

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS  
SECCION CONTADURIA PÚBLICA**



**TRABAJO DE GRADO:**

**AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS APLICADA A LA ADMINISTRACIÓN  
DEL PERSONAL OPERATIVO DE LOS RESTAURANTES DE POLLO  
CAMPESTRE EN LA ZONA ORIENTAL**

**PRESENTADO POR:**

**HERRERA MONTOYA, PERLA MARIA  
MEJIA CANALES, CESIA RAQUEL  
REYES CORTEZ, ANA CECILIA**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADA EN CONTADURIA PUBLICA**

**DOCENTE DIRECTOR:**

**LIC. MIGUEL ANGEL MORATAYA PENADO**

**CIUDAD UNIVERSITARIA ORIENTAL, FEBRERO 2015**

**SAN MIGUEL**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMERICA**

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO  
**RECTOR**

MSC. ANA MARÍA GLOWER DE ALVARADO  
**VICE – RECTOR ACADEMICO**

LIC. SALVADOR CASTILLO  
**VICE – RECTOR ADMINISTRATIVO INTERINO**

DRA. ANA LETICIA DE AMAYA  
**SECRETARIO GENERAL**

LIC. FRANCISCO CRUZ LETONA  
**FISCAL**

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**

MSC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ  
**DECANO**

LIC. CARLOS ALEXANDER DIAZ  
**VICE – DECANO**

LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNÁNDEZ  
**SECRETARIO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS**

LIC. OSCAR RENE BARRERA GARCIA  
**COORDINADOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADUACIÓN**

LIC. MIGUEL ANGEL MORATAYA PENADO  
**DOCENTE DIRECTOR**

LIC. LUIS ALONSO ARGUETA INTERIANO  
**ASESOR METODOLOGICO**

**2015**

**SAN MIGUEL**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMERICA**

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi eterno Dios, quien me daba la certeza de que todo estaría bien conforme al cumplimiento de Su perfecto propósito en mi vida, El que me dio la sabiduría para poder culminar esta etapa y quien proveyó para cada necesidad, infinitamente agradecida con mi Creador por ser mi guía, mi fortaleza y por rodearme de sus bondades y misericordias.

A mis amados padres Edgar Herrera y Ana Montoya de Herrera, por su incondicional amor y apoyo, por cada palabra de ánimo en los momentos difíciles, por su esfuerzo y sacrificio para que pudiese culminar esta meta profesional, son mi ejemplo a seguir. A mi hermano Walter Herrera por estar al pendiente de mis cuidados y por su buena disposición para ayudarme en los problemas tecnológicos.

A mis familiares en general por siempre estar dispuestos a ayudarme cuando lo necesite y por alentarme a continuar a pesar de las dificultades.

Al Lic. Miguel Ángel Morataya por aceptar ser nuestro docente asesor y brindarnos la comprensión y orientación necesaria para la terminación de la tesis, sus consejos y directrices constituyeron una valiosa aportación.

A mis apreciadas compañeras de tesis, Cecilia Reyes y Cesia Mejía, gracias por su esfuerzo y dedicación, por las experiencias vividas y por su perseverancia para finalizar este trabajo.

A la familia Romero por darnos la oportunidad de poder realizar este trabajo de investigación en su empresa y al Lic. Arnoldo Díaz por su valioso tiempo invertido en las gestiones requeridas para la culminación del mismo.

A mis amigos y líderes espirituales, personas especiales que Dios ha puesto en mi camino para apoyarme mediante sus oraciones, comprenderme y darme palabras de ánimo.

A todas las personas que contribuyeron al logro de este triunfo.

***Perla María Herrera Montoya***

## AGRADECIMIENTOS

Por qué en cada final siempre hay un comienzo, y este no es la excepción el terminar la carrera universitaria con éxito nos implica responsabilidad tanto como para la sociedad, para nuestra universidad, nuestra familia y sobre todo para uno mismo.

Agradezco a Dios y padre de los cielos por la inmensa misericordia que me has mostrado en el transcurso de esta carrera porque siempre me guardaste en el hueco de tu mano, y bajo la sombra de tus alas repose, eres tu quien merece la gloria y la honra porque eres mi guía y nunca me has dejado sola en mis batallas.

A mis amorosos padres Salvador Mejía y Carmen de Mejía por su esfuerzo y dedicación que me han brindado todos los días de mi vida porque siempre están al tanto de mis necesidad no solo económicas sino espirituales y sentimentales, gracias por sus oraciones y sus consejos. Gracias por mantener su Fe en mí.

A mis terribles hermanas Mayrena Mejía y Rebeca Mejía por su incondicionable presencia y su inquebrantable amor porque lazo de tres nudos no se rompe fácilmente, por sus palabras de aliento en cada momento, y sus palabras de reproche cuando las cosas no están bien, A mis abuelitas por su amor.

A mis hermanos espirituales que siempre me llevaron en sus oraciones.

A Nuestro Asesor Director Miguel Ángel Morataya por compartir con nosotras su conocimiento, y por qué ha llegado a ser un amigo en el que podemos confiar, nos conocimos por error pero llego hacer una excelente etapa de nuestras vidas.

A todas aquellas amistades que día a día fui adquiriendo en el transcurso de estos años mi amigo Miguel Portillo por soportar mi mal carácter y por aguantar todas las locuras, por escucharme cuando lo necesitaba.

A mis compañeras de formula Perla Herrera y Cecilia Reyes por su apoyo y comprensión, por su empeño en este proceso, y por cada momento vivido que de ahora en adelante lo llevaremos no solo en nuestras mentes sino en nuestros corazones.

