MATERIAS P FINAL COL. F 270-3335
238	6	1	0	372000	49 TROQUELER TROVA S.A. I FINAL 22 C. F 222-5452
36	5	1	0	381101	49 BAIRO DE CE BAIRO DE CE KM. 14 CARR 228-2060
239	6	1	0	381202	25 QUIMAR S.A. QUIMAR S.A. AUTOPISTA (242-3900
558 6 1		8	2	381202	45 INDUSTRIAS MILAGRO NA ANTIG.LOCA 27-1350
240	6	1	0	381301	27 COMSA COMSA BLVD. VENEZ 223-3225
241	6	1	0	381304	42 INCLOSA DE INCLOSA DE ALAM. ROOS 224-1664
242	6	1	0	381901	31 BRONCES A I BRONSALEM AV. PORTUG 274-0632
243	6	1	0	381905	25 CROMADOR/ CROMADOR/ C. FCO. MEN 271-2607
559 6 1		8	6	381905	25 EL AVE FENI SOCIEDAD A COSTADO O 27-0480
560 6 1		8	3	381905	35 ELECTRODE ING. ENRIQU CARRET.PAN 27-0918
561 6 1		8	0	381905	32 EL AVE FENI EL AVE FENI. CARRETERA 227-0480
562 6 1		8	0	381905	30 EDECA ELECTRODE C. ANTIGUA , 227-0758
106	5	2	0	381907	36 IDELCA ALUM IDELCA ALUM BLVD.BAYER 278-1179
244	6	1	0	381907	36 LUNASOL, S. LUNASOL, S. C.DARIO GOI 270-1640
245	6	1	0	381907	50 ALCAM S.A. I ALUMINIOS (2A. AV. NTE. 226-1856
563 6 1		8	2	381908	35 CORLASA CORCHO Y L C.PPAL CON -
564 6 1		8	0	381915	30 RESORTESA AUGUSTO S/ KM.4 Y MEDI 227-1738
246	6	1	0	382200	50 INDUSTRIAS INDUSTRIAS 12 AV.SUR N 222-4175
247	6	1	0	382400	27 EMASAL S.A EMASAL S.A FINAL BLV.VI 222-9635
37	5	1	1	382904	25 INDUSTRIAS ALVARO JOS 5ø C. PTE. # 28-0802
107	5	2	0	382904	25 AIRE STAND, AIRE STAND, KM. 10« CAF 289-0611
108	5	2	0	382907	40 MONELCA S. MONELCA S. PJE. MONEL (243-0044
248	6	1	0	382907	30 TALLERES M MOLDTROK (25 AV. SUR # 222-0359
490	6	3	0	382907	44 M.J. INTER S M.J. INTER S CARRET. TR (216-0052
526 6 1		4	0	382907	48 IMPORTADO IMPORTADO KM.4«CARRE 220-0329
249	6	1	0	383900	26 FUGA S.A. DIFUGA S.A. DI 12A. AV. NTE 226-4252
511 6 1		0	0	383900	25 IMFICA S.A D IMFICA S.A D RESD.MONTI 284-0776
250	6	1	0	383901	42 BATERIAS SI BATERIAS SI 3A. C. PTE. Y 222-9111
501	6	9	0	383904	33 TRICO S.A D ITRICO S.A D I C.CIRCUNVA 227-1719
527 6 1		4	0	383904	37 ITESA INDUSTRIAS KM.4« CARRI 220-0347
109	5	2	0	384100	40 VITRO-GLAS VITRO GLAS KM. 10« CAR 278-2829
251	6	1	0	384100	28 EL AZTILLER EL AZTILLER 39 C. PTE. # : 226-0614
252	6	1	0	384100	30 PROMARCA PROVEEDOF 20 AV. NTE. F 276-8622
565 6 1		8	0	384302	30 CASTILLO HE CASTILLO HE BLVD. DEL E. 227-1802
253	6	1	0	385202	43 OPTICA LA J OPTICA LA J ALAMEDA R (223-0055
110	5	2	0	390100	25 ORFEBRERI/ ORFEBRERI/ CALLE L-3 B (278-2601
528 6 1		4	0	390903	43 CABOGAR S. CABOGAR S. KM. 7 « C. A : 220-1023
38	5	1	0	390905	25 ROTUVIALES ROTULOS S..C. TALNIQUE 289-4281
39	5	1	0	390905	26 METRO VISI ARMANDO C 4A.C. PTE. # 229-1512
254	6	1	0	390905	25 INDUSTRIAL IND.JP S.A. (21 AV.NTE.N: 225-4356
255	6	1	0	390905	29 METRO S.A. METALES Y I C. GABRIELA 225-1827
512 6 1		0	0	390907	44 Y.K.K YOSHIDA DE 5øC PTE Y A' 25-1870
111	5	2	1	390917	40 FANTACIA Y FANTACIA Y KM. 9« C.A L 78-0833
502	6	9	0	390920	50 INDISA S.A D INDISA S.A D C.CIRCUNV.(227-1126
40	5	1	1	390932	45 FABRICA DE FABRICA DE CIUDAD MER 78-7915
112	5	2	0	390932	35 FABRICA DE FABRICA DE C.L-2 BOULE 278-7915
41	5	1	0	390933	49 INDUSTRIA C. INVADRA (3 AV NTE # 228-2122

DIRECCION GENERAL DE ESTADISTICA Y CENSOS
DETALLE DE MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES DE LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

NUM		DEP TO	MUN		CIU	EMP	ESTABLECIMIENTO	NOMBRE DEL PROPIETARIO	DIRECCION	TEL.	
1	4	42	5	1	1	610201	48	COMPAÑIA PETROLERA CHEVROLEN S.A.	COMPAÑIA PETROLERA CHEVROLEN S.A.	KM.10 CARRET. AL PTO. LA LIBERTA #S/N	78-1122
2	8	566	6	8	0	610209	25	UNISOLA S.A. DE C.V. (EX-DIPROINSA)	UNISOLA S.A. DE C.V.	KM.5 C.ANTIGUA A SOYAPANGO	227-0403
3	12	43	5	1	1	610217	50	DURMAN ESQUIVEL S.A.DE C.V.	DURMAN ESQUIVEL S.A. DE C.V	C.L3 POLI.19 CIUDAD MERLIOT	78-5700
4	16	513	6	0	1	610223	30	P.Q.I. S.A.DE C.V.	PRODUCTOS QUIMICOS INDUSTRIALES S.A DE C	2 CALL. ORIENTE # 26 MEJICANOS	25-0392
5	20	266	6	1	0	610419	45	MEDITRON S.A. DE .C.V	MEDITRON S.A. DE C.V.	21 AV.NTE.N§1324 COL.LAYCO	226-5611
6	24	269	6	1	0	610502	28	ANI S.A. DE C.V.	ANI S.A. DE C.V.	29 C. PTE. Y 11 AV. NTE. C.C. 29 LOCAL 2-4	226-6422
7	28	273	6	1	0	610602	25	INVERSIONES Y REPRESENTACIONES S.A. DE C.	INVERSIONES Y REPRESENTACIONES S.A. DE C.	43 AV. NTE. #128 COL. FLOR BLANCA	279-0566
8	32	568	6	8	0	610615	35	MABE DE EL SALVADOR	MABE DE EL SALV.S.A. DE C.V.	BLVD.EJERCITO NACIONAL KM.4 Y MEDIO	227-0747
9	36	529	6	4	0	610808	35	AVIMAC S.A DE C.V	AVIMAC S.A DE C.V	KM.5« CARRETERA A ZACATECOLUCA 115	220-1111
10	40	47	5	1	1	610817	26	BON APETIT S.A.DE C.V.	BON APETIT S.A.DE C.V.	2øAV.,SUR 3-4	28-2019
11	44	282	6	1	0	610833	36	TIENDA MORENA	MORENA MENDOZA V. DE RIVERA E HIJOS, S.A D	V 8' C.PTE # 240	271-0706
12	48	286	6	1	0	610840	25	DISTRIBUIDORA GOMEZ	DISTRIBUIDORA GOMEZ S.A. DE C.V.	BLVD. VENEZUELA Y 35 AV. SUR # 1908	224-2432
13	52	288	6	1	0	610844	25	NUTRISA DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	NUTRISA DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	25 AV.NTE.N§614	225-7100
14	56	292	6	1	0	610844	25	DALSE S.A. DE C.V.	DALSE S.A. DE C.V.	PASEO GRAL. ESCALON ED.ALTOS DEL PASEO 3	279-0137
15	60	295	6	1	0	610901	26	DROGUERIA DAMASCO S.A. DE C.V.	DAMASCO S.A. DE C.V.	27 C.PTE.N§1231 COL.LAYCO	225-7986
16	64	299	6	1	0	610901	30	SINQUIMIA	S/N	13 C. OTE. PJE. ARAUJO	-
17	68	303	6	1	0	610901	40	SMITH KLINE BEECHARN	SMITH KLINE BEECHARN S.A. DE C.V.	C. NVA. # 2 EDIF. 20 COL. ESCALON	279-2577
18	72	307	6	1	0	610901	30	DISTRIBUIDORA SALVEX S.A. DE C.V.	DISTRIBUIDORA SALVEX S.A. DE C.V.	BLVD. VENEZUELA # 2850 CO. ROMA	224-2077
19	76	310	6	1	0	610904	33	DISSAL (OFICINA CENTRAL)	DIST.SALVADOREÑA DE REVISTAS Y LIBROS, S.A	C.V. 35 AV.SUR # 103 COL. FLOR BLANES	223-1413
20	80	314	6	1	0	610904	25	PROMECA S.A. DE C.V.	PROMECA S.A. DE C.V.	17 C. PTE. # 210 LOCAL # 5	222-8410
21	84	121	5	2	1	610912	25	PRODEINSA	PROYECTOS DE INDUSTRIA S.A.DE C.V	C. CIRCUNVALACON # 19 ANTG.CUSCATLAN POL	79-1575
22	88	318	6	1	0	610912	50	FACALCA HILTEX S.A. DE C.V.	FACALCA HILTEX S.A. DE C.V.	C. EL PROGRESO COL. ROMA # 3430	245-1663
23	92	514	6	0	0	610912	25	COMERCIALIZADORA MELGAR S.A. DE C.V.	COMERCIALIZADORA MELGAR S.A. DE C.V.	AV.AYUTUXTEPEQUE N§1 BIS COL.LAS COLINAS	272-2222
24	96	323	6	1	0	610919	30	IMDIPAC S.A. DE C.V.	IMDIPAC S.A. DE C.V.	10 AV. NTE. # 408	226-9655
25	100	327	6	1	0	620113	26	PANADERIA FAVORITA	JOSE LUIS MINEROS	37 C. OTE. # 406	225-4930
26	104	55	5	1	1	620122	40	LA DESPENSA DE DON JUAN	LA DESPENSA DE DON JUAN S.A.	PLAZA SAN MARTIN Y 3ø AV. NTE. S/N STA. TECLA	28-0849
27	108	329	6	1	0	620122	25	SUPER SELECTOS	CALLEJAS S.A. DE C.V.	25 AV.NTE.N§1138	225-8805
28	112	333	6	1	0	620122	42	SUPER SELECTOS	CALLEJAS, S.A DE C.V.	10' AV. SUR CENTRO COMERCIAL SN JACINTO	270-8974
29	116	337	6	1	0	620122	27	SUPERMERCADOS AMERICA	MAQUILES S.A.	KM. 4 1/2 CARRET. A STA. TECLA CONT. A OMNIM	259-4647
30	120	341	6	1	0	620122	28	DESPENSA DE DON JUAN	DESPENSA DE DON JUAN	C.ARCE #138	222-5936
31	124	518	6	0	0	620122	34	LA TAPACHULTECA	SERGIO TORRES RIVERA	CENTRO COM. ZACAMIL L- 5	272-4747
32	128	571	6	8	0	620122	28	SUPER SELECTOS	CALLEJAS S.A. DE C.V.	CENTRO COMER. LOS ANGELES, C. A COL SN JO	290-3776
33	132	342	6	1	0	620201	30	FARMACIA SAN CARLOS	JUAN CARLOS, S.A DE C.V.	1' AV. NTE Y 3' AV. NTE PJE MONTALVO EDIF. SAC	222-4314
34	136	346	6	1	0	620201	33	FARMACIA GUADALUPE	OSCAR GARCIA	4A.C.PTE. # 319	271-256
35	140	349	6	1	0	620302	32	BRODWAY, S.A DE C.V.	BRODWAY, S.A DE C.V.	CALLE ARCE Y 3' AV. NTE	222-0765
36	144	351	6	1	0	620403	47	CENTRO FRIO	JOSE MARIA MONTERREY	AV.OLIMPICA # 3421 COL.ESCALON	224-3298
37	148	353	6	1	0	620404	25	PRADO, S.A DE C.V.	MUEBLES METALICOS PRADO, S.A DE C.V.	1' C.PTE ú 135 EDIF.JACKELIN	222-5713
38	152	357	6	1	0	620404	26	EL MUNDO DE LOS MUEBLES	JOSE HUMBERTO HERNANDEZ GUEVARA	ALAMEDA JUAN PABLO II # 113	222-5140

39	156	361	6	1	0	620404	45	ORBI S.A. DE C.V.	ORBI S.A. DE C.V.	ATRAS DEL ESTADO MAYOR AL. DR. M. ENRIQUE	298-2706
40	160	492	6	3	0	620404	29	ALMACENES PRADO (SUCURSAL)	PRADO S.A	C.TNCAL.DEL NTE.PERICENTRO DE APOPA L.50-5	216-1062
41	164	368	6	1	0	620415	26	ALMACEN RODIO PART	ALMACEN RADIO PARTS S.A DE C.V.	4A. AV. SUR 2A. C. OTE. # 315 PORTAL DALIA	221-2254
42	168	370	6	1	0	620419	25	COMUTEC S.A. DE C.V.	COMUNICACIONES Y TECNOLOGIA S.A. DE C.V.	3A. C. PTE. # 3830 ENTRE 73 Y 75 AV.NTE. COL.ES	298-5140
43	172	372	6	1	0	620501	26	FERRETERIA PANADES	PANADES, S.A DE C.V	C.ARCE Y AV. MORAZAN ESQUINA	222-6655
44	176	376	6	1	0	620501	50	MURILLO S.A. DE C.V.	MURILLO S.A. DE C.V.	2A. AV. NTE. # 332	221-0755
45	180	380	6	1	0	620501	35	HIDRO SAGARRA S.A. DE C.V.	HIDRO SAGARRA S.A. DE C.V.	1A. AV. NTE. # 1432	226-6942
46	184	384	6	1	0	620501	50	CECOFESA DE C.V.	CECOFESA DE C.V.	BLVD. VENEZUELA # 2743 BIS	298-1477
47	188	387	6	1	0	620502	25	CASA AMA IMPORTADORA MAT.ELECTRICO S.A.	CASA AMA J.A. DE C.V.	29 C. PTE. # 118	225-1133
48	192	389	6	1	0	620601	42	DIDEMO S.A. DE C.V.	DIDEMO S.A. DE C.V.	BLVD.LOS HEROES FTE.MUNDO FELIZ	225-1310
49	196	393	6	1	0	620601	38	PROVEEDORES INDUSTRIALES S.A. DE C.V.	PROVEEDORES INDUSTRIALES S.A. DE C.V.	6IC.PTE.N#107	222-1277
50	200	397	6	1	0	620601	40	ENSAMBLADORA S.A. DE C.V.	ENSAMBLADORA S.A. DE C.V.	COL. STA. CRISTINA BLVD. VENEZUELA # 1155	271-3377
51	204	401	6	1	0	620601	27	AUTO MUNDO S.A. DE C.V.	AUTO MUNDO S.A. DE C.V.	29 C. PTE. # 520	225-2421
52	208	405	6	1	0	620601	49	DIDEA REPUESTOS SUC.VENEZUELA	DIDEA S.A. DE C.V.	49 AV.SUR Y BLVD.VENEZUELA	279-2111
53	212	126	5	2	0	620604	36	ALFASAL S.A DE C.V	ALFASAL S.A DE C.V	BOULEVARD MERLIOT Y CALLE L-2, CUIDAD MER	278-5711
54	216	411	6	1	0	620605	41	BATERIAS RAYO (OFICINA CENTRAL)	ISAAC LOPEZ ECHEGOYEN	BLVD.VENEZUELA #1616	222-3293
55	220	68	5	1	0	620701	34	TEXACO STARMART	LUBRICANTES TEXACO, S.A DE C.V.	CALLE CHILTIPAN Y 15I AV. NTE	229-5206
56	224	129	5	2	0	620701	25	GASOLINERA ESSO MERLIOT	COLOSA DE C.V	CIUDAD MERLIOT,CARRET. A STA.TECLA Y BLVD.	278-2152
57	228	416	6	1	0	620701	35	ESSO LOURDES	AUTOMARKET LIMITED, S.A DE C.V	FINAL Y 4C.OTE Y BOULEVARD VENEZUELA	281-6605
58	232	420	6	1	0	620701	32	SHEL MONUMENTAL	NEASA DE C.V.	AUTOPISTA SUR FTE. RTO. LOS HEROES	245-1510
59	236	424	6	1	0	620701	35	TEXACO CARIBEAN INC.	TEXACO CARIBEAN INC.	C. GABRIELA MISTRAL Y BLVD. LOS HEROES	225-6440
60	240	428	6	1	0	620701	31	GASOLINERA TEXACO NAVARRA	MULTIMERCANTIL S.A. DE C.V.	KM. 1 1/2 AUTOPISTA SUSR	242-2253
61	244	574	6	8	0	620701	40	GASOLINERA ESSO MORAZAN	RAFAEL ANTONIO RIVAS	KM. 6« BLVD. DEL EJERCITO SOYAPANGO	227-0979
62	248	432	6	1	0	620801	33	ALMACEN ROLIN	RAFAEL MARTINEZ	CALLE ARCE # 423	271-2468
63	252	436	6	1	0	620801	35	PRADO S.A.	MUEBLES METALICOS PRADO S.A.	2A. AV. SUR # 127	221-2522
64	256	440	6	1	0	620801	25	ALMACENES ROLYN	CORPORACION MAXSA	C. ARCE S/N	271-2408
65	260	443	6	1	0	620903	45	LIBRERIA Y PAPELERIA LA IBERICA S.A. DE C.V.	LIBRERIA Y PAPELERIA LA IBERICA S.A. DE C.V.	PJE. BUSTAMANTE # 114 (PLANTA)	226-108
66	264	446	6	1	0	620914	25	OPTICA DE ORO	OPTICA DE ORO S.A. DE C.V.	17 C. PTE. # 135	222-3636
67	268	449	6	1	0	620933	30	JOYERIA LA JOYA	JOYERIA LA JOYA S.A. DE C.V.	PASEO GENERAL ESCALON # 5254 COL. ESCALON	263-1254
68	272	453	6	1	0	620952	40	OMNIDENT S.A DE C.V	ING. ROLANDO ERNESTO RAMIREZ SMITH	PJE # 145 ENTRE 63 Y 65 AV SUR COL. ESCALON	223-9542
69	276	456	6	1	0	620955	26	DUWEST EL SALVADOR S.A.	DUWEST EL SALVADOR S.A.	COL. ROMA C. PROGRESO FTE. A HOSPITAL DE A	245-3388
70	280	460	6	1	0	620968	40	COMERCIAL PROCO S.A. DE C.V.	COMERCIAL PROCO S.A. DE C.V.	C. AMBOROS # 155 COL. ROMA	223-4956
71	284	463	6	1	0	620974	35	ASERRADERO EL TRIUNFO	CARDENAL Y COMPAÑIA	BLVD. VENEZUELA # 3068	224-2000
72	288	467	6	1	0	620978	33	TELESIS S.A. DE C.V.	TELESIS S.A. DE C.V.	73 AV. NTE. # 338 COL. ESCALON	298-2222
73	292	471	6	1	0	620981	46	CIDEMA S.A.	CIDEMA S.A.	ALAMEDA ROOSVELT #2720	298-1500
74	296	475	6	1	0	620981	28	TEMSA	TEMSA S.A. DE C.V.	CARRET. TRONCAL DEL NTE. # 328	276-2324
75	300	479	6	1	0	620983	29	SISTEMAS C&C S.A DE C.V.	SISTEMAS C & C S.A DE C.V	AV.OLIMPICA # 3322 COL. ESCALON	279-4761
76	304	483	6	1	0	620983	32	COMPUTER TRADING EL SALVADOR	COMPUTER TRADING EL SALVADOR S.A. DE C.V.	87 AV. NTE. COND. FONTAINE BLUE MOD. C-BLOC	263-2955
77	2	113	5	2	0	610103	35	CAFECO S.A DE C.V	CAFECO S.A DE C.V	PLAN DE LA LAGUNA C. PPAL. S/N	243-2008
78	3	257	6	1	0	610105	41	ALBANZAL S.A. DE C.V.	ALBANZAL S.A. DE C.V.	CTRO. COM. FERIA ROSA EDIF. H 209	243-2475
79	5	258	6	1	0	610201	25	TEXACO GERARDO BARRIOS	INVERAL S.A. DE C.V.	25 AV.SUR Y CALLE GERARDO BARRIOS	222-3147
80	6	259	6	1	0	610202	38	COORPORACION CASA CASTROL S.A. DE C.V.	COORPORACION CASA CASTROL S.A. DE C.V.	C. AMBOROS # 175 COL. ROMA	245-2677
81	7	260	6	1	0	610209	37	CEK DE CENTROAMERICA (EL SALVADOR) S.A.	CEK DE CENTROAMERICA (EL SALVADOR) S.A.	FINAL 51 AV. SUR COL. Y PJE. EL ROSAL # 1	224-4319
82	9	114	5	2	1	610210	30	EXPRO S.A. DE C.V.	EXPRO S.A. DE C.V.	C.SIEMENS AVENIDA # 57	78-9775
83	10	261	6	1	0	610210	28	N.R. CONSA.	NILSON ROGERS.	URB.MADRE SELVA, C. ALGODON, BLOCK D # 7.	274-2220
84	11	262	6	1	0	610216	45	ALUMICENTRO DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	ALUMICENTRO DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	AUTOP.NTE.Y 25 AV.NTE.BLVD.LOS HEROES	226-9800