A la familia Romero por brindarnos la oportunidad de realizar este trabajo en su hermosa empresa. Y a todo el personal que colaboro con nosotros en el requerimiento de información al Lic. Pedro Fuentes por sus valiosas instrucciones y consejos en la elaboración del trabajo, al Lic. Arnoldo Díaz por las gestiones que realizo para la obtener la información necesaria.

*A cada uno de ustedes Gracias...*

**Cesia Raquel Mejía Canales**

## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer primeramente a Dios Todopoderoso por haberme permitido llegar hasta el final de esta nueva experiencia, por permitirme la vida y tener una familia que me viera crecer, por darme los conocimientos adquiridos, las habilidades, oportunidades y el amor que me motivaron a seguir adelante a pesar de las dificultades. Y por reconocer que *“Nada de lo que Vale la Pena hacer puede hacerse sólo, sino que debe hacerse en colaboración de otros”*, no dejaría de agradecer:

A Mis padres Alberto Reyes y Nelly Cortez de Reyes, por ayudarme en todo momento siendo mis mejores amigos y mi apoyo incondicional, por darme esas palabras que me ayudan a continuar y por los sacrificios que han hecho para que sus hijos podamos cumplir nuestras metas, gracias por darme su tiempo y dedicación y por confiar en mí. Sin su amor y apoyo no habría podido. Son los mejores, los amo.

A Mis hermanos Carlos, Juan, Melquicidec y Vilma “Nena”, que me apoyaron en todo momento, escuchándome, dándome ánimos y ayudándome cuando lo necesitaba y de quienes he aprendido mucho. Son los mejores.

A mis familiares que me dieron palabras de ánimo para continuar.

A otras personas que Dios puso en mi camino y que también me apoyaron y me dieron su cariño.

A la Universidad de El Salvador, por ser mi aposento durante mi formación académica.

A nuestro querido asesor Lic. Miguel Ángel Morataya Penado, por compartir sus conocimientos, por sus consejos y dedicación para realizar nuestro proyecto.

Al Lic. Leónidas Morales que también me dio consejos cuando los necesitaba.

A mis compañeras de tesis Perla y Cesia, con quienes pasamos muchos momentos divertidos a pesar de algunas dificultades durante este proceso.

A demás compañeros y amigos de la Universidad con los que compartimos juntos durante la carrera.

A la Familia Romero, que nos abrió las puertas de su empresa para realizar nuestro trabajo de investigación.

Al personal de Pollo Campestre y en especial a los Lic. Pedro Fuentes y Arnoldo Díaz por colaborarnos durante el desarrollo de la investigación.

A todos... Gracias

**Ana Cecilia Reyes Cortez**

## INDICE

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCION</b>	i
<b>CAPITULO I</b>	1
<b>1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	1
1.1 TITULO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	3
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.5 DELIMITACIONES	5
1.5.1 Delimitación Espacial	5
1.5.2 Delimitación Temporal	5
1.5.3 Delimitación Teórica	5
1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.6.1 Objetivo General	6
1.6.2 Objetivos Específicos	6
<b>CAPITULO II</b>	7
<b>2. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	7
2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	7
2.2 POBLACIÓN	8
2.3 MÉTODO DE MUESTREO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA	8
2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	9
2.4.1 De Campo	9
2.4.2 Investigación Bibliográfica	10
2.5 PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	10
2.6 PROCEDIMIENTO PARA PROCESAR LOS DATOS	11
2.7 PROCEDIMIENTO PARA PRESENTAR LOS DATOS	11

<b>CAPITULO III</b>	<b>12</b>
<b>3. MARCO REFERENCIAL</b>	<b>12</b>
3.1 MARCO HISTORICO	12
3.1.1 Antecedentes de la Auditoria	12
3.1.1.1 Antecedentes de la Auditoria a Nivel Mundial	12
3.1.1.2 Antecedentes de la Auditoría en El Salvador	14
3.1.1.3 Antecedentes de la Auditoria Administrativa a Nivel Mundial	16
3.1.1.4 Antecedentes de Auditoria Administrativa en El Salvador	17
3.1.1.5 Antecedentes de Auditoria de Recursos Humanos a Nivel Mundial	17
3.1.1.6 Antecedentes de Auditoria de Recursos Humanos en El Salvador	19
3.1.1.7 Antecedentes de Grupo Campestre	20
3.2 MARCO LEGAL	21
3.2.1 Código de Comercio	21
3.2.2 Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría Pública y Auditoría.	21
3.2.3 Código de Trabajo	22
3.2.4 Ley de Equiparación de Oportunidades para las Personas con Discapacidad	22
3.2.5 Ley Sobre Seguridad e Higiene del Trabajo	22
3.2.6 Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo	23
3.2.7 Código de Salud	23
3.2.8 Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social	23
3.2.9 Reglamento para la Aplicación del Régimen del Seguro Social	23
3.2.10 Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones	24
3.2.11 Ley de Medio Ambiente	24

3.2.12 Ley de Impuesto Sobre la Renta	24
3.2.13 Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta	24
3.3 MARCO TÉCNICO	25
3.3.1 Normas Internacionales de Auditoria (NIA's).	25
3.3.2 Código de Ética	28
3.4 MARCO TEORICO	29
3.4.1 Conceptos y generalidades del Recurso Humano	29
3.4.1.1 Importancia del Recurso Humano	29
3.4.1.2 Características de los Recursos Humanos	31
3.4.1.3 Actividades de la Administración de Recursos Humanos.	31
3.4.1.4 Funciones del departamento de Recursos Humanos.	32
3.4.2 Concepto y Generalidades del Sistema de Administración de Recursos Humanos.	34
3.4.3 Elementos del sistema de Administración de Recursos Humanos.	36
3.4.3.1 Reclutamiento y Selección.	37
3.4.3.2 Contratación e Inducción	37
3.4.3.3 Evaluación del desempeño	38
3.4.3.4 Retribuciones y Prestaciones	38
3.4.3.5 Seguridad e Higiene	40
3.4.3.6 Retiro	41
3.4.4 Clases de Indicadores para evaluar el desempeño de la Administración de Recursos Humanos	41
3.4.5 Conceptos elementales y generalidades de la auditoría.	43
3.4.5.1 Campo de Acción de la Auditoría.	45
3.4.5.2 Clasificación de la Auditoria	46
3.4.6 Generalidades de la Auditoría de Recursos Humanos	49
3.4.6.1 Auditoría de la estrategia corporativa	52
3.4.6.2 Objetivos de la Auditoría de Recursos Humanos.	52

3.4.6.3 Alcance de la Auditoría de Recursos Humanos.	53
3.4.6.4 Beneficios de la auditoría de recursos humanos.	54
3.4.6.5 Aspecto Financiero de los Recursos Humanos	55
3.4.6.6 Aspecto laboral de los recursos humanos	56
3.4.6.7 Aspecto tributario de los recursos humanos	56
3.4.6.8 Aspecto Contable de los recursos humanos	56
3.4.6.9 Uso del Trabajo de un Experto.	57
3.4.6.10 Fases del Proceso de la Auditoría de Recursos Humanos	58
<b>CAPITULO IV</b>	<b>61</b>
<b>4. ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS</b>	<b>61</b>
4.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	61
4.2 MANUALES ADMINISTRATIVOS	62
4.3 CANTIDAD DE EMPLEADOS	63
4.4 RECURRENCIA DE CONTRATACIÓN	64
4.5 MEDIOS DE DIVULGACIÓN DE PLAZAS	65
4.6 NIVEL DE ESTUDIO	66
4.7 TIPO DE CONTRATO	67
4.8 FORMALIZACIÓN DE CONTRATOS	68
4.9 MODALIDAD DE CONTRATO	69
4.10 EXISTENCIA DE UN PERÍODO DE PRUEBA	70
4.11 DURACIÓN DEL PERÍODO DE PRUEBA	71
4.12 CAPACITACIONES	72
4.13 PERÍODO DE CAPACITACIÓN	73
4.14 ROTACIÓN DE HORARIOS PARA EL PERSONAL OPERATIVO	74
4.15 TURNOS DE LA JORNADA LABORAL	75
4.16 SALARIO	76
4.17 EXISTENCIA DE PRESTACIONES SOCIALES	77
4.18 PRESTACIONES SOCIALES PARA LOS EMPLEADOS	78
4.19 EXISTENCIA DE INCENTIVOS	79

4.20 TIPOS DE INCENTIVOS	80
4.21 SANCIONES	81
4.22 CONTROL DE ENTRADAS Y SALIDAS	82
4.23 EXISTENCIA DE SUPERVISIONES	83
4.24 PERÍODO DE SUPERVISIÓN	84
4.25 PROGRAMAS DE HIGIENE Y PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES.	85
4.26 AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS	86
4.27 REALIZACIÓN DE AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS	87
<b>CAPITULO V</b>	<b>88</b>
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>88</b>
5.1 CONCLUSIONES	88
5.2 RECOMENDACIONES	89
<b>CAPITULO VI</b>	<b>90</b>
<b>6. CASO PRÁCTICO DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS APLICADA A LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO DE LOS RESTAURANTES DE POLLO CAMPESTRE EN LA ZONA ORIENTAL</b>	<b>90</b>
6.1 INTRODUCCION GENERAL	90
6.2 PROCESO DE LA AUDITORIA	91
6.2.1 Fase Pre-inicial	92
6.2.2 Fase Planeación	103
6.2.2.1 Conocimiento y Comprensión de la Entidad	103
6.2.2.2 Estudio y Evaluación de Control Interno	108
6.2.2.3 Determinación de Importancia Relativa	120
6.2.2.4 Identificación de Procesos Críticos	121
6.2.2.5 Análisis de Riesgos de Auditoria	121
6.2.2.6 Planeación Específica de la Auditoria	125
6.2.2.7 Programas de Auditoria	135

6.2.3 Fase Ejecución	152
6.2.3.1 Índices, Marcas y Referencias de Auditoría	152
6.2.3.2 Papeles de Trabajo	159
6.2.3.3 Archivos de los Papeles de Trabajo	215
6.2.4 Informe	219
6.2.4.1 Carta a la Gerencia	219
6.2.4.2 Informe Final	219
<b>ANEXOS</b>	<b>231</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>275</b>

## INDICE DE ANEXOS

<b>ANEXOS</b>	<b>Pág.</b>
Anexo 1. Encuesta a Empleados Administrativos	232
Anexo 2. Glosario	235
Anexo 3. Siglas y Abreviaturas	238
<b>ANEXOS DE LA PROPUESTA</b>	239
Anexo PT 1. Requerimiento de Plaza	240
Anexo PT 2. Anuncio de Plaza	241
Anexo PT 3. Base de Curriculum	242
Anexo PT4. Solicitud de Empleo	243
Anexo PT 5. Prueba Cleaver	245
Anexo PT 6. Cuestionario dirigido a Empleados Operativos	246
Anexo PT 7. Condiciones del Área donde se realizan evaluaciones	248
Anexo PT 8. Contrato Individual de Trabajo	250
Anexo PT 9. Área para resguardo de expedientes	252
Anexo PT 10. Evaluaciones a Personal Operativo	253
Anexo PT 11. Cumplimiento de Jornada de Trabajo	254
Anexo PT 12. Medios para conocer la Satisfacción de Usuarios	255
Anexo PT 13. Encuesta de Satisfacción de Clientes	256
Anexo PT 14. Hoja de Asistencia	257
Anexo PT 15. Comprobante de Pago	258
Anexo PT 16. Planilla	259
Anexo PT 17. Entrega de Canastas	260
Anexo PT 18. Acreditación Comité de Seguridad e Higiene	261
Anexo PT 19. Operatividad de Comité de Seguridad e Higiene	262