85	13	263	6	1	0	610218	37	SERVI GRAF	SERVI GRAF S.A.	BLVD. VENEZUELA # 1235	221-7191
86	14	264	6	1	0	610218	28	ACOAGEIG DE R.L.	ACOAGEIG DE R.L.	8A. AV. NTE. # 1008	235-0300
87	15	265	6	1	0	610223	28	ALKEMY EL SALVADOR	ALKEMY EL SALVADOR S.A. DE C.V.	59 AV. NORTE PJE NOVOA #3-A	224-1552
88	17	567	6	8	0	610223	36	TRANS MERIDIAN S.A DE C.V	TRANS MERIDIAN S.A DE C.V	BLVD.DEL EJERCITO KM.7«	277-0777
89	18	115	5	2	1	610406	30	ALFASAL	ALFASAL S.A. DE C.V.	BOULEVARD MERLIOT Y C L-2	78-2140
90	19	44	5	1	1	610408	25	AUTO INVERSIONES S.A.DE C.V.	AUTO INVERSIONES S.A.DE C.V.	4øC.PTE. 2-3	28-3336

DIRECCION GENERAL DE ESTADISTICA Y CENSOS
DETALLE DE MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES DE LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

NUM	ESTABLECIMIENTO	DIRECCION	TEL.
	ZONA BOULEVARD DE LOS HEROES		
1	192 DIDEMO S.A. DE C.V.	BLVD.LOS HEROES FTE.MUNDO FELIZ	225-1310
2	213 AUTO ISLA	BLVD.LOS HEROES CONTIGUO A HOTEL CAMINO REAL	260-7666
3	11 ALUMICENTRO DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	AUTOP.NTE.Y 25 AV.NTE.BLVD.LOS HEROES	226-9800
	ZONA COLONIA ESCALON-SALVADOR DEL MUNDO		
4	68 SMITHKLINE BEECHAN	ALAMEDA ENRIQUE ARAUJO, CONTIGUO ESSO LOMALINDA	279-2577
5	147 SIMAN	CENTRO COMERCIAL GALERIAS ESCALON	298-3000
6	251 KISMET	CENTRO COMERCIAL GALERIAS ESCALON	271-1322
7	ALMACENES SCHWARTZ	COL. ESCALON, 71 AV. NTE No. 150	223-5176
8	43 LA DESPENSA DE DON JUAN	COL. ESCALON, 7a. CLLE PTE. Y 89 AV. NTE # 515	
9	66 DROGUERIA SANTA LUCIA S.A. DE C.V.	C. Y COL. ROMA # 238	223-8000
	ZONA AVENIDA OLIMPICA		
10	210 AUTOS PRINT	AV. OLIMPICA Y 59 AV SUR S.S	279-0011
11	144 CENTRO FRIO	AV.OLIMPICA # 3421 COL.ESCALON	224-3298
12	110 SUPER SELECTOS	59 AV. SUR Y AV. OLIMPICA # 2093	279-4438
13	67 BRISTOL-MEYERS SQUIBB COMPANY	AV. OLIMPICA COL. ESCALON # 3765	224-3900
	ZONA AUTOPISTA SUR		
14	143 AIRE FRIO S.A DE C.V	EDIF. AIRE FRIO AUTOPISTA SUR	273-4466
15	175 FREUND SUCURSAL	BOULEVARD LA SULTANA, AUTOPISTA SUR	271-1100
16	211 GENERAL DE VEHICULOS, S.A. (GEVESA)	AUTPISTA SUR # 60B	273-4500
17	215 GENERAL DE USADOS	AUTOPISTA SUR FTE. A GEVEZA	273-6288
	ZONA CARRETERA A LA LIBERTAD		
18	94 COLGATE PALMOLIVE	KM. 10 C. A LA LIBERTAD	278-1213
19	83 PRODUCTOS NESTLE EL SALVADOR S.A.	KM.11« CARRET.AL PUERTO DE LA LIBERTAD	228-3565
20	84 PRODEINSA	C. CIRCUNVALACON # 19 ANTG.CUSCATLAN POLG. B	279-1575
	ZONA BOULEVARD VENEZUELA		
21	216 BATERIAS RAYO (OFICINA CENTRAL)	BLVD.VENEZUELA #1616	222-3293
22	217 VIFRIO	BLVD. VENEZUELA # 3066	224-3222
23	285 MC HENRIQUEZ	45 AV. SUR # 915 Y BLVD. VENEZUELA	279-2666

**DIRECCION GENERAL DE ESTADISTICA Y CENSOS
DETALLE DE MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES DE LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR**

ANEXO 1

NUM	DEP TO	MUN	CIU	EMP	ESTABLECIMIENTO	NOMBRE DEL PROPIETARIO	DIRECCION	TEL.	
1	256	6	1	0	610101	26 TIO JUAN	RAMON ORLANDO TORRELLES	38 AV.NTE.N§237	221-2281
2	113	5	2	0	610103	35 CAFECO S.A DE C.V	CAFECO S.A DE C.V	PLAN DE LA LAGUNA C. PPAL. S/N	243-2008
3	257	6	1	0	610105	41 ALBANZAL S.A. DE C.V.	ALBANZAL S.A. DE C.V.	CTRO. COM. FERIA ROSA EDIF. H 209	243-2475
4	42	5	1	1	610201	48 COMPAÑIA PETROLERA CHEVROLEN S.A.	COMPAÑIA PETROLERA CHEVROLEN S.A.	KM.10 CARRET. AL PTO. LA LIBERTA #S/N	78-1122
5	258	6	1	0	610201	25 TEXACO GERARDO BARRIOS	INVERAL S.A. DE C.V.	25 AV.SUR Y CALLE GERARDO BARRIOS	222-3147
6	259	6	1	0	610202	38 COORPORACION CASA CASTROL S.A. DE C.V.	COORPORACION CASA CASTROL S.A. DE C.V.	C. AMBOROS # 175 COL. ROMA	245-2677
7	260	6	1	0	610209	37 CEK DE CENTROAMERICA (EL SALVADOR) S.A.	CEK DE CENTROAMERICA (EL SALVADOR) S.A.	FINAL 51 AV. SUR COL. Y PJE. EL ROSAL # 1	224-4319
8	566	6	8	0	610209	25 UNISOLA S.A. DE C.V. (EX-DIPROINSA)	UNISOLA S.A. DE C.V.	KM.5 C.ANTIGUA A SOYAPANGO	227-0403
9	114	5	2	1	610210	30 EXPRO S.A. DE C.V.	EXPRO S.A. DE C.V.	C.SIEMENS AVENIDA # 57	78-9775
10	261	6	1	0	610210	28 N.R. CONSA.	NILSON ROGERS.	URB.MADRE SELVA, C. ALGODON, BLOCK D # 7.	274-2220
11	262	6	1	0	610216	45 ALUMICENTRO DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	ALUMICENTRO DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	AUTOP.NTE.Y 25 AV.NTE.BLVD.LOS HEROES	226-9800
12	43	5	1	1	610217	50 DURMAN ESQUIVEL S.A.DE C.V.	DURMAN ESQUIVEL S.A. DE C.V	C.L3 POLI.19 CIUDAD MERLIOT	78-5700
13	263	6	1	0	610218	37 SERVI GRAF	SERVI GRAF S.A.	BLVD. VENEZUELA # 1235	221-7191
14	264	6	1	0	610218	28 ACOAGEIG DE R.L.	ACOAGEIG DE R.L.	8A. AV. NTE. # 1008	235-0300
15	265	6	1	0	610223	28 ALKEMY EL SALVADOR	ALKEMY EL SALVADOR S.A. DE C.V.	59 AV. NORTE PJE NOVOA #3-A	224-1552
16	513	6	0	1	610223	30 P.Q.I. S.A.DE C.V.	PRODUCTOS QUIMICOS INDUSTRIALES S.A DE C	2 CALL. ORIENTE # 26 MEJICANOS	25-0392
17	567	6	8	0	610223	36 TRANS MERIDIAN S.A DE C.V	TRANS MERIDIAN S.A DE C.V	BLVD.DEL EJERCITO KM.7«	277-0777
18	115	5	2	1	610406	30 ALFASAL	ALFASAL S.A. DE C.V.	BOULEVARD MERLIOT Y C L-2	78-2140
19	44	5	1	1	610408	25 AUTO INVERSIONES S.A.DE C.V.	AUTO INVERSIONES S.A.DE C.V.	4øC.PTE. 2-3	28-3336
20	266	6	1	0	610419	45 MEDITRON S.A. DE .C.V	MEDITRON S.A. DE C.V.	21 AV.NTE.N§1324 COL.LAYCO	226-5611
21	267	6	1	0	610423	28 TECNO AVANCE S.A. DE C.V.	TECNO AVANCE S.A. DE C.V.	C. LORENA # 122 COL. ROMA	298-1044
22	268	6	1	0	610423	40 CECOSI S.A. DE C.V.	CECOSI S.A. DE C.V.	77 AV. NTE. Y 11ø C. PTE. # 4006	263-3964
23	45	5	1	0	610502	25 AUDIO VISION S.A DE C.V	AUDIO VISION S.A DE C.V	BLVD. MERLIOT JARDINES DE LA LIBERTAD POL	289-0474
24	269	6	1	0	610502	28 ANI S.A. DE C.V.	ANI S.A. DE C.V.	29 C. PTE. Y 11 AV. NTE. C.C. 29 LOCAL 2-4	226-6422
25	270	6	1	0	610505	46 CASTELLA SAGARRA S.A DE C.V	CASTELLA SAGARRA S.A DE C.V.	CARRET. A SANTA TECLA Y PJE CARBONEL S/N	298-3033
26	271	6	1	0	610506	35 CSH S.A. DE C.V.	CSH S.A. DE C.V.	BLVD. ALTAMIRA RES. VILLA GALICIA # 13	273-2577
27	272	6	1	0	610512	47 KATIVO COMERCIAL DE EL SALVADOR S.A. DE C	KATIVO COMERCIAL DE EL SALVADOR	23 AV.SUR ENTRE 12 Y 14 C.PTE.	221-1466
28	273	6	1	0	610602	25 INVERSIONES Y REPRESENTACIONES S.A. DE C	INVERSIONES Y REPRESENTACIONES S.A. DE C	43 AV. NTE. #128 COL. FLOR BLANCA	279-0566
29	503	6	9	0	610606	32 COLCHONERIA SANDRA BEATRIZ	COSABE,S.A DE C.V	CARRETERA PANAMERICANA 3 KM 8 «	-
30	274	6	1	0	610615	45 MENDES,S.A. DE C.V.	MENDES,S.A. DE C.V.	AV.BERNAL #120,CERCA DEL NUEVO HOSPITAL	274-8598
31	275	6	1	0	610615	36 OMNISPORT (OFICINA CENTRAL)	OMNISPORT S.A. DE C.V.	23 C. PTE. # 126 Bø SAN MIGUELITO	226-0122
32	568	6	8	0	610615	35 MABE DE EL SALVADOR	MABE DE EL SALV.S.A. DE C.V.	BLVD.EJERCITO NACIONAL KM.4 Y MEDIO	227-0747
33	276	6	1	0	610702	25 CLARIAN S.A. DE C.V.	CLARIAN S.A. DE C.V.	C. AMBERES # 140 COL. ROMA	223-2101
34	277	6	1	0	610801	27 FRUTERIA VIDAURRI S.A. DE C.V.	FRUTERIA VIDAURRI S.A. DE C.V.	9§ AV.NTE # 242	222-7070
35	278	6	1	0	610808	35 LA NUEVA AVICOLA S.A. DE C.V.	LA NUEVA AVICOLA S.A. DE C.V.	10A. AV. NTE. # 1211	226-3377
36	529	6	4	0	610808	35 AVIMAC S.A DE C.V	AVIMAC S.A DE C.V	KM.5« CARRETERA A ZACATECOLUCA 115	220-1111
37	279	6	1	0	610812	50 LUIS TORRES Y CIA.	LUIS TORRES Y CIA.	C. ASILO SARA # 143 COL. COSTA RICA	270-0667
38	280	6	1	0	610814	30 DISPRISA DE C.V.	DISPRISA DE C.V.	BLVD. DEL HIPODROMO Y AV. REVOLUCION # 40	243-1233
39	46	5	1	1	610817	25 AGENCIA LA CASCADA	LA CASCADA S.A. DE C.V.	8 AV.S #3 7 STA.TECLA	-
40	47	5	1	1	610817	26 BON APETIT S.A.DE C.V.	BON APETIT S.A.DE C.V.	2øAV.,SUR 3-4	28-2019
41	48	5	1	1	610817	30 DISTRIBUIDORA DE REFRESCOS DE COCA COL	RICARDO VALLADARES MARROQUIN	2 C. PTE. #2-9	28-1856
42	281	6	1	0	610823	35 DISOCAR (OFICINA CENTRAL)	DISOCAR S.A. DE C.V.	BLVD. VENEZUELA Y AV. 29 DE AGOSTO # 834	271-0315
43	49	5	1	1	610833	40 LA DESPENSA DE DON JUAN	JUAN JOSE DOMENEC	C. BLVD. CHLTUPAN CENTRO COM. LOTISA #S/N	78-5159
44	282	6	1	0	610833	36 TIENDA MORENA	MORENA MENDOZA V. DE RIVERA E HIJOS, S.A	.V 8; C.PTE # 240	271-0706
45	283	6	1	0	610833	33 NEGOCIOS LITO S.A. DE C.V.	NEGOCIOS LITO S.A. DE C.V.	COL. SANCHEZ C. LOS NARANJOS # 213	276-3942
46	284	6	1	0	610840	37 DISTARSA S.A. DE C.V.	DISTARSA S.A. DE C.V.	18 AV,TE,N§613 B§ CONCEPCION	221-1413
47	285	6	1	0	610840	26 CENTRAL PRODUCTOS ALIMENTICIOS UNIVERS	CENTRAL PRODUCTOS ALIMENTICIOS UNIVERS	FINAL 1ºAV.NTE.N§1827 COL.LA RABIDA	226-2392
48	286	6	1	0	610840	25 DISTRIBUIDORA GOMEZ	DISTRIBUIDORA GOMEZ S.A. DE C.V.	BLVD. VENEZUELA Y 35 AV. SUR # 1908	224-2432

**DIRECCION GENERAL DE ESTADISTICA Y CENSOS
DETALLE DE MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES DE LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR**