Anexo PT 20. Condiciones de instalaciones	263
Anexo PT 21. Condiciones de Higiene y Protección en labores	265
Anexo PT 22. Existencia de Botiquín	266
Anexo PT 23. Medidas preventivas, prohibiciones e indicaciones	267
Anexo PT 24. Rutas de evacuación y salidas de emergencia	268
Anexo PT 25. Condición de Extintores	269
Anexo PT 26. Hoja de Finalización de Contrato	270
<b>ANEXOS DEL INFORME</b>	271
Anexo CG-1. Inexistencia de Bolsa de Trabajo	272
Anexo CG-2. Inexistencia de área exclusiva para evaluaciones	273
Anexo CG-3. Cables sueltos en área de cocina	274

## INTRODUCCION

La auditoría de los recursos humanos evalúa las actividades de administración de personal de una entidad con el objetivo de mejorarlas. El principal propósito es analizar el costo del recurso humano, su trayectoria y sus aportes a la empresa, en términos tanto económicos como organizativos, esta es más efectiva cuanto más proporciona información valida respecto a la efectividad general del Sistema de Administración de Recursos Humanos para contribuir a los objetivos estratégicos de la organización.

En función a lo anterior se realiza el presente trabajo de investigación el cual consiste en una Auditoria de Recursos Humanos aplicada a la Administración del personal operativo de los Restaurantes “Pollo Campestre”, con la finalidad de perfeccionar u orientar nuevas políticas de los recursos humanos que sean capaces de sensibilizar en los trabajadores altos niveles de satisfacción y motivación laboral y lograr posicionar a la organización a través de comparación con patrones de competencias fijados en el entorno laboral.

En cuanto al procedimiento metodológico, es mediante un estudio de campo a nivel descriptivo de donde se obtiene los datos a través de un cuestionario y entrevistas informales para constatar la necesidad de una auditoria a los procesos que integran el Sistema de Administración de Recursos Humanos, donde mediante la aplicación de cada una de las fases de la auditoria que da como resultado la entrega del informe, los encargados de la gestión humana comparen que las funciones que se estén desempeñando estén acorde con los objetivos y políticas definidos por la entidad aplicando así las recomendaciones establecidas.

El desarrollo del contenido de esta investigación enmarca seis capítulos; el Capítulo I está enfocado en la Formulación del Problema el cual se compone por el título y planteamiento del mismo, buscando determinar si es importante el

desarrollo de la auditoría, luego se plantea la justificación en la que se especifican los motivos de la investigación, además de las delimitaciones y objetivos.

En el Capítulo II se desarrolla la Metodología de la Investigación, en primer lugar, se concreta cual va a ser el tipo de investigación, tomando como población y muestra a empleados administrativos y gerentes de la institución en estudio, se describen las técnicas e instrumentos a utilizar para la obtención de datos, así como los procedimientos de recolección, procesamiento y presentación de los mismos.

El Capítulo III comprende el Marco de Referencia conformado por los antecedentes que han marcado la evolución de la auditoría a través del tiempo siguiendo un orden cronológico de los hechos, así como la historia de la empresa; el Marco Legal contiene las disposiciones que la regulan, aspectos técnicos que propios del ejercicio de la auditoría y el Marco Teórico describe los fundamentos generales, teóricos y comparativos de la auditoría y del Sistema de Administración de Recursos Humanos.

El Capítulo IV contiene el análisis e interpretación de los resultados presentados mediante gráficas.

En el Capítulo V donde se exponen las Conclusiones y Recomendaciones surgidas durante el proceso de la investigación, que fundamentan las bases de la realización de la auditoría.

Finalmente en el Capítulo VI se presenta el Caso Practico de Auditoria de Recursos Humanos, en la cual se establecen el desarrollo de las fases: Pre-Inicial, Planeación, Ejecución e Informe implementadas al Sistema de Administración de Recursos Humanos de la empresa sujeta a la investigación.

## **CAPITULO I**

### **1. FORMULACION DEL PROBLEMA**

#### **1.1 TITULO DE LA INVESTIGACION**

“Auditoría de Recursos Humanos aplicada a la Administración del personal operativo de los restaurantes de Pollo Campestre en la Zona Oriental”

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El desarrollo progresivo de las empresas demanda la necesidad de implementar una gestión integrada de los recursos humanos que posibilite adaptarse a los cambios originados en el entorno donde las mismas desarrollan su actividad y que propicie una nueva estrategia y filosofía empresarial sustentada en la base de la participación en las acciones y práctica de los recursos humanos de la organización.

La correcta administración del elemento humano es vital para el funcionamiento de cualquier empresa así como su evaluación por profesionales independientes a las operaciones de la misma, sin embargo la mayoría de estas no gestionan la realización de una auditoría aplicada a examinar las actividades, funciones, procedimientos y políticas del personal; asimismo no disponen de suficiente información que les permita determinar la relación entre los servicios que prestan y recursos empleados para dicho fin, así como la información que les permita identificar en qué medida el proceso, resultado y seguimiento de las recomendaciones de una Auditoría de Recursos Humanos contribuyen al mejoramiento de las operaciones.