ANEXO 1

NUM	DEP	MUN	CIU	EMP	ESTABLECIMIENTO	NOMBRE DEL PROPIETARIO	DIRECCION	TEL.		
49	287	6	1	0	610841	30	DISTRIBUIDORA MOLINA	EDUARDO RIVERA MOLINA	2A. AV. SUR # 609	221-1036
50	116	5	2	0	610844	46	EL PANAL	KONRAD BIGANSKY ROSE	CALLE CHAPARRASTIQUE #12B,ZONA IND.STA.E	278-9790
51	117	5	2	0	610844	34	DISTRIBUIDORA EUROPEA S.A DE C.V	DISTRIBUIDORA EUROPEA S.A DE C.V	C.CHAPARRASTIQUE #28, URB.SANTA ELENA	278-7000
52	288	6	1	0	610844	25	NUTRISA DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	NUTRISA DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	25 AV.NTE.N#614	225-7100
53	289	6	1	0	610844	25	CODISOL S.A. DE C.V.	CODISOL S.A. DE C.V.	FINAL 3/AV.NTE.Y CALLE SAN CARLOS ESQUINA	225-0240
54	290	6	1	0	610844	45	MAEVA S.A DE C.V.	MAEVA S.A DE C.V.	59 AV.NTE # 326 EDIF. BISA	260-1704
55	291	6	1	0	610844	38	CORPORACION SAROSI INTERNACIONAL S.A. DE C.V.		19 C. PTE. # 141 ENTRE AV. ESPAÑA Y 1A. AV. NT	226-2814
56	292	6	1	0	610844	25	DALSE S.A. DE C.V.	DALSE S.A. DE C.V.	PASEO GRAL. ESCALON ED.ALTOS DEL PASEO	279-0137
57	118	5	2	0	610901	30	DROGUERIA EUROSALVADOREÑA S.A DE C.V	DROGUERIA EUROSALVADOREÑA S.A DE C.V	C.EL BOQUERON 5-B URB. SANTA ELENA	289-0744
58	293	6	1	0	610901	40	MENFAR S.A. DE C.V.	MENFAR S.A. DE C.V.	AV.LAS AMERICAS N#210	225-9430
59	294	6	1	0	610901	33	UNIPHARM DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	UNIPHARM DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	BLVD.MARIA CRISTINA N#197 URB.LA ESPERANZA	225-5497
60	295	6	1	0	610901	26	DROGUERIA DAMASCO S.A. DE C.V.	DAMASCO S.A. DE C.V.	27 C.PTE.N#1231 COL.LAYCO	225-7986
61	296	6	1	0	610901	29	KOKET S.A DE C.V.	KOKET S.A DE C.V.	PJE LINDO # 110 COL FLOR BLANCA	224-3226
62	297	6	1	0	610901	42	MERCK (CON OFICINA CENTRAL EN ALEMANIA)	MERCK DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	ALAMEDA JUAN PABLO II Y 11 AV. NTE. BIS 503	281-1144
63	298	6	1	0	610901	30	DROGUERIA PROVEFORMA	IMPULSORA S.A.	5A. C. PTE. # 421 S.S.	271-4341
64	299	6	1	0	610901	30	SINQUIMIA	S/N	13 C. OTE. PJE. ARAUJO	-
65	300	6	1	0	610901	25	DROGUERIA NACIONAL	DISTRIBUIDORA PRINCIPAL	C. FCO. MENENDEZ # 950 COL. STA. CRISTINA	222-4020
66	301	6	1	0	610901	42	DROGUERIA SANTA LUCIA S.A. DE C.V.	DROGUERIA SANTA LUCIA S.A. DE C.V.	C. Y COL. ROMA # 238	223-8000
67	302	6	1	0	610901	44	BRISTOL-MEYERS SQUIBB COMPANY	BRISTO- MEYERS DE C.A.	AV. OLIMPICA COL. ESCALON # 3765	224-3900
68	303	6	1	0	610901	40	SMITH KLINE BEECHARN	SMITH KLINE BEECHARN S.A. DE C.V.	C. NVA. # 2 EDIF. 20 COL. ESCALON	279-2577
69	304	6	1	0	610901	25	DROGUERIA COSMOS	RAU S.A. DE C.V.	FINAL COL. AMERICA S/N	270-1217
70	305	6	1	0	610901	30	DROGUERIA DROGUEFARMA	DROGUERIA DE FARMACIA S.A. DE C.V.	29 AV.SUR Y 12 C. PTE. # 701 COL. FLOR BLANCA	222-1912
71	306	6	1	0	610901	35	DROGUERIA MARIN S.A. DE C.V.	DROGUERIA MARIN S.A. DE C.V.	23 C. PTE. # 1241	225-1522
72	307	6	1	0	610901	30	DISTRIBUIDORA SALVEX S.A. DE C.V.	DISTRIBUIDORA SALVEX S.A. DE C.V.	BLVD. VENEZUELA # 2850 CO. ROMA	224-2077
73	530	6	4	4	610901	27	LARSEEU S.A. DE C.V.	LARSEEU S.A. DE C.V.	KM. 7 « CARRET. A COMALAPA SAN MARCOS	237-0441
74	308	6	1	0	610902	30	PRENTA MED	PRENTA MED S.A. DE C.V.	BLVD.VENEZUELA # 1141	221-2466
75	309	6	1	0	610904	26	LIBRERIA CERVANTES S.A. DE C.V.	LIBRERIA CERVANTES S.A. DE C.V.	33 C.PTE.N#208 ENTRE LA 11Y 3/AV.NTE	225-5713
76	310	6	1	0	610904	33	DISSAL (OFICINA CENTRAL)	DIST.SALVADOREÑA DE REVISTAS Y LIBROS, S.A.	C.V. 35 AV.SUR # 103 COL. FLOR BLANES	223-1413
77	311	6	1	0	610904	27	SIPAL OFICINA CENTRAL	ARELI SONIA	4§ CALLE PTE # 2322 COL. FLOR BLANCA	279-3419
78	312	6	1	0	610904	35	INTERNATIONAL SISTEM	JON METODOS SALVADOREÑOS S.A DE C.V.	65 AV SUR # 132	298-5308
79	313	6	1	0	610904	30	MADIPCA S.A DE C.V.	MADIPCA S.A DE C.V	49 AV.NTE # 222 ENTRE 1 C.PTE Y AV.JUAN PABLO	223-5647
80	314	6	1	0	610904	25	PROMECA S.A. DE C.V.	PROMECA S.A. DE C.V.	17 C. PTE. # 210 LOCAL # 5	222-8410
81	50	5	1	0	610912	25	UCRAPROBEX DE RL DE C.V	UCRAPROBEX DE R.L DE C.V	BLVD. MERLIOT EDIFI. UCRAPROBEX POL. C ME	278-2899
82	119	5	2	1	610912	30	DISTRIBUIDORA EUROPA S.A. DE C.V.	DISTRIBUIDORA EUROPA S.A. DE C.V.	C.CHAPARRASTIQUE # 28 PARQUE IND STA ELE	78-7000
83	120	5	2	1	610912	40	PRODUCTOS NESTLE EL SALVADOR S.A.	PRODUCTOS NESTLE EL SALVADOR S.A.	KM.11« CARRET.AL PUERTO DE LA LIBERTAD	28-3565
84	121	5	2	1	610912	25	PRODEINSA	PROYECTOS DE INDUSTRIA S.A.DE C.V	C. CIRCUNVALACON # 19 ANTG.CUSCATLAN PO	79-1575
85	315	6	1	0	610912	42	BOLPROES S.A	BOLPROES S.A	COL.AVILA FINAL CALLE A PJE 2 # 163	245-1555
86	316	6	1	0	610912	26	PROGRES INTERNACIONAL OFICINA ADMINISTR	PROGRES INTERNACIONAL S.A DE C.V	55 AV SUR # 4	224-3657
87	317	6	1	0	610912	26	GIBSON Y CIA SUCESORES	GIBSON Y CIA SUCESORES	17 C. PTE. # 320 ENTRE 5º Y 7º AV. NTE.	281-5555
88	318	6	1	0	610912	50	FACALCA HILTEX S.A. DE C.V.	FACALCA HILTEX S.A. DE C.V.	C. EL PROGRESO COL. ROMA # 3430	245-1663
89	319	6	1	0	610912	28	AGROMAR S.A. DE C.V.	AGROMAR S.A. DE C.V.	EDIF. INLAMA # 645 COL. SAN BENITO	245-1534
90	320	6	1	0	610912	25	AGENCIAS NAVIERAS Y SUPERVICIONES	AGENCIAS NAVIERAS Y SUPERVICIONES S.A. DE	1A. C. PTE. # 3807 Y 73 AV. NTE. COL. ESCAL	223-4041
91	321	6	1	0	610912	27	DISTRIBUIDORA CUSCATLAN S.A. DE C.V.	DISTRIBUIDORA CUSCATLAN S.A. DE C.V.	EDIF. TURIS PASEO CRAL. ESCALON	223-7268
92	514	6	0	0	610912	25	COMERCIALIZADORA MELGAR S.A. DE C.V.	COMERCIALIZADORA MELGAR S.A. DE C.V.	AV.AYUTUXTEPEQUE N#1 BIS COL.LAS COLINAS	272-2222
93	51	5	1	0	610919	50	COSMETICOS Y PERFUMES, S.A DE C.V.	COSMETICOS Y PERFUMES, S.A DE C.V.	FINAL11 AV. SUR COL. UTILA CARRT AL PUERTO	228-1572
94	52	5	1	0	610919	48	COLGATE PALMOLIVE	COLGATE PALMOLIVE CENTROAMERICA INC.	KM. 10 C. A LA LIBERTAD	278-1213
95	322	6	1	0	610919	26	CODIMERSAL (COMPANIA DISTRIB.MERCANTIL	PEDRO GONZALO PORTILLO ALVARENGA	27 C.PTE.N#811 COL.LAYCO	225-0849
96	323	6	1	0	610919	30	IMDIPAC S.A. DE C.V.	IMDIPAC S.A. DE C.V.	10 AV. NTE. # 408	226-9655
97	324	6	1	0	610921	25	COMERCIAL AGROPECUARIA S.A DE C.V. SALA	TA COMERCIAL AGROPECUARIA S.A DE C.V.	67 AV SUR N# 142	298-5111

**DIRECCION GENERAL DE ESTADISTICA Y CENSOS
DETALLE DE MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES DE LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR**

ANEXO 1

NUM	DEP	MUN	CIU	EMP	ESTABLECIMIENTO	NOMBRE DEL PROPIETARIO	DIRECCION	TEL.		
98	325	6	1	0	610921	25	PROGAN S.A. DE C.V.	PROGAN S.A. DE C.V.	35 AV. SUR # 630 COL. FLOR BLANCA	271-1903
99	326	6	1	0	610930	30	FORMULARIOS STANDARD S.A DE C.V.	FORMULARIOS STANDARD S.A DE C.V.	37 AV NTE Nø 114 C.FLOR BLANCA	224-2543
100	327	6	1	0	620113	26	PANADERIA FAVORITA	JOSE LUIS MINEROS	37 C. OTE. # 406	225-4930
101	328	6	1	0	620117	25	OFICINAS POPS	PROCESOS LACTEOS S.A. DE C.V.	URB. SAN ERNESTO PJE. SAN CARLOS # 164	226-4433
102	53	5	1	1	620122	40	LA DESPENSA DE DON JUAN	LA DESPENSA DE DON JUAN S.A.	PLAZA SAN MARTIN Y 3ø AV. NTE. S/N STA. TECLA	28-0849
103	54	5	1	1	620122	25	INVERSIONES TEXACO S.A.	INVERSIONES TEXACO S.A.	KM.10 CARRET. AL PTO. LIBERTAD #S/N	78-8888
104	55	5	1	1	620122	40	LA DESPENSA DE DON JUAN	LA DESPENSA DE DON JUAN S.A.	PLAZA SAN MARTIN Y 3ø AV. NTE. S/N STA. TECLA	28-0849
105	56	5	1	0	620122	40	LA DESPENSA DE DON JUAN	LA DESPENSA DE DON JUAN S.A. DE C.V.	31 AV. NORTE Y PLAZA SAN MARTIN	228-2242
106	57	5	1	0	620122	46	SUPER MERCADO MULTIMART	SUPERMERCADOS DE CENTRO AMERICA S.A DE C.V.	C. CHILTIUPAN NøS/N	289-1250
107	58	5	1	0	620122	49	SUPER SELECTOS	SUPER SELECTOS, S.A	CENTRO COMERCIAL NOVO CTO. L- # 15 SANTA	228-6453
108	329	6	1	0	620122	25	SUPER SELECTOS	CALLEJAS S.A. DE C.V.	25 AV.NTE.Nø1138	225-8805
109	330	6	1	0	620122	36	ASOC.COOP.DE EMPLEADOS DE CADENA SONORA	C E C S DE R.L.	11DIAGONAL Nø307 URB.LA ESPERANZA	-
110	331	6	1	0	620122	35	SUPER SELECTOS	CALLEJAS S.A. DE C.V.	METROSUR LOCAL # 413	273-9548
111	332	6	1	0	620122	48	SUPER SELECTOS MIRALVALLE.	CALLEJAS,S.A. DE C.V.	BVLD.CONSTITUCION,CONDominio BALAM ACA	274-5003
112	333	6	1	0	620122	42	SUPER SELECTOS	CALLEJAS, S.A DE C.V.	101 AV. SUR CENTRO COMERCIAL SN JACINTO	270-8974
113	334	6	1	0	620122	35	LA DESPENSA DE DON JUAN	DESPENSA DE DON JUAN, S.A DE C.V.	C.ARCE ú 138	222-5936
114	335	6	1	0	620122	50	DESPENSA DE DON JUAN	LA DESPENSA S.A. DE C.V.	C.RUBEN Y 7ø AV.SUR # 510	222-0828
115	336	6	1	0	620122	30	SUPER SELECTOS	CALLEJA S.A. DE C.V.	COL. ESCALON 79 AV. SUR	-
116	337	6	1	0	620122	27	SUPERMERCADOS AMERICA	MAQUILES S.A.	KM. 4 1/2 CARRET. A STA. TECLA CONT. A OMNIBUS	259-4647
117	338	6	1	0	620122	25	SUPER SELECTO SALVADOR DEL MUNDO	CALLEJAS S.A. DE C.V.	EDIF. RALTO L-1 PASEO GRAL. ESCALON	224-3315
118	339	6	1	0	620122	42	SUPER SELECTOS	CALLEJAS S.A. DE C.V.	CTRO. COM. AUTOPISTA SUR S/BLVD. LOS PRODIGIOS	273-954
119	340	6	1	0	620122	40	SUPER SELECTOS SUC. SAN MIGUELITO	CALLEJAS S.A.	27 C. PTE. Y 3A. AV. NTE.	225-8774
120	341	6	1	0	620122	28	DESPENSA DE DON JUAN	DESPENSA DE DON JUAN	C.ARCE #138	222-5936
121	515	6	0	1	620122	40	LA TAPACHULTECA	NUETA S.A DE C.V.	CENTRO COMERCIAL ZACAMIL FINAL 29 AV. NORTE	25-2841
122	516	6	0	0	620122	39	SUPER SELECTOS	CALLEJAS S.A DE C.V.	CENTRO COMERCIAL PLAZA METROPOLIS L-14	272-5382
123	517	6	0	0	620122	35	SUPER SELECTOS	CALLEJAS S.A. DE C.V.	C. RAFAEL BARRERA Y 5A. AV. NTE. MEJICANOS	226-2715
124	518	6	0	0	620122	34	LA TAPACHULTECA	SERGIO TORRES RIVERA	CENTRO COM. ZACAMIL L- 5	272-4747
125	519	6	0	0	620122	42	SUPER SELECTOS	CALLEJAS S.A. DE C.V.	CTRO. COM. 2 ZACAMIL L-10	272-0188
126	569	6	8	6	620122	30	SUPER SELECTOS	FRANCISCO CALLEJAS	4A AV.SUR CENTRO COMERCIAL SOYAPANGO #	-
127	570	6	8	4	620122	40	LA TAPACHULTECA	ZUETA S.A DE C.V	UNICENTRO ANCLA	77-2122
128	571	6	8	0	620122	28	SUPER SELECTOS	CALLEJAS S.A. DE C.V.	CENTRO COMER. LOS ANGELES, C. A COL SN JACINTO	290-3776
129	572	6	8	0	620122	39	SUPER SELECTOS	CALLEJAS S.A.DE C.V.	CTRO.COMERCIAL SOYAPANGO PLANTA BALAM	277-6355
130	491	6	3	0	620123	50	SUPER SELECTOS	CALLEJAS S.A. DE C.V.	CTRO. COM. PERICENTRO APOPA	216-0500
131	59	5	1	1	620126	30	RAMOS S.A. DE C.V.	RAMOS S.A. DE C.V.	4ø AV. SUR # 1-5 STA. TECLA	28-3266
132	342	6	1	0	620201	30	FARMACIA SAN CARLOS	JUAN CARLOS, S.A DE C.V.	11 AV. NTE Y 31 AV. NTE PJE MONTALVO EDIF. SACA	222-4314
133	343	6	1	0	620201	25	FARMACIA AMERICANA	VICTOR EUGENIO RODRIGUEZ SOL	2.C.PTE # 209	222-0516
134	344	6	1	0	620201	42	FARMACIA APARICIO	JOSE ARMANDO APARICIO BAIRES	C.GERARDO BARRIOS Y 27 C.PTE.#1505	271-1222
135	345	6	1	0	620201	33	OFICINAS ADMINISTRATIVAS FARMACIA CHAVEZ	CHAVEZ S.A DE C.V	4A. C.PTE. # 309 EDIF. CENTRO PLAZA	221-0460
136	346	6	1	0	620201	33	FARMACIA GUADALUPE	OSCAR GARCIA	4A.C.PTE. # 319	271-256
137	347	6	1	0	620201	29	SOC.FARMACIA SN.CARLOS S.A.DE C.V.	SOC.FARMACIA SN.CARLOS S.A.DE C.V.	PJE.MONTALVO EDIF.SACA #113	221-9419
138	60	5	1	1	620202	40	CORUM S.A.	CORUM S.A.	KM.10 CARRET. AL PTO. LA LIBERTA #S/N	78-3322
139	348	6	1	0	620202	26	MARLEN LAMUR	COSMETICOS Y MODAS S.A. DE C.V.	25 AV.NTE.Y PJE.SAN ERNESTO Nø1323	225-9891
140	349	6	1	0	620302	32	BRODWAY, S.A DE C.V.	BRODWAY, S.A DE C.V.	CALLE ARCE Y 31 AV. NTE	222-0765
141	350	6	1	0	620302	42	HASGAL S.A. DE C.V.	HASGAL S.A. DE C.V.	BLVD. VENEZUELA # 2230	279-3670
142	122	5	2	1	620403	43	AIRE FRIO S.A. DE C.V.	AIRE FRIO S.A. DE C.V.	AUTOPISTA SUR CONTIGUO A FERROCENTRO 3	73-4466
143	123	5	2	0	620403	40	AIRE FRIO S.A DE C.V	AIRE FRIO S.A DE C.V	EDIF. AIRE FRIO AUTOPISTA SUR	273-4466
144	351	6	1	0	620403	47	CENTRO FRIO	JOSE MARIA MONTERREY	AV.OLIMPICA # 3421 COL.ESCALON	224-3298
145	352	6	1	0	620403	25	AIRE FRIO	AIRE FRIO S.A. DE C.V.	COL. C.A. Y C. GABRIELA MISTRAL # 510	226-9204
146	61	5	1	1	620404	30	DIVESA DE C.V	DISTRIBUCION Y VENTAS S.A DE C.V	7 AV. NTE. Y 3 C. OTE. # 3-1 STA. TECLA	28-5656

**DIRECCION GENERAL DE ESTADISTICA Y CENSOS
DETALLE DE MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES DE LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR**

ANEXO 1

NUM	DEP	MUN	CIU	EMP	ESTABLECIMIENTO	NOMBRE DEL PROPIETARIO	DIRECCION	TEL.	
147	62	5	1	0	620404	30 PRISMA HOGAR	ALMACENES SIMAN	21 C.OTE Y 31 AV SUR # 2-1	288-5088
148	353	6	1	0	620404	25 PRADO, S.A DE C.V.	MUEBLES METALICOS PRADO, S.A DE C.V.	11 C.PTE ú 135 EDIF.JACKELIN	222-5713
149	354	6	1	0	620404	32 CECOSA	CENTRO DE COSTURA S.A DE C.V	C.RUBEN DARIO # 518 EDIF.EL SALVADOR	222-9687
150	355	6	1	0	620404	35 ALMACENES WESTING HOUSE	CIA. TECNICO INDUSTRIAL S.A. DE C.V.	1A. C. PTE. # 124	221-0349
151	356	6	1	0	620404	25 LA CORONITA	COREA S.A. DE C.V.	1A. AV. NTE. EDIF. 1A. AVENIDA # 218	221-087
152	357	6	1	0	620404	26 EL MUNDO DE LOS MUEBLES	JOSE HUMBERTO HERNANDEZ GUEVARA	ALAMEDA JUAN PABLO II # 113	222-5140
153	358	6	1	0	620404	50 ALMACENES TROPIGAS	COMPANIA ALMACENES TROPIGAS S.A.	4A. AV. SUR # 228	222-221
154	359	6	1	0	620404	38 DISTRIBUIDORA COMERCIAL NOVEDADES	CARLOS ARTURO PUNJER	8A. C. OTE. # 314	222-2432
155	360	6	1	0	620404	28 COMERCIAL CHACON	COMERCIAL CHACON S.A. DE C.V.	C. MODELO 271 Bø CANDELARIA	280-3000
156	361	6	1	0	620404	45 ORBI S.A. DE C.V.	ORBI S.A. DE C.V.	ATRAS DEL ESTADO MAYOR AL. DR. M. ENRIQUE	298-2706
157	362	6	1	0	620404	29 PRADO S.A.	FRANCISCO PRADO	METROCENTRO 8A. ETAPA LOCALES # 302-303	-
158	363	6	1	0	620404	37 PRADO S.A. DE C.V. SALA DE VENTA	PRADO S.A. DE C.V.	MEROCENTRO NTE. 4A. ETAPA 1A. PTA. # 53 Y 5	279-3560
159	364	6	1	0	620404	25 PRADO S.A. DE C.V.	PRADO S.A. DE C.V.	1A.C.PTE.#135 EDIF.JAQUELIN	222-5713
160	492	6	3	0	620404	29 ALMACENES PRADO (SUCURSAL)	PRADO S.A	C.TNCAL.DEL NTE.PERICENTRO DE APOPA L.50	216-1062
161	365	6	1	0	620405	29 COMERCIAL DISTRIBUIDORA S.A. DE C.V.	COMERCIAL DISTRIBUIDORA S.A. DE C.V.	2A. C. OTE. # 119 Bø SAN MIGUELITO	226-5488
162	366	6	1	0	620415	31 CASA RIVAS	RAFAEL RIVAS PRUNERA	2A. AV. NTE. # 312	222-0964
163	367	6	1	0	620415	50 MURILLO S.A. DE C.V.	MATERIALES ELECTRICOS MURILLO S.A. DE C.V.	2A. AV. NTE. # 332	221-0755
164	368	6	1	0	620415	26 ALMACEN RODIO PART	ALMACEN RADIO PARTS S.A DE C.V.	4A. AV. SUR 2A. C. OTE. # 315 PORTAL DALIA	221-2254
165	63	5	1	1	620416	34 MUEBLES RODRIGUEZ	CARLOS ALONSO RODRIGUEZ	8 C.OTE. 2-4 PJE. CHAUR	28-0109
166	64	5	1	0	620416	25 CENTRO ELECTRICO TECLEMO	MARTA RODRIGUEZ DE VILLEGAS	21 C.OTE # 4-5 STA TECLA	288-8426
167	369	6	1	0	620416	25 FABRICA MODULEC	VICTOR ESCOBAR	27 OTE. FINAL S/N	235-8058
168	370	6	1	0	620419	25 COMUTEC S.A. DE C.V.	COMUNICACIONES Y TECNOLOGIA S.A. DE C.V.	3A. C. PTE. # 3830 ENTRE 73 Y 75 AV.NTE. COL.E	298-5140
169	65	5	1	1	620501	25 EL CONSTRUCTOR	EL CONSTRUCTOR S.A. DE C.V.	4 C.P.Y 8 AV.S STA.TECLA	28-4086
170	124	5	2	0	620501	40 FREUND S.A DE C.V	FREUND S.A DE C.V	BLVD. LA SULTANA Y AUTOPISTA SUR	243-8844
171	371	6	1	0	620501	31 SURISSA	SURIANO SIV S.A. DE C.V.	ALAMEDA ROOSVELT #3010	223-8122
172	372	6	1	0	620501	26 FERRETERIA PANADES	PANADES, S.A DE C.V	C.ARCE Y AV. MORAZAN ESQUINA	222-6655
173	373	6	1	0	620501	37 FERRETERIA 100,000 LLAVES	FERRETERIA 100,000 LLAVES S.A DE C.V.	49 AV SUR Y AV OLIPICA COL. FLOR BLANCA	298-1124
174	374	6	1	0	620501	30 COFESAL S.A. DE C.V.	COFESAL S.A. DE C.V.	3A. AV. NTE. # 212	222-6001
175	375	6	1	0	620501	34 FREUND SUCURSAL CENTRO	FREUND S.A.	3A. C. OTE. # 129	271-1100
176	376	6	1	0	620501	50 MURILLO S.A. DE C.V.	MURILLO S.A. DE C.V.	2A. AV. NTE. # 332	221-0755
177	377	6	1	0	620501	30 FERRETERIA LA PALMA (OFICINA CENTRAL)	FERRETERIA LA PALMA S.A. DE C.V.	BLVD. VENEZUELA # 1233	221-6000
178	378	6	1	0	620501	26 FREUND S.A. DE C.V.	FREUND S.A. DE C.V.	79 AV. SUR Y C. J. CAÑAS COL. ESCALON	223-2700
179	379	6	1	0	620501	49 VIDRI ESCALON	ALMACENES VIDRI S.A. DE C.V.	85 AV. SUR Y PASEO GRAL. ESCALON	263-3033
180	380	6	1	0	620501	35 HIDRO SAGARRA S.A. DE C.V.	HIDRO SAGARRA S.A. DE C.V.	1A. AV. NTE. # 1432	226-6942
181	381	6	1	0	620501	25 SAGARRA (SUCURSAL)	SAGARRA S.A.	29 C. OTE. Y 1A. AV. NTE.	-
182	382	6	1	0	620501	50 FREUND (SUCURSAL)	FREUND S.A. DE C.V.	BLVD. VENEZUELA	245-0555
183	383	6	1	0	620501	26 VIDUC (SUCURSAL)	ALMACENES VIDRIDUC S.A. DE C.V.	BVLV. VENEZUELA # 3067	279-4799
184	384	6	1	0	620501	50 CECOFESA DE C.V.	CECOFESA DE C.V.	BLVD. VENEZUELA # 2743 BIS	298-1477
185	385	6	1	0	620501	28 PANADES S.A. DE C.V.	PANADES S.A. DE C.V.	C.ARCE Y AV.MORAZAN S/N	222-6655
186	520	6	0	0	620501	38 ELECTRAMA	ELECTROMA S.A DE C.V.	C.ANTG. A ZACAMIL CASA # 36-A SAN RAMON	274-9745
187	386	6	1	0	620502	30 MATELECTRIC S.A. DE C.V.	MATELECTRIC S.A. DE C.V.	5A. C. PTE. # 217	271-133
188	387	6	1	0	620502	25 CASA AMA IMPORTADORA MAT.ELECTRICO S.A.	CASA AMA J.A. DE C.V.	29 C. PTE. # 118	225-1133
189	388	6	1	0	620502	30 COOPERATIVA SACERDOTAL	COOPERATIVA SACERDOTAL	C.DELGADO #2	221-2792
190	573	6	8	0	620508	26 HECASA DE C.V	HERRAMIENTAS CENTROAMERICANAS, S.A DE	BLVD.DEL EJERCITO KM. 5« 200 MTS.AL SUR PA	277-7299
191	66	5	1	1	620601	25 CENTRO DE SUMINISTROS DIDEA	REPUESTOS DIDEA S.A	C.A COMASAGUA COL.LAS DELICIAS #26	28-0434
192	389	6	1	0	620601	42 DIDEMO S.A. DE C.V.	DIDEMO S.A. DE C.V.	BLVD.LOS HEROES FTE.MUNDO FELIZ	225-1310
193	390	6	1	0	620601	25 AUTO REPUESTOS S.A. DE C.V.	AUTO REPUESTOS RACING S.A. DE C.V.	29 C.PTE.N§1117 COL.LAYCO	225-4625
194	391	6	1	0	620601	26 DELAO S.A. DE C.V.	DELAO S.A. DE C.V.	29 C.PTE.N§1225	235-1000
195	392	6	1	0	620601	29 MUNFRESA DE C.V.	MUNFRESA S.A. DE C.V.	CALLE GERARDO BARRIOS N§1130	271-2930

DIRECCION GENERAL DE ESTADISTICA Y CENSOS
DETALLE DE MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES DE LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

ANEXO 1

NUM	DEP	MUN	CIU	EMP	ESTABLECIMIENTO	NOMBRE DEL PROPIETARIO	DIRECCION	TEL.		
196	393	6	1	0	620601	38	PROVEEDORES INDUSTRIALES S.A. DE C.V.	PROVEEDORES INDUSTRIALES S.A. DE C.V.	61C.PTE.Nº107	222-1277
197	394	6	1	0	620601	37	PROYESA	PROYECTOS INDUSTRIALES S.A. DE C.V.	BLVD.VENEZUELA Nº1146	221-0666
198	395	6	1	0	620601	45	AUTOMOTRIZ SABATER OFICINA CENTRAL	AUTOMOTRIZ SABATER S.A DE C.V.	35 AV.NTE Y ALAME. ROOSEVELT	298-6155
199	396	6	1	0	620601	25	LA CASA DEL REPUESTO (SUCURSAL)	L.C.R. S.A. DE C.V.	C. 5 DE NOVIEMBRE	276-3288
200	397	6	1	0	620601	40	ENSAMBLADORA S.A. DE C.V.	ENSAMBLADORA S.A. DE C.V.	COL. STA. CRISTINA BLVD. VENEZUELA # 1155	271-3377
201	398	6	1	0	620601	42	RESAL S.A. DE C.V.	RESAL S.A. DE C.V.	BLVD. VENEZUELA # 110 Y 20A. AV. SUR	270-3881
202	399	6	1	0	620601	25	SALVA PRTS S.A. DE C.V.	SALVA PART S.A. DE C.V.	BLVD. LOS HEROES Y C. BERLIN	226-4700
203	400	6	1	0	620601	38	REPUESTOS OMAR	REPUESTOS OMAR S.A. DE C.V.	BLVD. DE LOS HEROES Y 23 C. PTE. S/N	225-1488
204	401	6	1	0	620601	27	AUTO MUNDO S.A. DE C.V.	AUTO MUNDO S.A. DE C.V.	29 C. PTE. # 520	225-2421
205	402	6	1	0	620601	35	ECONO PARTS	ALPINA S.A. DE C.V.	6A. 10A. C. PTE. Y 27 AV. SUR	271-0288
206	403	6	1	0	620601	25	REPUESTOS DIDEA S.A. DE C.V.	REPUESTOS DIDEA S.A. DE C.V.	29 C. PTE. Y AV. ESPAÑA " 109	226-7900
207	404	6	1	0	620601	50	CERESA	CENTRAL DE REPUESTOS S.A. DE C.V.	BLVD. TUTUNICHAPA # 347	225-7667
208	405	6	1	0	620601	49	DIDEA REPUESTOS SUC.VENEZUELA	DIDEA S.A. DE C.V.	49 AV.SUR Y BLVD.VENEZUELA	279-2111
209	125	5	2	0	620603	30	AUTOCAM S.A DE C.V	AUTOCAM S.A DE C.V GRUPO "Q"	BOULEVARD SANTA ELENA Y CALLE APANECA	278-9000
210	406	6	1	0	620603	48	AUTOS PRINT	DIVISION DE TRADER S.A DE C.V.	AV. OLIMPICA Y 59 AV SUR S.S	279-0011
211	407	6	1	0	620603	30	GENERAL AUTOMOTRIZ S.A. DE C.V.	GENERAL AUTOMOTRIZ S.A. DE C.V.	AUTPISTA SUR # 60B	273-4500
212	126	5	2	0	620604	36	ALFASAL S.A DE C.V	ALFASAL S.A DE C.V	BOULEVARD MERLIOT Y CALLE L-2, CUIDAD MEF	278-5711
213	408	6	1	0	620604	40	AUTO ISLA	SAQUIRO S.A. DE C.V.	BLVD.LOS HEROES CONTIGUO A HOTEL CAMINO	260-7666
214	409	6	1	0	620604	45	AUTOCENTRO S.A. DE C.V.	AUTOCENTRO S.A. DE C.V.	ALAM. JUAN PABLO II ENTRE BLVD. CONST.Y 75	262-2433
215	410	6	1	0	620604	50	GENERAL DE USADOS	GENEAL AUTOMOTRIZ S.A. DE C.V.	AUTOPISTA SUR FTE. A GEVEZA	273-6288
216	411	6	1	0	620605	41	BATERIAS RAYO (OFICINA CENTRAL)	ISAAC LOPEZ ECHEGOYEN	BLVD.VENEZUELA #1616	222-3293
217	412	6	1	0	620606	50	VIFRIO	LLANTAS VIFRIO DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	BLVD. VENEZUELA # 3066	224-3222
218	413	6	1	0	620606	27	LLANRESAL S.A. DE C.V.	S.A. DE C.V.	FINAL 33 AV. SUR # 1010 COL. CUCUMACAYAN	221-3014
219	67	5	1	0	620701	28	ESSO CHILTUIPAN	DISNA S.A. DE C.V.	CALLE CHILTUIPAN Y AV. BALSAMAR	278-7888
220	68	5	1	0	620701	34	TEXACO STARMART	LUBRICANTES TEXACO, S.A DE C.V.	CALLE CHILTUIPAN Y 15 AV. NTE	229-5206
221	69	5	1	0	620701	26	GASOLINERA SHELL LAS DELICIAS	NORMAN EDGARDO BARRERA	2A. C. PTE. COL. LAS DELICIAS	228-1452
222	127	5	2	1	620701	30	ESSO AUTO MARKET	EL MAQUILISHUAT S.A.	CENTRO COMERCIAL EL TREBOL	78-2152
223	128	5	2	1	620701	35	ESSO SERVICIO STA.ELENA S.A.DE C.V.	ESSO SERVICIO STA.ELENA S.A.DE C.V.	BOULEVARD STA.ELENA C.A SAN SALVADOR	-
224	129	5	2	0	620701	25	GASOLINERA ESSO MERLIOT	COLOSA DE C.V	CIUDAD MERLIOT,CARRET. A STA.TECLA Y BLVD	278-2152
225	130	5	2	0	620701	33	GASOLINERA ESSO	SERVICIOS STA. ELENA S.A DE C.V	CARRET.A S.S. Y BLVD. STA. ELENA ANT. CUSCA	278-8827
226	414	6	1	0	620701	36	ESSO CONCEPCION	JUAN PABLO BOLENS	ALAM.JUAN PABLO II Y C.CONCEPCION	222-0364
227	415	6	1	0	620701	25	SHELL CENTROAMERICA	BENJAMIN MOLINA	C.SAN ANTONIO ABAD Nº2015	226-1348
228	416	6	1	0	620701	35	ESSO LOURDES	AUTOMARKET LIMITED, S.A DE C.V	FINAL Y 4C.OTE Y BOULEVARD VENEZUELA	281-6605
229	417	6	1	0	620701	30	ESSO FLOR BLANCA	FERNANDO HERNANDES GONZALEZ	49 AV SUR Y 12 C.PTE	223-1105
230	418	6	1	0	620701	35	ESSO HUNGRY TIGER (SUCURSAL CENTRO DE) REPAMOGOR S.A. DE C.V.	5A. AV. NTE. Y 15 C. PTE. CENTRO DE GOBIERNO	222-4509
231	419	6	1	0	620701	30	TEXACO TRONCAL DEL NTE.	JULIO FRANCISCO DIAZ MILIAN	CARRET. TRONCAL DEL NTE. KM. 3	276-4967
232	420	6	1	0	620701	32	SHEL MONUMENTAL	NEASA DE C.V.	AUTOPISTA SUR FTE. RTO. LOS HEROES	245-1510
233	421	6	1	0	620701	25	TEXACO COOPEFA	COOPEFA	ENTRE C. VARELA Y AV. CABALLERIA COL. GENE	298-6000
234	422	6	1	0	620701	40	ESSO AUTOMRKET PALEMO	AUTOMAKET LIMITED	BLVD. DE LOS PROCERES CT. A PANADES	243-6923
235	423	6	1	0	620701	25	GASOLINERA TEXACO SAN BENITO	CARLOS M. QUINTANILLA	C. A STA. TECLA Y AV. LA REFORMA (PLAZA SUIZ	298-6727
236	424	6	1	0	620701	35	TEXACO CARIBEAN INC.	TEXACO CARIBEAN INC.	C. GABRIELA MISTRAL Y BLVD. LOS HEROES	225-6440
237	425	6	1	0	620701	44	ESSO ESCALON	SERVICIOS STA. ELENA S.A. DE C.V.	PASEO GRAL. ESCALON 73 AV. NTE.	223-2723
238	426	6	1	0	620701	26	GASOLINERA TEXACO	INVERSIONES TEXACO INC.	AV. MASFERRER NTE. Y 3A. C. PTE. COL. ESCALON	263-1436
239	427	6	1	0	620701	27	SHELL AUTOPISTA SUR	AUTOPISTA SUR S.A. DE C.V.	AV. ALTAMIRA Y BLVD. LOS PROCERES J. DE M	273-0420
240	428	6	1	0	620701	31	GASOLINERA TEXACO NAVARRA	MULTIMERCANTIL S.A. DE C.V.	KM. 1 1/2 AUTOPISTA SUSR	242-2253
241	497	6	6	0	620701	42	ESSO AUTOMARKET LA GARITA	JAIME CESAR OSCAR ULISES	FINAL C.5 DE NOV. Y AV. JUAN BERTIS	276-4080
242	521	6	0	0	620701	33	GASOLINERA SHELL ZACAMIL	JOMIGA, S.A DE D.V.	29 AV.NTE Y CALLE AL VOLCAN COL. SAN ANTONIO	272-0572
243	531	6	5	0	620701	30	SERVICENTRO ESSO SAN MARTIN	JOSE GILBERTO RODRIGUEZ RODRIGUEZ	CARRETERA PANAMERICANA KM.17«	-
244	574	6	8	0	620701	40	GASOLINERA ESSO MORAZAN	RAFAEL ANTONIO RIVAS	KM. 6« BLVD. DEL EJERCITO SOYAPANGO	227-0979