Con el crecimiento de las operaciones en las empresas se presentan diversas problemáticas relacionadas con el recurso humano, tanto de los empleados a

ingresar como los que ya han sido contratados; problemas que conllevan a posible incumplimiento de ciertas políticas en los procesos de reclutamiento, selección y contratación de nuevos empleados, así como la escasa supervisión a las funciones que el personal realiza, la inadecuada aplicación de las disposiciones legales, entre otras; por lo que se considera que las empresas no cuentan con un mecanismo adecuado para garantizar el cumplimiento de sus objetivos y políticas establecidos.

Grupo Campestre está integrado por siete entidades, correspondiendo la Administración del Sistema de Recursos Humanos al personal administrativo que labora para Pollo Campestre, a excepción del manejo de planillas quien lo realiza Recursos Humanos Excelentes de El Salvador S.A. de C.V., para todo personal operativo de las veintidós sucursales de los Restaurantes, ubicadas en los diferentes departamentos de la Zona Oriental con un número que supera los quinientos empleados.

En Pollo Campestre, hasta el momento no ha realizado una Auditoría de Recursos Humanos, lo que significa una carencia de un examen exhaustivo a los procesos del sistema de administración, pasando por desapercibidas situaciones que estén de acuerdo con disposiciones legales y políticas administrativas establecidas.

Dada la problemática anterior, se considera necesaria la realización de una Auditoría de Recursos Humanos, si bien esta es una especialización de la auditoría Administrativa conlleva por si sola un extenso proceso que tiene por objeto revisar y comprobar todas las funciones y actividades que debe realizar el personal de acuerdo a su cargo, para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijados. Cabe mencionar que las recomendaciones que se establezcan serán producto de una evaluación realizada de forma independiente, cuyo objetivo es reconocer áreas críticas, proponer cambios y mejoras de políticas relacionadas con el recurso humano, logrando la efectividad en las actividades que realizan.

### **1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

¿Qué efecto producirá la falta de una auditoría de recursos humanos en el funcionamiento del sistema de administración del personal operativo de “Pollo Campestre”?

### **1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El recurso humano constituye un elemento muy importante en las organizaciones por lo que es necesario evaluar si está siendo administrado eficientemente, entonces surge lo que se conoce como Auditoría de Recursos Humanos que constituye un enfoque que no se limita a evaluar aspectos legales, laborales y de control interno de recursos humanos, sino que evalúa la eficacia, eficiencia y economía de la administración del mismo.

Para tal efecto la realización de una Auditoría de Recursos Humanos a la administración del personal operativo de los restaurantes “Pollo Campestre”, es aplicable por ser una herramienta que proporcione un diagnóstico exhaustivo de las prácticas, métodos y políticas relacionadas al proceso de administración del recurso humano asumido por la organización, que comprende desde el reclutamiento hasta el retiro del personal.

Es factible la realización de una Auditoría de Recursos Humanos debido a que se tiene la autorización por parte de la administración de Grupo Campestre para recopilar la información relacionada con el sistema de administración del personal operativo que labora en los restaurantes “Pollo Campestre”, así como visitas a las diferentes sucursales en el oriente del país para verificar el cumplimiento de las funciones de los empleados, además se considera viable debido a que se puede acceder a más información mediante bibliografía y páginas web relacionadas con el recurso humano.

Este tipo de auditoría es de suma importancia para establecer propuestas de mejora de una empresa, se considera novedosa, puesto que la mayoría de las firmas de auditoría se limitan a ofrecer servicios de auditoría financiera y fiscal, ya que no constituye una exigencia legal pero si técnica, considerando además que la empresa en estudio no ha realizado como tal una auditoría de recursos humanos.

Con el paso del tiempo y al crecer la magnitud y complejidad de las actividades a realizar en el ámbito empresarial se ha evidenciado la necesidad de establecer herramientas de control de los procesos de Recurso Humano, que constituyen una variable básica para lograr calidad de todos los procesos organizacionales, en función de esto la temática en investigación adquiere relevancia.

Al principio, la investigación podría creerse que es de carácter solamente administrativo, pero la necesidad de las empresas por tener mejores resultados y excelencia en el recurso humano así como las actividades de reclutamiento, selección, capacitación y promoción de los mismos, se relaciona también con aspectos propios del área de contaduría pública.

Con la investigación se pretende beneficiar a los siguientes sectores:

- A la empresa Pollo Campestre debido a que se les proporcionará de herramientas aplicables al funcionamiento de la administración del recurso humano.
- A los Socios, Proveedores, Clientes y Potenciales Inversionistas de la empresa, ya que permitirá un mejor conocimiento del manejo del recurso humano así como la efectividad en las funciones que estos desempeñan.
- A la Universidad de El Salvador, por enriquecer su material bibliográfico como guía de aprendizaje para los estudiantes de las carreras afines.
- Al grupo de investigación, en la puesta en práctica y adquisición de nuevos conocimientos. Además de plantear la investigación como trabajo de graduación.

La realización práctica de la auditoría de recursos humanos servirá como instrumento para medir la calidad de la gestión administrativa, que contribuya a lograr la eficiencia, economía y eficacia empresarial, considerando que los recursos humanos ocupan una fracción importante del presupuesto de la empresa y que a través de sus aportes, son por si mismos los principales generadores del cambio, el valor y el progreso de las organizaciones.

## **1.5 DELIMITACIONES**

### **1.5.1 Delimitación Espacial**

La Auditoría de Recursos Humanos se realizará en las oficinas administrativas de Grupo Campestre ubicadas en 3ªCalle Poniente No. 1315, Colonia Ciudad Jardín, San Miguel y en las sucursales de los restaurantes “Pollo Campestre” en la Zona Oriental.

### **1.5.2 Delimitación Temporal**

La investigación se desarrollará en un periodo de seis meses, comprendidos de Marzo a Septiembre de 2014.