DIRECCION GENERAL DE ESTADISTICA Y CENSOS
DETALLE DE MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES DE LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

ANEXO 1

NUM	DEP	MUN	CIU	EMP	ESTABLECIMIENTO	NOMBRE DEL PROPIETARIO	DIRECCION	TEL.		
245	429	6	1	1	620801	40	ALMACEN ROLLING	RONEMA S.A DE C.V	AV. ROSARIO SUR #8	77-0747
246	430	6	1	0	620801	35	ALMACEN ROLIN Y NEW YORK, S.A DE C.V. SUC	ALMACEN ROLIN Y NEW YORK, S.A DE C.V.	CALLE ARCE N§ N308	270-2472
247	431	6	1	0	620801	30	ALMACEN MOLINA CIVALLERO	RAUL MOLINA CIVALLERO	AV. MORAZAN AV. #120	221-1845
248	432	6	1	0	620801	33	ALMACEN ROLIN	RAFAEL MARTINEZ	CALLE ARCE # 423	271-2468
249	433	6	1	0	620801	27	ALMACEN LA GLORIA	DISTRIBUIDORA, S.A DE C.V.	1§AV. SUR Y CALLE RUBEN DARIO	271-039
250	434	6	1	0	620801	34	LA CORNUCOPIA S.A DE C.V.	LA CORNUCOPIA S.A DE C.V.	11: AV. NTE # 205	222-1036
251	435	6	1	0	620801	50	KISMET	KISMET S.A DE C.V	C.RUBEN DARIO # 526	271-1322
252	436	6	1	0	620801	35	PRADO S.A.	MUEBLES METALICOS PRADO S.A.	2A. AV. SUR # 127	221-2522
253	437	6	1	0	620801	50	KISMET S.A. DE C.V.	KISMET S.A. DE C.V.	PASEO GRAL. ESCALON Y 79 AV. SUR	223-9303
254	438	6	1	0	620801	36	NEW YOR ARCE	ACOLON, SA.DE C.V	C. ARCE # 326	271-2472
255	439	6	1	0	620801	29	ALAMCEN ROLIN	ALMACEN ROLIN	CALLE ARCE 1.AV. NTE # 208	222-2905
256	440	6	1	0	620801	25	ALMACENES ROLYN	CORPORACION MAXSA	C. ARCE S/N	271-2408
257	522	6	0	0	620801	35	ALMACENES KISMET	KISMET, S.A DE C.V	CENTRO COMERCIAL PLAZA METROPOLIS L-59	272-5352
258	441	6	1	0	620802	29	BAZAR CRISTINA	FERNANDO MARROQUIN PE#A	4A.C.PTE. Y 5A. AV.SUR # 309	271-142
259	442	6	1	0	620903	36	LIBRERIA LA NUEVA IBERICA	ARANDA S.A. DE C.V.	1A. C. OTE. # 127 EDIF. LUTECIA	221-1112
260	443	6	1	0	620903	45	LIBRERIA Y PAPELERIA LA IBERICA S.A. DE C.V.	LIBRERIA Y PAPELERIA LA IBERICA S.A. DE C.V.	PJE. BUSTAMANTE # 114 (PLANTA)	226-108
261	444	6	1	0	620906	27	LA PRINSESA S.A. DE C.V.	LA PRINSESA S.A. DE C.V.	PASEO GRAL . ESCALON # 4014	263-5308
262	131	5	2	0	620908	45	ASOCIACION JARDIN BOTANICO LA LAGUNA	COORPORACION DE UTIDAD PUBLICA	URB. INDUSTRIAL LA LAGUNA	243-2012
263	445	6	1	0	620912	35	OMNISPORT	OMNISPORT S.A. DE C.V.	4A. C. OTE. Y 4A. AV. SUR	271-0777
264	446	6	1	0	620914	25	OPTICA DE ORO	OPTICA DE ORO S.A. DE C.V.	17 C. PTE. # 135	222-3636
265	447	6	1	0	620922	33	MARINA INDUSTRIAL S.A DE C.V.	MARINA INDUSTRIAL S.A DE C.V.	67 AV SUR N§ 140 COL. ESCALON	224-0859
266	448	6	1	0	620931	35	CONTINENTAL DE EDICIONES	ING.MARCO ANTONIO PEREZ	AV.JACARANDA N§73 COL.MIRAMONTE	274-7485
267	132	5	2	0	620933	40	FANTASIAS Y NOVEDADES S.A DE C.V	FANTASIAS Y NOVEDADES S.A DE C.V	KM. 9« CARRETERA AL PUERTO DE LA LIBERTA	278-0833
268	449	6	1	0	620933	30	JOYERIA LA JOYA	JOYERIA LA JOYA S.A. DE C.V.	PASEO GENERAL ESCALON # 5254 COL. ESCALON	263-1254
269	450	6	1	0	620935	25	ALGARA S.A DE C.V.	ALGARA S.A DE C.V	CALLE EL PROGRESO N§ 2025 COL.FLOR BLANCA	298-6812
270	451	6	1	0	620935	30	OFFIMET S.A. DE C.V.	OFFIMET S.A. DE C.V.	C. 5 DE NOV. # 528	235-9014
271	452	6	1	0	620935	44	MYTEC DIVISION	CALTEC S.A. DE C.V.	33 AV. SUR # 640 COL. FLOR BLANCA	221-3999
272	453	6	1	0	620952	40	OMNIDENT S.A DE C.V	ING. ROLANDO ERNESTO RAMIREZ SMITH	PJE # 145 ENTRE 63 Y 65 AV SUR COL. ESCALON	223-9542
273	454	6	1	0	620953	30	HENKEL DE EL SALVADOR	HENKEL DE EL SALVADOR	PROLONGACION JUAN PABLO II N§377	274-7555
274	455	6	1	0	620954	25	OSCAR S.A. DE C.V.	OSWALDO E. WATSON Y PATRICIA DE MORALES	6A. DECIMA C. PTE. # 2123 COL. FLOR BLANCA	271-2888
275	70	5	1	1	620955	26	AGRO SERVICIO EL ZURCO S.A. DE C.V.	AGRO SERVICIO EL ZURCO S.A. DE C.V.	4ø AV. SUR Y C. DANIEL HERNANDEZ # 2-9B STA	28-3438
276	456	6	1	0	620955	26	DUWEST EL SALVADOR S.A.	DUWEST EL SALVADOR S.A.	COL. ROMA C. PROGRESO FTE. A HOSPITAL DE	245-3388
277	457	6	1	0	620955	34	FERTICA	FERTILIZANTES DE CENTROAMERICA S.A. DE C	19 C. PTE. EDIF. FERTICA	226-6300
278	458	6	1	0	620960	30	F.A. DALTON Y CIA.	F.A. DALTON Y CIA.	3A. C. PTE. Y 5A. AV. NTE. # 308 S.S.	221-3300
279	459	6	1	0	620964	35	ALARMAS ELECTRONICAS INTERNACIONALES S	ALARMAS ELECTRONICAS INTERNACIONALES S	C. EL PROGRSO RES. PILORICA 2-C	223-3068
280	460	6	1	0	620968	40	COMERCIAL PROCO S.A. DE C.V.	COMERCIAL PROCO S.A. DE C.V.	C. AMBOROS # 155 COL. ROMA	223-4956
281	461	6	1	0	620970	34	INDRESA S.A.	INDRESA S.A.	6A. AV. NTE. # 714	225-6667
282	71	5	1	0	620974	25	SUMERSA	JORGE ARMANDO CALDERON FLORES	FINAL AV. MELVIN JHON Y 14 C.OTE FTE RASTRO	228-1313
283	462	6	1	0	620974	40	SUPER ACEROS S.A.	SUPER ACEROS S.A.	BLVD. REP. DE ALEMANIA # 843	222-3290
284	463	6	1	0	620974	35	ASERRADERO EL TRIUNFO	CARDENAL Y COMPA#IA	BLVD. VENEZUELA # 3068	224-2000
285	464	6	1	0	620974	50	MC HENRIQUEZ	HENRIQUEZ S.A. DE C.V.	45 AV. SUR # 915 Y BLVD. VENEZUELA	279-2666
286	465	6	1	0	620978	35	CASA AZUL Y BLANCO	YOLANDA DE GALDAMEZ	1A. C. PTE. # 2010 37 Y 39 AV. NTE.	279-1833
287	466	6	1	0	620978	35	SERVITEL S.A. DE C.V.	SERVITEL S.A.D E C.V.	1A. C. PTE. # 2010 37 Y 39 AV. NE.	279-1833
288	467	6	1	0	620978	33	TELESIS S.A. DE C.V.	TELESIS S.A. DE C.V.	73 AV. NTE. # 338 COL. ESCALON	298-2222
289	468	6	1	0	620978	33	ELECTRONICA Y COMUNICACIONES S.A.	ELECTRONICA Y COMUNICACIONES S.A.	1A. C. PTE. # 3636 COL. ESCALON	279-4228
290	469	6	1	0	620978	27	RADIO COM S.A. DE C.V.	RADIO COM S.A. DE C.V.	FINAL 7A. AV. NTE. # 39 RES. SAN CARLOS	226-3371
291	470	6	1	0	620981	28	INDUSTRIAS LA PALMA S.A. DE C.V.	INDUSTRIAS LA PALMA S.A. DE C.V.	29 C.PTE.N§826 COL.LAYCO	225-6444
292	471	6	1	0	620981	46	CIDEMA S.A.	CIDEMA S.A.	ALAMEDA ROOSVELT #2720	298-1500
293	472	6	1	0	620981	40	TECNICA INDUSTRIAL AGROPECUARIA S.A. DE C	TECNIA S.A. DE C.V.	BLVD.VENEZUELA Y 21 AV.SUR EDIF.TECNIA	222-3122

DIRECCION GENERAL DE ESTADISTICA Y CENSOS
DETALLE DE MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES DE LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

ANEXO 1

NUM	DEP TO	MUN	CIU	EMP	ESTABLECIMIENTO	NOMBRE DEL PROPIETARIO	DIRECCION	TEL.	
294	473	6	1	0	620981	25 MYERS OFICINA CENTRAL	MYERS DE EL SALVADOR S.A DE C.V.	4§ CALLE PTE # 2212 COL.FLOR BLANCA	298-0785
295	474	6	1	0	620981	50 INDUSTRIAS E HIDRAULICAS S.A DE C.V	INDUSTRIAS E HIDRAULICAS S.A DE C.V.	6i 10i CALLE PTE N§ 2323 COL. FLOR BLANCA	221-0877
296	475	6	1	0	620981	28 TEMSA	TEMSA S.A. DE C.V.	CARRET. TRONCAL DEL NTE. # 328	276-2324
297	476	6	1	0	620981	35 DISTRIBUIDORA YALE S.A. DE C.V.	DISTRIBUIDORA YALE S.A. DE C.V.	39 AV. SUR # 540 COL. FLOR BLANCA	222-4850
298	477	6	1	0	620983	26 ESCOTO S.A. DE C.V.	ESCOTO S.A. DE C.V.	39 AVE.NTE.N§822 COL.SAN JOSE Y C.SAN ANT	225-8286
299	478	6	1	0	620983	29 DISTRIBUIDORA EQUIS S.A DE C.V.	DISTRIBUIDORA EQUIS S.AD E C.V.	67 AV SUR N§ 144 LOCAL 24	224-3200
300	479	6	1	0	620983	29 SISTEMAS C&C S.A DE C.V.	SISTEMAS C & C S.A DE C.V	AV.OLIMPICA # 3322 COL. ESCALON	279-4761
301	480	6	1	0	620983	33 EQUIPOS ELECTRONICOS VALDEZ	EQUIPOS ELECTRONICOS VALDES S.A DE C.V.	FINAL 65 AV SUR # 3415 -A COL ESCALON	245-1491
302	481	6	1	0	620983	50 SIPROSE S.A. DE C.V.	SIPROSE S.A. DE C.V.	1A. C. PTE. # 3844 COL. ESCALON	245-3900
303	482	6	1	0	620983	43 N C R CORPORACION	N C R CORPORACION	ALAM.DR. ENRIQUE ARAUJO # 3530 EDI. SISA PL	298-1487
304	483	6	1	0	620983	32 COMPUTER TRADING EL SALVADOR	COMPUTER TRADING EL SALVADOR S.A. DE C.V.	87 AV. NTE. COND. FONTAINE BLUE MOD. C-BLO	263-2955
305	484	6	1	0	620983	35 COPIADORAS DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	COPIADORAS DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	C. EL PROGRESO Y PJE. ROSADEL # 6	224-1000
306	485	6	1	0	620988	25 SISTEMAS Y PROYECTOS S.A. DE C.V.	SISTEMAS Y PROYECTOS S.A. DE C.V.	6iC.PTE.Y 25 AV.SUR N§1316	221-5951



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE CONTADURIA PUBLICA**

CUESTIONARIO DIRIGIDO A GERENTES O ADMINISTRADORES

Reciba un cordial saludo de la Universidad de El Salvador, el objetivo de la presente encuesta es determinar de qué manera un modelo de auditoría de Recursos Humanos contribuiría a evaluar el sistema de administración de personal en la mediana empresa comercial de la zona metropolitana de San Salvador, por lo que de la manera más atenta le estamos solicitando parte de su valioso tiempo y colaboración para responder a las preguntas que servirán para sustentar nuestro trabajo de graduación y que será de mucha ayuda a empresas como la suya.

Agradecemos de antemano la información proporcionada, y garantizamos que la misma será utilizada con la confidencialidad y profesionalismo que amerita.

1. ¿ En la empresa que representa quien desempeña la función de administración de personal?

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| Gerente General | <input type="checkbox"/> |
| Sub-Gerente General | <input type="checkbox"/> |
| Gerente administrativo | <input type="checkbox"/> |
| Gerente de Recursos Humanos | <input type="checkbox"/> |
| Gerente de departamento | <input type="checkbox"/> |
| Otro, mencione _____ | |

2. ¿ De las siguientes áreas, marque con una X, las que comprende la administración de personal de su empresa?

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------|
| Planificación de recursos humanos | <input type="checkbox"/> |
| Reclutamiento de personal | <input type="checkbox"/> |
| Selección | <input type="checkbox"/> |
| Inducción | <input type="checkbox"/> |
| Entrenamiento y capacitación | <input type="checkbox"/> |
| Desarrollo de carrera | <input type="checkbox"/> |
| Diseño de cargos | <input type="checkbox"/> |
| Evaluación del desempeño | <input type="checkbox"/> |
| Administración de sueldos y salarios | <input type="checkbox"/> |
| Seguridad e Higiene | <input type="checkbox"/> |
| Control de recursos humanos | <input type="checkbox"/> |
| Relaciones laborales | <input type="checkbox"/> |
| Otras _____ | |

3. ¿En cuales de las siguientes áreas del sistema de administración de personal ha observado problemas?

- Planificación de recursos humanos
- Reclutamiento de personal
- Selección
- Inducción
- Entrenamiento y capacitación
- Desarrollo de carrera
- Diseño de cargos
- Evaluación del desempeño
- Administración de sueldos y salarios
- Seguridad e Higiene
- Control de recursos humanos
- Relaciones laborales
- Otras _____

4. ¿Qué tipo de problemas ha observado en las actividades del sistema de administración de personal?

5. ¿Qué causas considera han originado los problemas listados en la respuesta de la pregunta anterior?

6. ¿Qué soluciones se han aplicado a los problemas listados en la respuesta de la pregunta anterior?

7. ¿ Considera importante evaluar el desempeño del sistema de Administración de Personal de su Compañía?

Si No

¿Porqué?

8. ¿Qué beneficios considera que se podrían obtener como resultado de evaluar el desempeño del Sistema de Administración de Personal?

- Mejora de los procesos de administración de personal
- Contribuye a mejorar el proceso de reclutamiento de personal
- Eficacia del proceso de selección de personal
- Equidad en la aplicación de la política salarial
- Mejora del trabajo desarrollado por el personal
- Disminución de la rotación de personal
- Decremento del ausentismo
- Identificación de problemas potenciales relacionados con el personal
- Detección de prácticas improductivas
- Mejora de prácticas y políticas de personal
- Otros _____

9. ¿Con que frecuencia considera debe realizarse dicha evaluación?

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

10. ¿Quién de las siguientes personas considera sería el responsable idóneo para efectuar la evaluación del desempeño del sistema de Administración de Personal en la empresa que representa?

- Audidores Internos
- Audidores Externos
- Consultores
- Gerente General
- Gerente de administrativo
- Gerente de Recursos Humanos
- Otros _____

11. ¿Le gustaría contar con un documento sobre un modelo de Auditoría de Recursos Humanos que le permita evaluar el desempeño del Sistema de Administración de Personal?

Si No

¿Porqué? _____

12. ¿Qué tipos de auditoría, son los que normalmente se realizan en su empresa?

Auditoría de estados financieros
Auditoría de gestión
Auditoría administrativa
Auditoría para evaluar el desempeño del sistema de administración de personal
Auditoría operacional
Otras _____

13. Se evalúa el desempeño del Sistema de Administración de Personal de su compañía?

Si No

14. ¿Cuenta con una herramienta, método o técnica para evaluar el desempeño del Sistema de Administración de Personal?

Si No

15. ¿Explique en que consiste dicha herramienta, método o técnica que utiliza?

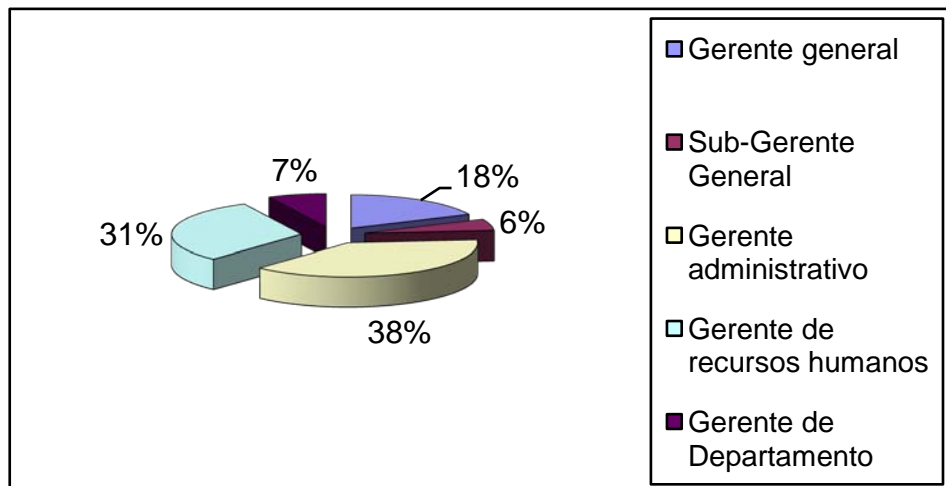
Pregunta # 1

En la empresa que representa quien desempeña la función de Administración de personal

Objetivo:

Conocer que funcionario desempeña la función de administración de personal en la mediana empresa comercial

Alternativas	Frecuencia	
	Abs	Relativa
Gerente general	10	18%
Sub-Gerente General	3	5%
Gerente administrativo	21	38%
Gerente de recursos humanos	17	31%
Gerente de Departamento	4	7%
	55	100%



ANALISIS:

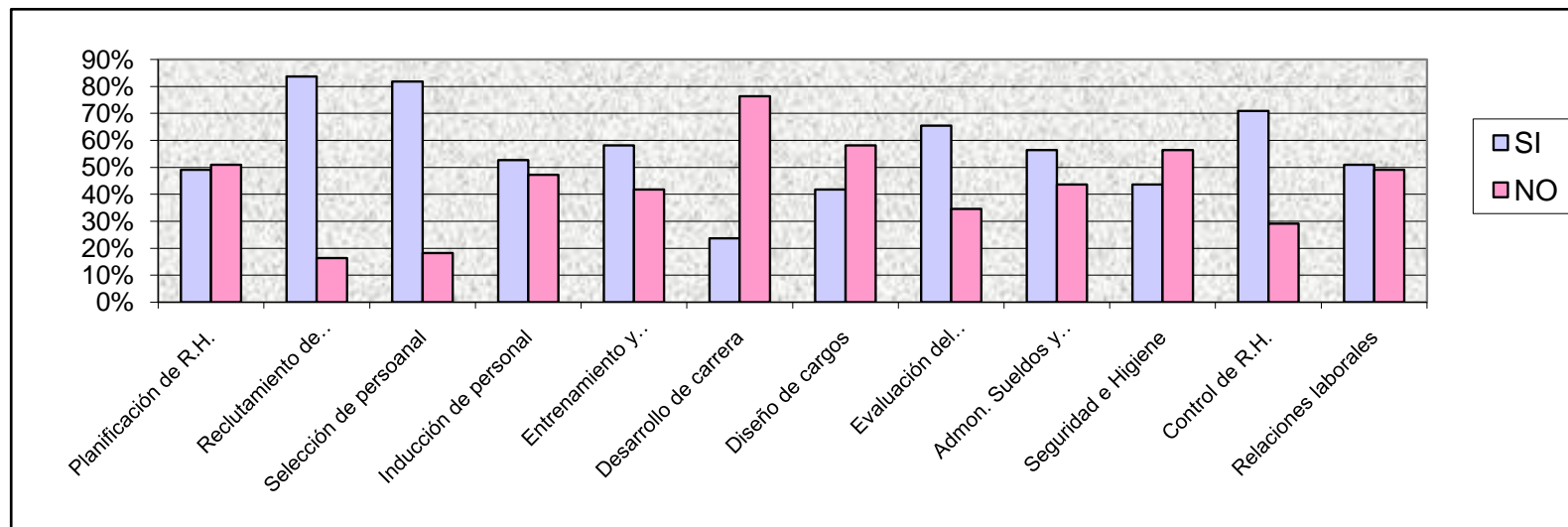
Tal como se observa en el gráfico anterior, la función de administración de personal en la mediana empresa comercial es desempeñada principalmente por el Gerente Administrativo, Gerente de Recursos Humanos, o Gerente General

Pregunta # 2 De las siguientes areas marque con una X las que comprende la administracion de personal de su empresa

Objetivo:

Conocer los diferentes subsistemas que comprende el sistema de administración de personal de la mediana empresa comercial,

Alternativas	Planificación de R.H.	Reclutamiento de personal	Selección de personal	Inducción de personal	Entrenamiento y desarrollo de capacitac.	Diseño de cargos	Evaluación del desempeño	Admon. Sueldos y Salarios	Seguridad e Higiene	Control de R.H.	Relaciones laborales	
Si	49%	84%	82%	53%	58%	24%	42%	65%	56%	44%	71%	51%
No	51%	16%	18%	47%	42%	76%	58%	35%	44%	56%	29%	49%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%



ANALISIS

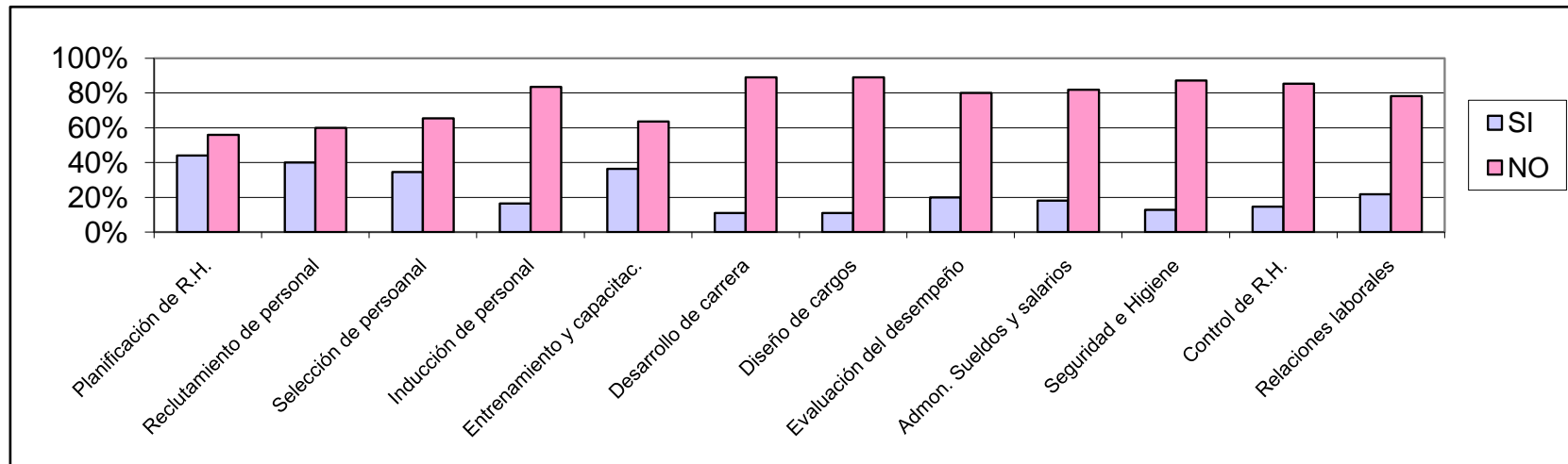
Se observa que los subsistemas tales como: Desarro de carrera, Diseño de cargos, Seguridad e higiene, Planificación de recursos humanos, Relaciones laborales y administración de sueldos y salarios son las areas que menos se han desarrollado como parte integral del sistema de administración de personal de la mediana empresa comercial.

Pregunta # 3 En cuales de las siguientes áreas del sistema de administración de personal ha observado problemas

Objetivo:

Conocer en que subsistemas de administración de personal, tiene problemas la mediana empresa comercial

Alternativas	Planificación de R.H.	Reclutamiento de personal	Selección de personal	Inducción de personal	Entrenamiento y capacitac.	Desarrollo de carrera	Diseño de cargos	Evaluación de desempeño	Admon. Salarios	Sueldos y Seguridad e Higiene	Control de R.H.	Relaciones laborales
Si	44%	40%	35%	16%	36%	11%	11%	20%	18%	13%	15%	22%
No	56%	60%	65%	84%	64%	89%	89%	80%	82%	87%	85%	78%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%



ANALISIS

Tal como se aprecia en el gráfico anterior las empresas han identificado problemas en cada una de las áreas del Sistema de Administración de Personal con las cuales cuenta, desde la planificación de recursos humanos, reclutamiento de personal, selección de personal, entrenamiento y capacitación, evaluación del desempeño, relaciones laborales, entre otros.

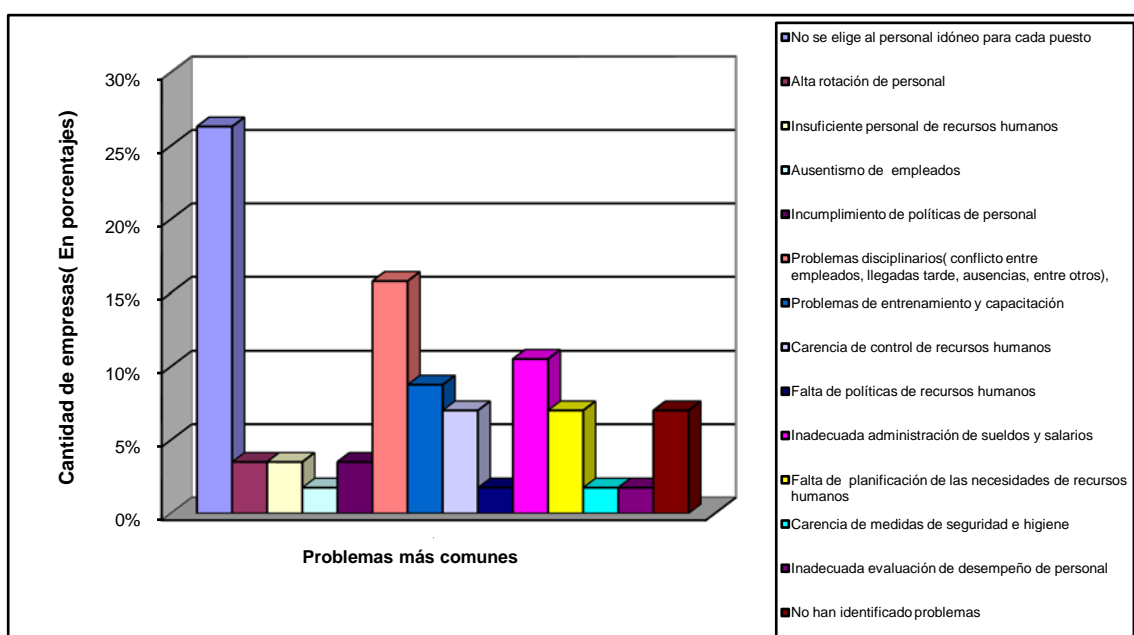
Pregunta # 4

Qué tipo de problemas ha observado en las actividades del sistema de administración de

Objetivo:

Conocer los tipos de problemas que existen en los subsistemas de administración de personal de la mediana empresa comercial.

Clase de problema	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
No se elige al personal idóneo para cada puesto	15	26%
Alta rotación de personal	2	4%
Insuficiente personal de recursos humanos	2	4%
Ausentismo de empleados	1	2%
Incumplimiento de políticas de personal	2	4%
Problemas disciplinarios(conflicto entre empleados, llegadas tarde, ausencias, entre otros),	9	16%
Problemas de entrenamiento y capacitación	5	9%
Carencia de control de recursos humanos	4	7%
Falta de políticas de recursos humanos	1	2%
Inadecuada administración de sueldos y salarios	6	11%
Falta de planificación de las necesidades de recursos humanos	4	7%
Carencia de medidas de seguridad e higiene	1	2%
Inadecuada evaluación de desempeño de personal	1	2%
No han identificado problemas	4	7%
Totales	57	100%



ANÁLISIS

Tal como se observa en el gráfico anterior la mayor problemática existente en el sistema de administración de personal de la mediana empresa comercial consiste en: no seleccionar al personal idóneo para cada puesto, problemas disciplinarios tales como llegadas tardes y conflictos entre empleados, existe una inadecuada administración de sueldos y salarios así como problemas de entrenamiento y capacitación.

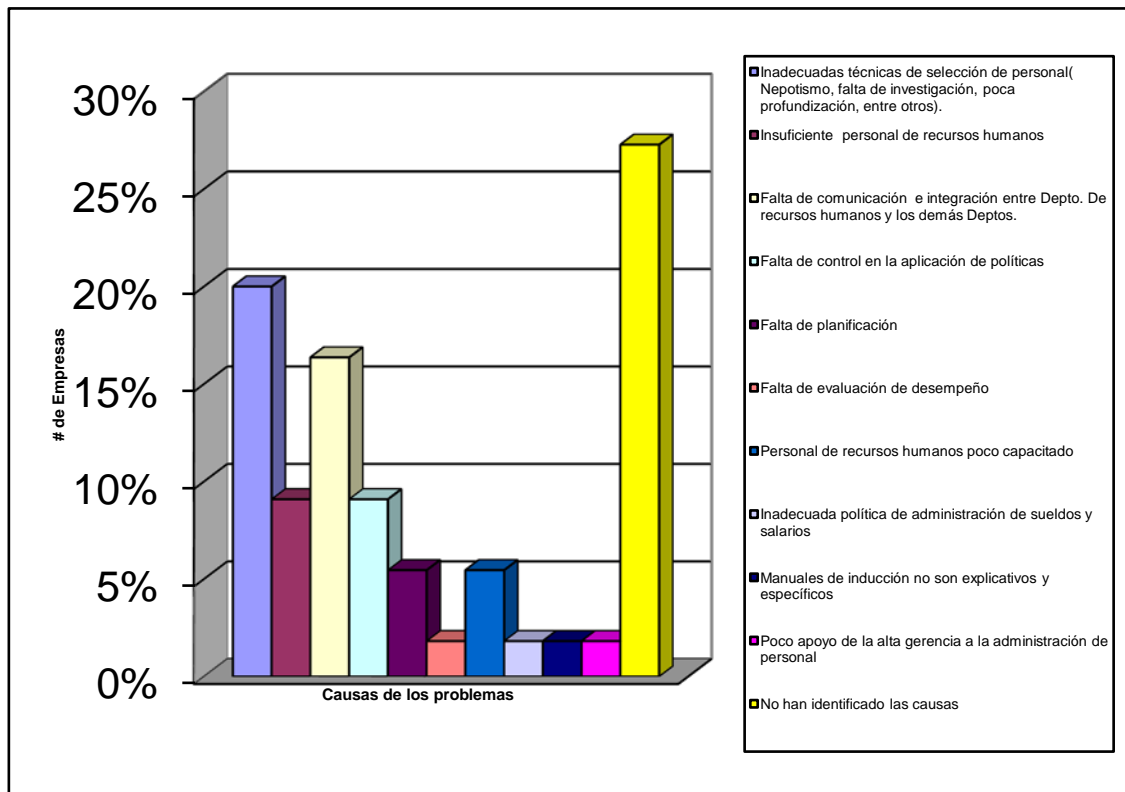
Pregunta # 5

Qué causas considera han originado los problemas listados en la pregunta # 4

Objetivo:

Conocer las causas que han originado los problemas en los subsistemas del sistema de administración de personal con que cuenta la mediana empresa comercial.

Causas	# de resp,	%
Inadecuadas técnicas de selección de personal(Nepotismo, falta de investigación, poca profundización, entre otros).	11	20%
Insuficiente personal de recursos humanos	5	9%
Falta de comunicación e integración entre Depto. De recursos humanos y los demás Deptos.	9	16%
Falta de control en la aplicación de políticas	5	9%
Falta de planificación	3	5%
Falta de evaluación de desempeño	1	2%
Personal de recursos humanos poco capacitado	3	5%
Inadecuada política de administración de sueldos y salarios	1	2%
Manuales de inducción no son explicativos y específicos	1	2%
Poco apoyo de la alta gerencia a la administración de personal	1	2%
No han identificado las causas	15	27%
	55	100%



ANALISIS

Es importante destacar que en su mayoría las empresas no han identificado las causas a la problemática existente. Aquellas empresas que identificaron problemas en el área de reclutamiento consideran se debe a una inadecuada técnica de selección de personal ya que existe nepotismo y falta de profundización en la entrevista.

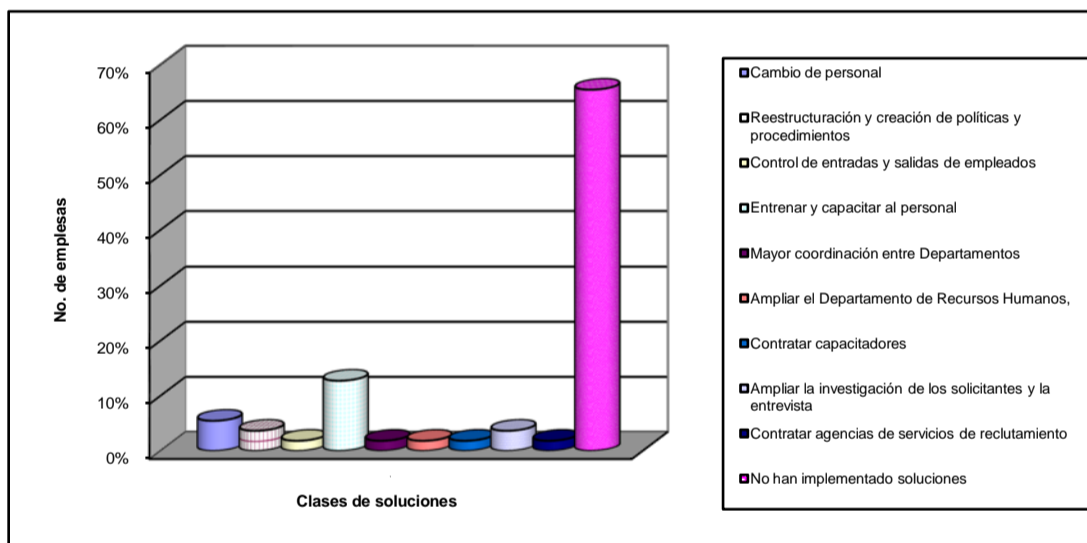
Pregunta # 6

Qué soluciones se han aplicado a los problemas listados en la pregunta No. 4

Objetivo:

Conocer que soluciones se han aplicado a los diferentes problemas existentes de los subsistemas de administración de personal de la mediana empresa comercial.