### **1.5.3 Delimitación Teórica**

La teoría de la investigación estará basada principalmente en el libro de Administración de Personal y Recursos Humanos, Quinta Edición de William B. Werther Jr. y Keith Davis; Normas Internacionales de Auditoría (aplicada a auditorías de carácter especial) y la Legislación aplicable en nuestro país.

## **1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### 1.6.1 Objetivo General

Realizar una Auditoría de Recursos Humanos al Sistema de Administración del personal operativo de los restaurantes de “Pollo Campestre” en la Zona Oriental.

### 1.6.2 Objetivos Específicos

- Determinar desviaciones importantes en la evaluación del recurso humano y establecer acciones correctivas.
- Determinar que los manuales y políticas del Área de Recursos Humanos estén orientados al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- Verificar la existencia de procedimientos y métodos para evaluar la efectividad de los empleados al realizar sus actividades y determinar que los métodos existentes son funcionales y se adecuan a las necesidades y expectativas de la empresa.

## CAPITULO II

### 2. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

#### 2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

##### *Estudios Descriptivos*

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis.<sup>1</sup>

Es necesario hacer notar que los estudios descriptivos miden más bien de manera independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver; por lo que al utilizar este tipo se definirá qué se va a medir, cómo lograr precisión en la medición, asimismo, quién o quienes deberán ser incluidos en esta.

En el desarrollo de la investigación se utilizará el estudio descriptivo, debido a que se detallarán las actividades y procedimientos que deberán realizarse en cada subsistema de la Administración del Recurso Humano, por medio de la documentación de la empresa que será recolectada mediante las respectivas visitas de campo.

Para realizar el diagnostico tomando en consideración los conocimientos que los Contadores Públicos de la ciudad de San Miguel tienen sobre la realización de auditoría de recursos humanos, se decidió utilizar dos tipos de investigación: Investigación Bibliográfica e Investigación de Campo.

---

<sup>1</sup> Roberto Hernández Sampieri. 2010

## **2.2 POBLACIÓN**

En esta investigación “la población se refiere a la totalidad de los elementos que poseen las principales características objeto de análisis y sus valores son conocidos como parámetros”<sup>2</sup>; por lo que se considera como universo el personal encargado de llevar a cabo los procesos del sistema de administración del personal operativo que labora en restaurantes de Pollo Campestre; además de otros administrativos relacionados con el recurso humano los cuales hacen un total de cuarenta y uno, integrado por un Gerente de Gestión Humana, dos Encargados de Selección de Personal, cuatro Gerentes de Capacitaciones, tres Facilitador, seis Gerentes de Área, veintidós Gerentes de Sucursal, un Encargado de Planilla, un Auxiliar de Planilla, un Jefe de Auditoría Interna, cinco Socios y un Contador General.

## **2.3 MÉTODO DE MUESTREO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA**

En la presente investigación se tomó un muestreo no aleatorio el cual se describe como muestreo dirigido, también recibe el nombre de muestreo adaptado y consiste en seleccionar las unidades elementales de la población según el juicio de los investigadores quienes consideran que las unidades seleccionadas gozan de representatividad.<sup>3</sup>

En el muestreo dirigido la probabilidad de que una unidad elemental sea elegida, es desconocida; en consecuencia, no se pueden construir intervalos de confianza; sino que solo se pueden hacer estimaciones puntuales, tampoco se pueden aplicar principios de la teoría del muestreo.

Esta investigación se realizará bajo el muestreo dirigido, ya que resulta más ventajoso utilizar este tipo de muestreo que de cualquier tipo de muestreo aleatorio, ya que en la selección aleatoria simple pueden perderse algunos de los

---

<sup>2</sup>Rojas Soriano, Raúl. 1998

<sup>3</sup> Bonilla Gildaberto, Estadística II, 2010

elementos más importantes, mientras que en el muestreo dirigido con seguridad se incluirán en la muestra, además, permite disponer rápidamente de las estimaciones para llegar a decisiones sobre problemas urgentes.

Por lo anterior la muestra a evaluar será de catorce personas y estará constituida de la siguiente manera:

Área	Puestos	Muestra
<b>Administración de Recursos Humanos</b>	Gerente de Gestión Humana	4
	Encargado de Selección de Personal	
	Gerente de Capacitaciones	
	Facilitador	
<b>Restaurantes</b>	Gerente de Área	5
	Gerentes de Sucursal	
<b>Finanzas</b>	Encargado de Planilla	3
	Auxiliar de Planilla	
	Contador General	
<b>Auditoría</b>	Jefe de Auditoria Interna	1
<b>Alta Gerencia</b>	Socio	1
<b>Total</b>		<b>14</b>

## 2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Las dos técnicas que se han seleccionado y que se utilizará para medir y desarrollar el trabajo de investigación son:

### 2.4.1 De campo

- Entrevista: La relación directa con el profesional permitirá conocer si poseen algún tipo de experiencia, permitiendo ampliar algunos puntos de vista, así como evaluar e identificar los principales problemas en el momento de desarrollar el trabajo.

La técnica de la entrevista debe estudiarse a fin de adquirir habilidades en ella, dada la importancia que ha ido adquiriendo en la investigación contemporánea.<sup>4</sup>

- Cuestionario: Se elaborará un cuestionario con una serie de preguntas claras y precisas de opción múltiple y abiertas, estas últimas con el objeto de proporcionar información complementaria y otros comentarios de importancia que enriquezcan, que validen o confirmen los datos suministrados.