Soluciones implantadas	# de resp,	%
Cambio de personal	3	5%
Reestructuración y creación de políticas y procedimientos	2	4%
Control de entradas y salidas de empleados	1	2%
Entrenar y capacitar al personal	7	13%
Mayor coordinación entre Departamentos	1	2%
Ampliar el Departamento de Recursos Humanos,	1	2%
Contratar capacitadores	1	2%
Ampliar la investigación de los solicitantes y la entrevista	2	4%
Contratar agencias de servicios de reclutamiento	1	2%
No han implementado soluciones	36	65%
Totales	55	100%



ANALISIS:

El 65% de las empresas no ha diseñado soluciones a sus problemas. Aquellas empresas que identificaron problemas de capacitación y desarrollo argumentan que están implementando estas políticas en el afán de mejorar la eficiencia de su recurso humano.

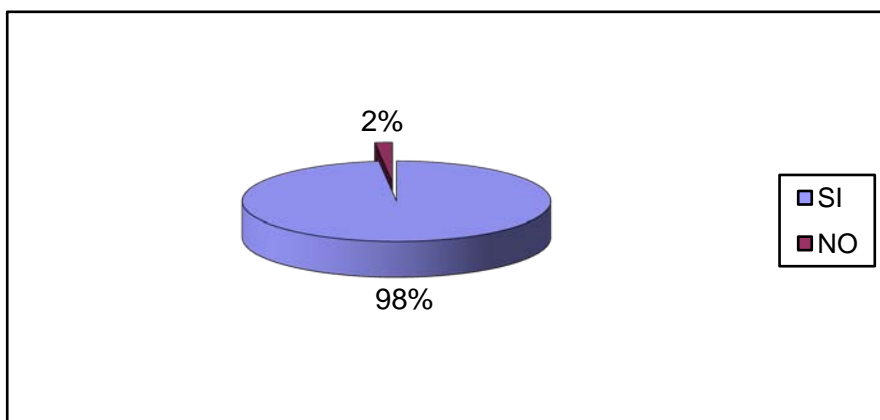
Pregunta # 7

Considera importante evaluar el desempeño del sistema de administración de personal de su Compañía

Objetivo:

Conocer si para los funcionarios claves de la mediana empresa comercial, es importante evaluar el desempeño del sistema de administración de personal

Alternativas	Frecuencia	
	Abs	Rel.
SI	54	98%
NO	1	2%
	55	100%



ANALISIS

El 98% de las empresas encuestadas consideran que es importante evaluar el desempeño del sistema de administración de personal con el propósito de medir los resultados actuales versus los planeados.

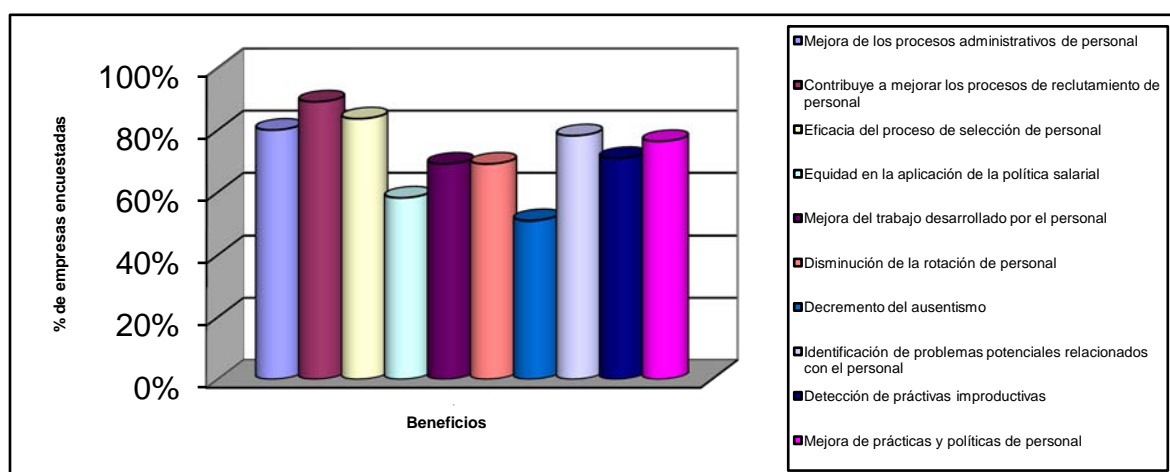
Pregunta # 8

Qué beneficios considera que se podrían obtener como resultado de evaluar el desempeño del sistema de administración de personal.

Objetivo:

Conocer los beneficios que consideran los funcionarios de la mediana empresa comercial, se podrían obtener al evaluar el desempeño del sistema de administración de personal.

Beneficios esperados	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Mejora de los procesos administrativos de personal	44	80%
Contribuye a mejorar los procesos de reclutamiento de personal	49	89%
Eficacia del proceso de selección de personal	46	84%
Equidad en la aplicación de la política salarial	32	58%
Mejora del trabajo desarrollado por el personal	38	69%
Disminución de la rotación de personal	38	69%
Decremento del ausentismo	28	51%
Identificación de problemas potenciales relacionados con el personal	43	78%
Detección de prácticas improductivas	39	71%
Mejora de prácticas y políticas de personal	42	76%



ANALISIS

Tal como puede observarse en el cuadro y gráfico anterior, el resultado de evaluar el desempeño del Sistema de Administración de Personal a través de una Auditoría de Recursos Humanos trae consigo una serie de beneficios tales como: Mejora de los procesos administrativos de personal, procesos de reclutamiento de personal, ayuda a identificar problemas potenciales relacionados con el personal, entre otros.

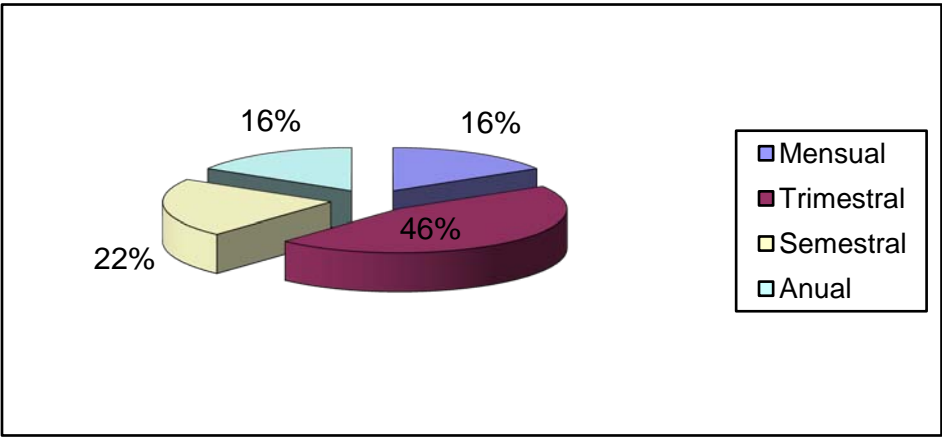
Pregunta # 9

Con que frecuencia considera debe realizarse dicha evaluación

Objetivo

Conocer con que frecuencia, consideran los funcionarios de la mediana empresa comercial, debe evaluarse el sistema de administración de personal.

Alternativas	Frecuencia	
	Abs	Rel,
Mensual	9	16%
Trimestral	25	45%
Semestral	12	22%
Anual	9	16%
	55	100%



ANALISIS

De las empresas encuestadas la mayoría considera que la evaluación del desempeño del sistema de administración de personal debe realizarse de forma trimestral o semestralmente y pocas considera que mensual o anual,

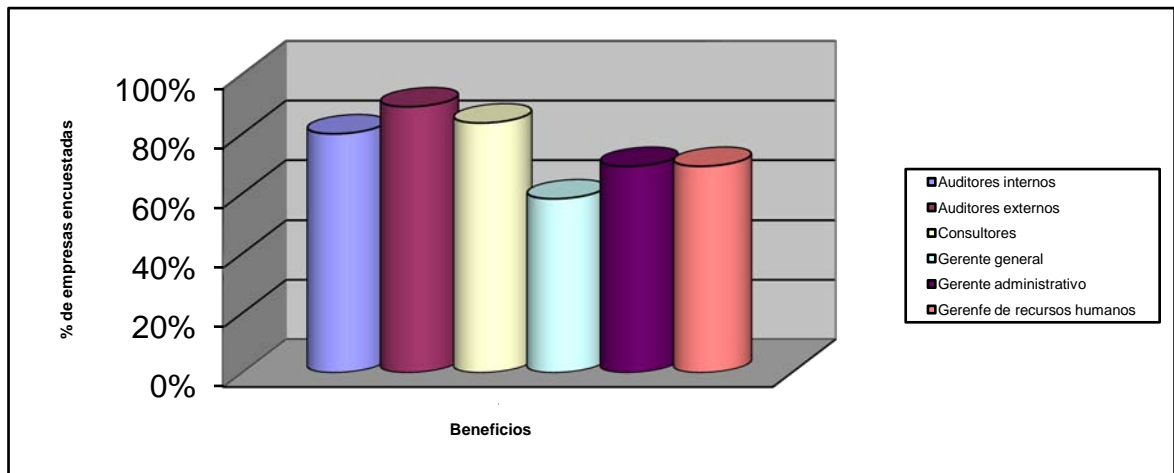
Pregunta # 10

Quién de las siguientes personas considera sería el responsable idóneo para efectuar la evaluación del desempeño del sistema de administración de personal

Objetivo:

Conocer que persona consideran los funcionarios de la la mediana empresa comercial, sería la responsable idónea para realizar la evaluación del sistema de administración de personal en dichas empresas.

Responsable idóneo	# de resp,	%
Audidores internos	6	11%
Audidores externos	10	18%
Consultores	18	33%
Gerente general	17	31%
Gerente administrativo	9	16%
Gerente de recursos humanos	19	35%



ANALISIS

Los resultados de la investigación indican que para los funcionarios de la mediana empresa comercial no existe una persona en particular que puede se la idónea para ejecutar la evaluación del desempeño del sistema de administración de personal ya que puede ser el gerente de recursos humanos, consultores, gerente general, o auditores externos.

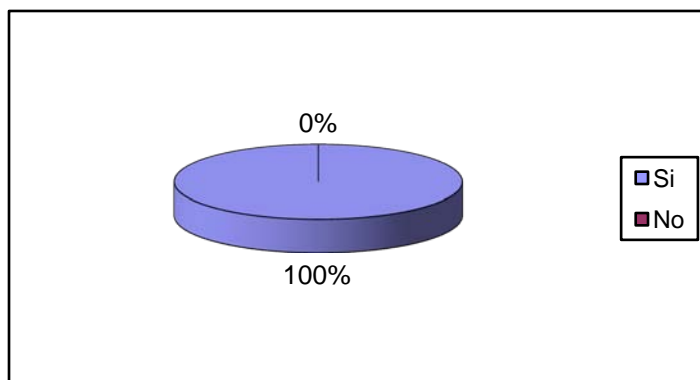
Pregunta # 11

Le gustaría contar con un documento sobre un modelo de Auditoría de Recursos Humanos que le permita evaluar el Desempeño del Sistema de Administración de Personal.

Objetivo:

Conocer si a los funcionarios clave de la mediana empresa comercial, les gustaría contar con un documento que les permita evaluar el desempeño del sistema de administración de personal.

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	55	100%
No	0	0%
	55	100%



ANALISIS

De los funcionarios clave de la mediana empresa comercial, el 100% opina que le gustaría contar con un documento para evaluar el desempeño del sistema de administración de personal.

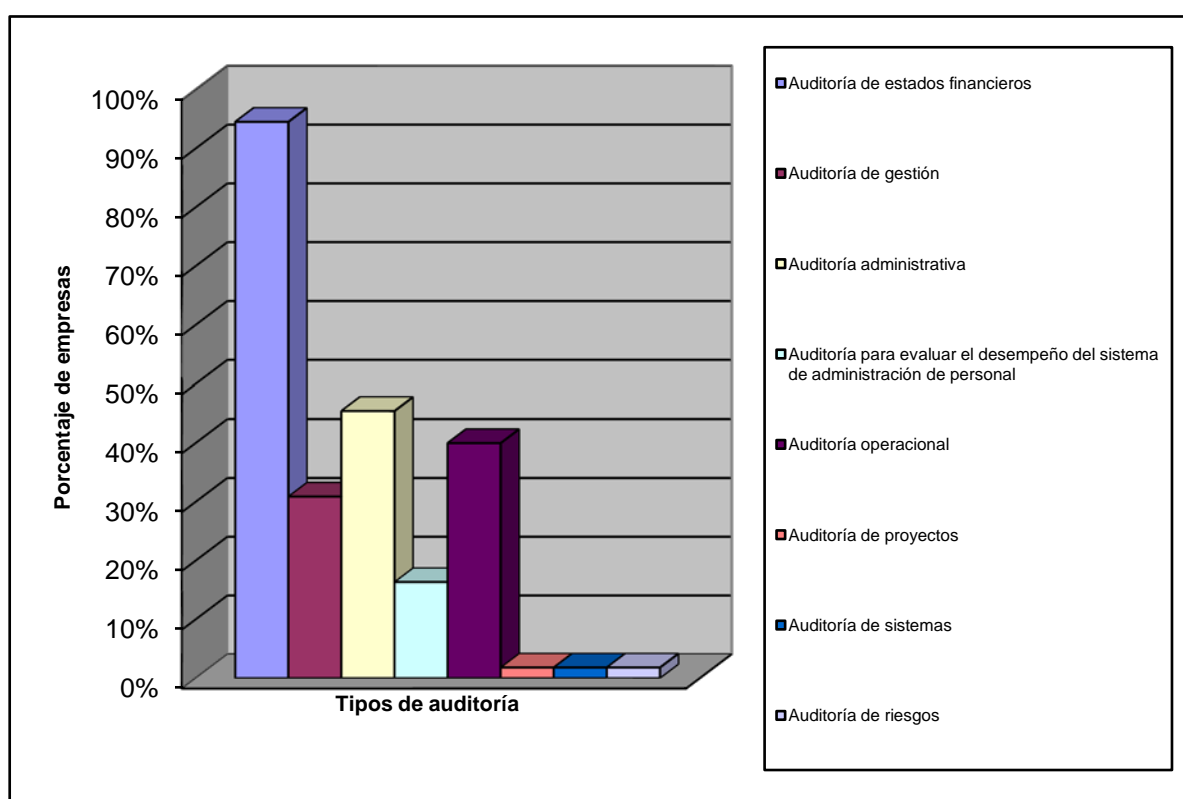
Pregunta # 12

Qué tipos de auditoría son las que normalmente se realizan en su empresa

Objetivo:

Conocer los diferentes tipos de auditoría que se realizan en la mediana empresa comercial.

Tipos de auditorías	# de resp,	%
Auditoría de estados financieros	52	95%
Auditoría de gestión	17	31%
Auditoría administrativa	25	45%
Auditoría para evaluar el desempeño del sistema de administración de	9	16%
Auditoría operacional	22	40%
Auditoría de proyectos	1	2%
Auditoría de sistemas	1	2%
Auditoría de riesgos	1	2%



ANALISIS

Tal como se observa en el cuadro anterior, la auditoría de estados financieros es la que más se realiza en las empresas comerciales, las auditorías operacionales, administrativas y de gestión son poco desarrolladas en el ambiente empresarial y la auditoría de recursos humanos es aún menos aplicada en las empresas.

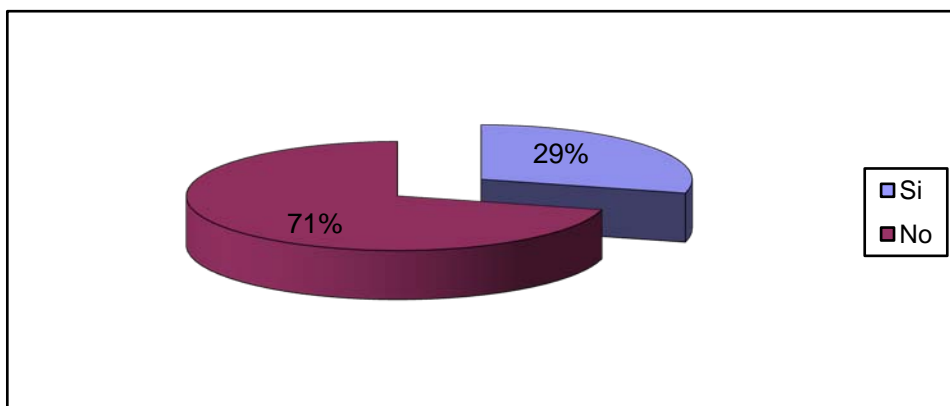
Pregunta # 13

Se evalúa el desempeño del sistema de administración de personal en su compañía

Objetivo:

Conocer si se evalúa el desempeño del sistema de administración de personal en la mediana empresa comercial.

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	16	29%
No	39	71%
	55	100%



ANALISIS

El 71% de los funcionarios encuestados manifestó que en su empresa no se evalúa el desempeño del sistema de administración de personal.

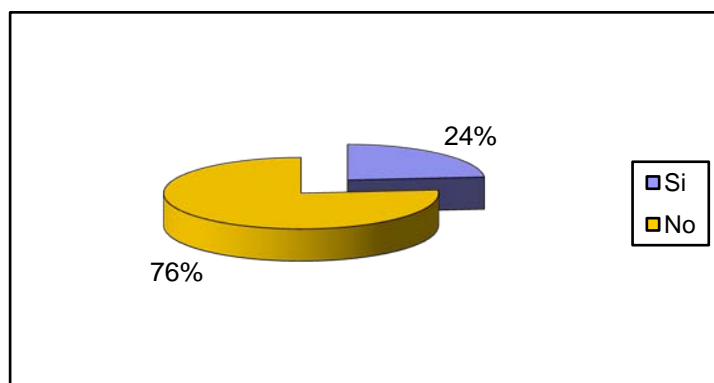
Pregunta # 14

Cuenta con una herramienta, método o técnica para evaluar el desempeño de administración de personal

Objetivo

Conocer si las medianas empresas comerciales que evalúan el desempeño de administración de personal, cuenta con una herramienta, método o técnica para evaluación.

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	13	24%
No	42	76%
	55	100%



ANALISIS

El 76% de los funcionarios encuestados manifestaron que carecen de una herramienta para evaluar el desempeño del sistema de administración de personal.

3 14/15

el sistema de

el sistema de
realizar dicha

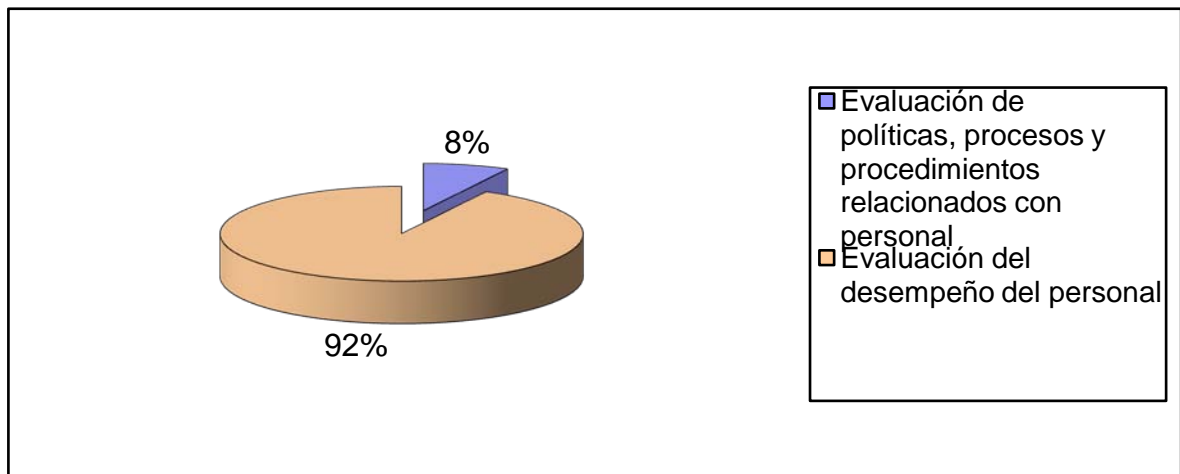
Pregunta # 15

Explique en que consiste dicha herramienta, método o técnica que utiliza

Objetivos

Conocer en que consiste la herramienta, método o técnica que utilizan las empresas que evalúan el sistema de administración de personal.

Herramientas, métodos o técnicas	Frecuencia	
	Abs	Rel
Evaluación de políticas, procesos y procedimientos relacionados con personal	1	8%
Evaluación del desempeño del personal	12	92%
Totales	13	100%



ANALISIS

Las empresas que dicen poseer una herramienta para evaluar el desempeño del sistema de administración de personal, consideran en su mayoría que su herramienta es través de evaluaciones de desempeño del personal operativo y otras pocas piensan que su herramienta es una evaluación de políticas, procesos y procedimientos de personal.

No,	preg1	preg2.1	preg2.2	preg2.3	preg2.4	preg2.5	preg2.6	preg2.7	preg2.8	
1	3	0	0	0	0	0	1	0	1	0
2	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0
3	4	0	0	0	0	1	0	0	0	0
4	3	1	0	0	0	0	0	1	1	1
5	6	1	0	0	0	0	0	0	1	0
6	3	0	1	0	0	1	1	1	1	0
7	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1
8	6	1	0	0	0	0	0	0	0	0
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10	4	1	0	0	0	0	1	1	0	0
11	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0
12	3	1	0	0	0	0	1	1	1	1
13	4	0	0	0	0	0	0	1	0	0
14	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	3	1	1	0	0	1	0	1	1	0
16	2	1	0	1	1	1	1	1	1	0
17	5	1	1	0	1	1	1	1	1	0
18	3	1	1	1	1	1	0	1	1	1
19	5	0	1	0	1	1	1	1	1	1
20	4	0	0	0	0	1	1	1	1	1
21	3	1	1	1	1	1	0	1	1	1
22	3	1	0	0	0	1	1	1	1	1
23	4	1	0	0	0	1	0	1	1	0
24	3	1	0	0	0	0	0	1	1	1
25	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1
26	3	1	0	0	0	0	1	1	1	0
27	4	0	0	1	1	1	1	1	1	0
28	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1
29	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
30	4	0	0	0	0	1	1	1	1	1
31	4	1	0	0	0	0	0	0	0	0
32	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0
33	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0
34	3	1	0	0	0	0	0	1	0	0
35	2	1	0	0	0	0	1	1	0	0
36	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
37	3	1	0	0	0	1	1	1	1	0
38	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0
39	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0
40	2	1	0	0	0	0	1	1	1	1
41	4	0	0	0	0	0	0	0	1	0
42	4	0	0	0	0	0	1	0	0	0
43	3	1	0	0	0	1	0	1	1	1
44	3	1	0	0	0	0	0	1	0	0
45	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1
46	4	0	0	0	0	1	0	1	0	0
47	4	0	0	0	0	1	0	0	0	0
48	3	0	0	0	0	1	0	1	1	1
49	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0
50	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1
51	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1
52	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0
53	4	0	0	0	0	0	0	1	0	0
54	4	0	0	0	0	0	0	1	0	0
55	4	0	0	0	0	1	0	1	1	0

preg2.9	preg2.10	preg2.11	preg2.12	preg2.13	preg3.1	preg3.2	preg3.3	preg3.4	
1	0	0	0	0	1	1	1	1	1
0	0	0	0	0	1	1	0	1	1
1	0	0	0	0	1	1	1	0	1
0	1	0	0	0	1	1	1	1	1
1	1	0	0	0	1	0	0	0	0
1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
0	1	0	0	1	1	1	1	1	1
0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
1	0	1	0	0	1	0	0	0	0
1	1	1	1	0	1	0	1	0	1
0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
0	0	0	1	0	1	1	0	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	0	1	1	1	0	1	1	1
1	1	0	0	1	1	1	1	1	1
0	0	1	0	1	1	1	0	0	1
0	1	0	1	1	1	1	1	0	1
0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
0	0	0	0	0	1	1	0	1	1
1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
0	0	0	0	0	1	1	0	1	1
0	0	0	0	0	0	1	0	1	1
1	1	0	0	0	1	1	1	1	1
0	0	0	0	0	1	1	0	0	1
0	0	0	0	0	0	1	1	0	1
1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
0	1	0	0	1	1	1	0	0	1
0	1	0	0	1	1	0	1	0	1
0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
0	1	0	0	0	1	1	0	1	1
0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
0	1	0	0	1	1	1	1	1	1
0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
0	1	0	0	0	1	1	0	0	0
0	1	0	0	1	1	1	1	1	1
0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
0	1	0	1	1	1	1	1	1	1

preg3.5	preg3.6	preg3.7	preg3.8	preg3.9	preg3.10	preg3.11	preg3.12	preg3.13	preg3.13
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
0	0	1	1	0	1	1	1	1	1
0	1	1	1	0	1	1	1	0	1
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
0	1	1	1	1	0	1	1	1	1
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
0	1	1	1	0	0	0	1	0	1
1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
0	1	1	1	1	1	1	0	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
0	1	0	0	0	0	1	0	1	1
0	1	1	1	1	0	1	1	0	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
0	1	1	1	1	1	1	1	0	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
0	1	0	0	0	0	1	0	1	1
0	1	1	1	1	0	1	1	0	1

preg4,1	preg4,2	preg4,3	preg4,4	preg4,5	preg4,6	preg4,7	preg4,8	preg4,9	
1		1	1	1	1	1	1	1	1
0		1	1	1	1	1	1	1	1
1		0	1	1	1	1	1	1	1
1		1	0	0	1	1	1	1	1
1		0	1	1	1	1	1	1	1
1		1	1	1	0	1	1	1	1
1		1	1	1	1	0	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1	1	1
1		1	1	1	1	1	0	1	1
1		1	1	1	1	1	1	0	1
1		1	1	1	1	1	1	1	0
1		1	1	1	1	1	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1	1	1
1		0	1	1	1	1	1	1	1
1		0	1	1	1	1	1	1	1
1		0	1	1	1	1	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1	1	1
1		0	1	1	1	1	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1	1	1
1		0	1	1	1	1	0	0	1
1		1	1	1	1	1	1	1	1
1		0	1	1	1	1	1	1	1
1		0	1	1	1	1	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1	1	1
1		0	1	1	1	1	1	1	1
1		1	0	1	1	1	1	1	1
1		0	1	1	1	1	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1	1	0
1		1	1	1	1	1	1	1	1
1		1	1	1	1	1	0	1	1
1		1	1	1	1	1	0	1	0

preg6,13	preg7	preg8.1	preg8.2	preg8.3	preg8.4	preg8.5	preg8.6	preg8.7	
0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
1	0	1	1	1	1	0	1	1	1
1	0	0	0	0	0	1	0	1	0
1	0	0	0	0	0	1	0	0	0
1	0	0	1	1	0	1	1	1	1
0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
1	0	0	0	0	1	1	0	1	1
1	0	1	1	0	0	1	1	1	1
1	0	1	1	1	1	0	0	0	0
1	0	1	1	1	1	1	1	0	1
0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
0	0	1	1	1	1	1	1	0	1
0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
0	0	1	0	1	1	1	1	1	1
1	0	1	1	1	1	0	1	0	1
1	0	0	1	1	0	1	0	1	1
1	0	0	0	0	1	1	1	1	1
0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
1	0	0	0	1	0	1	0	1	1
1	0	0	0	0	1	0	1	1	1
1	0	0	0	0	1	0	0	1	1
0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	1	0	0	1	0	0	0	1
1	0	0	0	0	1	1	0	1	1
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	1	0	1	1
0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	0	1	1	1	1	0	0	0	1
1	0	0	1	1	0	1	0	1	1
0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
1	1	1	1	1	1	1	0	0	1
0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	0	0	0	1	1	0	0	1	1

preg8.8	preg8.9	preg8.10	preg8.11	preg9	preg10,1	preg10,2	preg10,3	preg10,4
1	1	1	1	1	2	1	1	1
0	0	0	0	1	2	1	1	0
0	0	0	0	1	2	1	0	1
1	0	0	0	1	3	1	1	0
0	0	0	0	1	2	1	1	1
0	0	0	0	0	1	1	1	0
1	1	0	0	1	3	1	1	0
0	0	0	0	1	2	1	0	1
0	0	0	0	1	2	1	1	1
0	0	0	0	0	2	1	1	1
0	0	0	0	0	2	1	1	1
0	0	0	0	1	3	1	1	1
0	0	0	0	0	2	1	1	0
0	0	0	0	1	4	1	1	1
0	0	0	1	1	1	1	1	1
1	1	0	0	1	2	1	1	1
1	1	1	1	1	2	1	1	1
1	1	1	1	1	2	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	0
0	1	1	1	1	1	0	0	1
1	1	1	1	1	3	1	1	0
1	1	1	1	1	2	1	0	1
1	0	1	1	1	3	1	1	0
1	1	0	0	1	2	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	0
0	1	1	1	1	1	1	0	1
1	1	1	1	1	2	1	1	1
1	1	1	1	1	2	1	1	1
1	1	1	1	1	2	1	1	0
0	1	1	1	1	2	1	1	1
0	0	0	0	1	1	1	1	0
0	0	0	0	1	2	1	1	1
1	1	1	1	1	4	1	1	0
0	0	0	0	1	2	1	1	1
0	0	0	1	0	1	1	1	1
1	0	1	1	1	4	1	1	1
0	0	0	0	1	4	1	1	0
0	0	0	0	0	3	1	0	1
0	0	0	0	1	2	1	1	0
0	0	0	0	1	4	0	0	1
0	0	0	0	1	2	1	1	0
0	1	1	1	1	3	1	0	0
0	1	0	0	1	3	1	0	1
1	1	0	0	1	4	1	1	0
0	0	0	0	0	3	1	1	1
1	0	1	1	1	2	1	1	0
0	0	1	0	1	2	0	1	1
0	0	0	0	1	4	1	1	0
1	1	1	1	1	4	0	1	1
0	0	0	0	1	2	1	1	1
0	0	0	0	1	4	0	1	1
0	0	0	0	0	3	1	1	1
1	0	0	0	0	3	0	0	0
1	0	0	0	1	3	1	1	1

preg10,5	preg10,6	pregunta10,7	preg11	preg12,1	preg12,2	preg12,3	preg12,4	preg12,5	
1	0	1	0	0	0	1	0	0	1
1	1	1	0	0	0	0	1	0	1
1	1	1	0	0	0	1	1	1	0
1	1	1	0	0	0	1	1	1	1
0	0	1	0	0	0	1	1	1	1
0	1	1	0	0	0	0	0	1	0
1	1	1	0	0	0	0	1	1	1
1	1	1	0	0	0	0	1	1	1
0	1	1	0	0	0	1	1	1	1
1	0	1	0	0	0	1	0	1	1
1	0	1	0	0	0	0	0	1	0
1	1	1	0	0	0	0	0	1	0
1	1	1	0	0	0	1	0	0	0
0	1	1	0	0	0	1	0	0	0
1	0	1	0	0	0	1	0	1	1
0	0	1	0	0	0	1	1	0	1
1	0	1	0	0	1	1	0	1	0
1	1	1	0	0	0	0	1	1	0
1	1	1	0	0	0	1	1	1	1
1	1	1	0	0	0	1	1	1	1
1	1	1	0	0	0	1	1	1	1
1	0	1	0	0	0	1	1	1	1
1	1	1	0	0	1	1	0	1	0
1	0	1	0	0	0	1	0	1	1
1	1	1	0	0	1	1	0	1	1
1	0	1	0	0	0	1	0	1	1
1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
1	0	1	0	0	0	1	0	0	1
1	1	1	0	0	0	0	0	1	0
1	1	1	0	0	0	1	0	1	1
1	1	1	0	0	0	1	1	1	1
1	1	1	0	0	0	1	1	1	0
1	1	1	0	0	0	1	1	1	1
1	1	1	0	0	0	0	0	1	0
0	0	0	0	0	0	1	0	1	1
1	1	1	0	0	0	1	1	1	0
1	0	1	0	0	0	1	1	1	1
1	1	1	0	0	0	0	1	1	0
1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
1	1	1	0	0	0	1	1	1	1
1	0	1	0	0	0	1	1	1	0
1	0	1	0	0	0	1	0	1	1
1	1	1	0	0	0	1	1	1	1
0	1	1	0	0	0	0	0	1	1
0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
1	1	1	0	0	0	1	0	1	0

preg12,6	preg13	preg14	preg15,1	preg15,2	preg15,3	preg15,4	
1		1	1	1	1	1	1
1		0	0	1	1	0	1
1		1	1	1	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1
1		0	0	1	1	0	1
1		0	0	1	0	1	1
1		0	0	0	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1
1		0	0	0	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1
0		1	1	1	1	1	1
1		0	0	1	1	1	0
1		0	1	1	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1
1		0	0	1	0	1	1
1		1	1	1	1	1	1
1		0	0	0	1	1	1
0		1	1	1	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1
1		0	0	0	0	1	1
1		1	1	1	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1
1		0	0	0	0	1	0
1		0	0	1	0	1	1
1		0	1	1	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1
1		0	0	0	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1
0		1	1	1	1	1	1
1		1	1	1	1	1	1

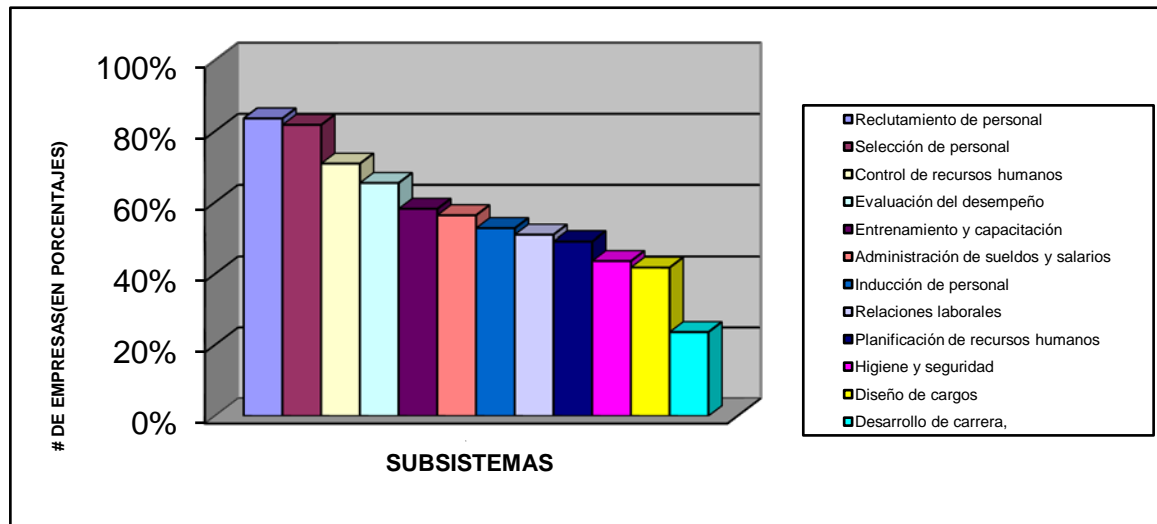
Pregunta # 2

De las siguientes áreas marque con una X las que comprende la administración de personal de su empresa.

Objetivo

Conocer los diferentes subsistemas que comprende el sistema de administración de personal de la mediana empresa comercial.

Clase de problema	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Reclutamiento de personal	46	84%
Selección de personal	45	82%
Control de recursos humanos	39	71%
Evaluación del desempeño	36	65%
Entrenamiento y capacitación	32	58%
Administración de sueldos y salarios	31	56%
Inducción de personal	29	53%
Relaciones laborales	28	51%
Planificación de recursos humanos	27	49%
Higiene y seguridad	24	44%
Diseño de cargos	23	42%
Desarrollo de carrera,	13	24%
Totales		



ANALISIS

Del total de empresas encuestadas, el 84% tiene el subsistema de reclutamiento de personal, el 82% selección de personal, 71% control de recursos humanos, el 65% evaluación de desempeño, el 58% entrenamiento y capacitación, el 56% administración de sueldos y salarios el 53% inducción de personal, el 51% relaciones laborales, el 49% planificación de recursos humanos, el 44% seguridad e higiene, el 42% diseño de cargos, y el 24% tiene el subsistema de Desarrollo de carrera