El cuestionario es un instrumento destinado para conseguir respuestas, utilizando para ello un impreso o formulario que el entrevistado llena por sí mismo.<sup>5</sup>

Para las dos técnicas se tomará en consideración la ampliación que cada uno de los entrevistados pueda hacer en lo relativo a los principales conocimientos que tengan sobre datos relacionados al recurso humano.

#### **2.4.2 Investigación Bibliográfica**

La cual servirá para el acopio de datos de los textos ya sean estos libros, tesis, revistas u otros; relacionados con el tema en investigación y sus respectivas variables e indicadores.

#### **2.5 PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.**

La recolección de la información, será ejecutada por los miembros del grupo de investigación, mediante el traslado a cada una las sucursales de Pollo Campestre en la Zona Oriental haciéndoles pasar la encuesta a una muestra de empleados operativos establecidos según el método de muestreo.

---

<sup>4</sup> Instituto Interamericano de Ciencias. Seminario sobre Investigación y Tesis. Universidad de Zulia

<sup>5</sup> Instituto Interamericano de Ciencias. Seminario sobre Investigación y Tesis. Universidad de Zulia

## **2.6 PROCEDIMIENTO PARA PROCESAR LOS DATOS**

En el trabajo de investigación se procesaran los datos con apoyo de las diferentes fuentes, tomando en cuenta las técnicas siguientes:

- Ordenamiento y clasificación
- Registro manual
- Proceso computarizado con Excel y proceso computarizado con Word.

Posteriormente se procede a analizar la información obtenida de cada pregunta formulada, esto sirve para llegar a un diagnóstico que describe la situación en la que se encuentra la empresa.

## **2.7 PROCEDIMIENTOS PARA PRESENTAR LOS DATOS**

La presentación de los datos incluye:

- Tema de la pregunta.
- Formulación de la pregunta.
- Objetivo de la pregunta.
- Presentación de resultados, en un cuadro estadístico que contiene tres columnas, en la primera se mencionan las alternativas, en la segunda la frecuencia absoluta de cada alternativa y en la tercera el porcentaje para cada una. El número de filas está determinado por la cantidad de alternativas para cada interrogante.
- Presentación en gráfica circular que contiene los datos.
- Análisis.
- Interpretación.

## **CAPITULO III**

### **3. MARCO REFERENCIAL**

#### **3.1 MARCO HISTÓRICO**

##### **3.1.1 Antecedentes de la Auditoría**

###### **3.1.1.1 Antecedentes de la Auditoría a Nivel Mundial**

La auditoría es una de las aplicaciones de los principios científicos de la contabilidad, basada en la verificación de los registros patrimoniales de las haciendas, para observar su exactitud; no obstante, este no es su único objetivo.

Existe la evidencia de que alguna especie de auditoría se practicó en tiempos remotos. El hecho de que los soberanos exigieran el mantenimiento de las cuentas de su residencia por dos escribas independientes, pone de manifiesto que fueron tomadas algunas medidas para evitar desfalcos en dichas cuentas.

Acreditase, todavía, que el termino auditor evidenciando el título del que practica esta técnica, apareció a finales del siglo XVIII, en Inglaterra durante el reinado de Eduardo I. En diversos países de Europa, durante la edad media, muchas eran las asociaciones profesionales, que se encargaban de ejecutar funciones de auditorías, destacándose entre ellas los consejos Londinenses (Inglaterra), en 1310, el Colegio de Contadores, de Venecia (Italia), 1581.

A medida que se desarrolló el comercio, surgió la necesidad de las revisiones independientes para asegurarse de la adecuación y fiabilidad de los registros mantenidos en varias empresas comerciales. La auditoría como profesión fue reconocida por primera vez bajo la Ley Británica de Sociedades Anónimas de 1862 y el reconocimiento tuvo lugar durante el periodo de mandato de la ley: Un sistema metódico y normalizado de contabilidad era deseable para una adecuada información y para la prevención del fraude.

Para este tiempo se reconocía una aceptación general de la necesidad de efectuar una revisión independiente de las cuentas pequeñas y grandes de las empresas. Desde 1862 hasta 1905, la profesión de auditoría creció y floreció en Inglaterra, y se introdujo en los Estados Unidos hacia 1900. En Inglaterra se siguió haciendo hincapié en cuanto a la detención de fraude, pero la auditoría en los Estados Unidos tomó un camino independiente lejos de la detención del fraude como objetivo primordial de la auditoría.

En 1912 Montgomery dijo: Que a los estudiantes se les enseñaba que los objetivos primordiales de la auditoría eran: La detención y prevención del fraude, la detención y prevención de errores; sin embargo, en los años siguientes hubo un cambio decisivo en la demanda y el servicio, y los propósitos actuales son: El cerciorarse de la condición financiera actual y de las ganancias de una empresa, La detención y prevención del fraude. Este cambio en el objetivo de la auditoría continuó desarrollándose, no sin oposición, hasta aproximadamente 1940.

En este tiempo existía un cierto grado de acuerdo en que el auditor podría y debería no ocuparse primordialmente de la detención del fraude. “El objetivo primordial de una auditoría independiente debe ser la revisión de la posición financiera y de los resultados de operación como se indica en los estados financieros del cliente de manera que pueda ofrecerse una opinión sobre la adecuación de estas presentaciones a las partes interesadas<sup>6</sup>.

La revolución industrial llevada a cabo en la segunda mitad del siglo XVIII, imprimió nuevas direcciones a las técnicas contables, especialmente a la auditoría, pasando a atender las necesidades creadas por la aparición de las grandes empresas.

La Federación Internacional de Contadores se fundó el 7 de octubre de 1977 en Múnich (Alemania), durante el 11º Congreso mundial de contadores.

---

<sup>6</sup> Editorial Océano. “Enciclopedia de la Auditoría”. Pág. 7

IFAC se creó a fin de fortalecer la profesión contable en todo el mundo de cara al interés público por los siguientes medios:

- Desarrollar normas internacionales de alta calidad en las áreas de auditoría, aseguramiento, contabilidad para el sector público, ética y formación para profesionales de la contabilidad, así como apoyar su adopción y uso;
- Facilitar la colaboración y cooperación entre sus organismos miembros;
- Colaborar y cooperar con otras organizaciones internacionales; y
- Servir como portavoz internacional de la profesión contable.

En la primera reunión de la Asamblea de IFAC en octubre de 1977, se elaboró un programa de trabajo de 12 puntos para guiar a los comités y al personal de IFAC durante los primeros cinco años de su actividad. Numerosos elementos de este programa de trabajo siguen en vigor en la actualidad.

#### 3.1.1.2 Antecedentes de la Auditoría en El Salvador

Para el año de 1929, llega a El Salvador una firma de auditoría inglesa con el propósito de establecer la contabilidad pública, dos de estos auditores cuando terminaron dicho trabajo se quedaron en el país ejerciendo la auditoría de forma independiente.

Posteriormente el 5 de octubre de 1930 se fundó la Corporación de Contadores Públicos de El Salvador, esta corporación logró que en 1939 el Estado reconociera el título de Contador como profesión y en ese mismo año se expidieron títulos reconocidos legalmente de contador, y tenedor de libros.

El 21 de septiembre de 1940, en el Decreto Legislativo No.57, publicado en el diario oficial 233, del 15 de octubre del mismo año, se decreta la Ley del Ejercicio de las Funciones del Contador Público, a través de este decreto, se creó también el Consejo Nacional de Contadores Públicos.

Entre 1941 y 1943 el Consejo Nacional de Contadores Públicos otorga la calidad de Contador Público Certificado y en 1967 conforme el decreto No.510 del 9 de noviembre, se autorizó al Ministerio de Educación para otorgar la calidad de Contador Público Certificado (C.P.C.) durante un año a partir de la fecha de vigencia de dicho decreto. En 1968 la Universidad de El Salvador crea la Escuela de Contaduría Pública que depende de la Facultad de Ciencias Económicas.

Mediante el acuerdo ejecutivo del Ministerio de Economía No. 226, del 26 de abril de 1971 se creó el Consejo de Vigilancia del Ejercicio de la Contaduría Pública y Auditoría, dicho acuerdo fue publicado en el Diario Oficial No.90 del 20 de mayo de 1971.

En 1970 se establecen requisitos mínimos legales para ejercer la Contaduría Pública, según el Art.289 y 290 del Código de Comercio vigente. En 1973 el Código de Comercio facultó en su artículo 1564 al Consejo de Vigilancia de la Contaduría para que otorgara la calidad de Contadores Públicos Certificados durante cinco años más. Y a partir de 1981 sólo existía a nivel de licenciatura de Contaduría Pública la profesión Universitaria, ya que el 31 de diciembre de 1980 se dejaron de emitir las credenciales de Contador Público Certificado.

Posteriormente en el año de 1988 nace lo que es el Instituto Salvadoreño de Contadores Públicos, para la década de los 90's los gremios de Contadores Públicos unifican sus esfuerzos y realizan varias Convenciones Nacionales, producto de las cuales surgen las Normas Contabilidad Financiera (NCF).

En el año 2000 se aprobó la "Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría". Esta ley otorgaría un mayor grado de responsabilidad legal para el Contador Público, sin embargo para llegar a la creación de dicha Ley, el Ministerio de Economía antes había preparado el Anteproyecto de ley el cual contempla la creación del Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría, como la encargada de velar por el buen desempeño del ejercicio de la profesión contable.

Actualmente el artículo 3 de la ley anteriormente mencionada establece los requisitos para ejercer la Contaduría Pública y el título 3 de la misma regula la función del Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría<sup>7</sup>.

### 3.1.1.3 Antecedentes de la Auditoria Administrativa a Nivel Mundial

El padre de la administración Henry Farol, mencionó en 1930, que el método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están siendo atendidos, esto se refiere a que se la empresa está siendo administrada de la manera correcta.

El doctor James Mc Kinsey en el periodo 1935 a 1940 llego a lo siguiente: Sentó las bases de lo que denominó “auditoria administrativa”, la cual consistía en “una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable”.

La empresa debe periódicamente hacer una auditoria que consistiría en una evaluación de la misma en todos sus aspectos y a la vista de un ambiente empresarial.

La filosofía de Ing. William Leonard se centra en que las estructuras administrativas siempre habrán de estar en alerta permanentemente para recibir cambios que se dan en los negocios, economía, políticas y disposiciones gubernamentales y la sociedad en general.

La primera contribución documentada corresponde a la civilización de sumeria en el año 5000 A.C., los Egipcios en el año 4000 A.C., en el año 1800 A.C en Babilonia, en el año 1994 A.C en China, posteriormente en los años 618-917

---

<sup>7</sup> Lozano Rivera, Reina Esterlina “Diseño de Auditoría para Evaluación de Riesgos en las Empresas Comerciales” Págs.44-47

durante el Gobierno de la dinastía Tang, después dentro de la dinastía Ming, entre 1368 y 1644, en 1436 en Venecia.

Para el año de 1554 se fueron formalizando aspectos propios de la auditoria administrativa, donde en Nueva España se crea la Junta Superior de Hacienda para atender los asuntos financieros de la Colonia, organismo que con el tiempo coadyuvo con el Consejo de Finanzas y la Superintendencia de la Real Hacienda.

#### 3.1.1.4 Antecedentes de Auditoria Administrativa en El Salvador

En El Salvador, no se ha desarrollado ampliamente la auditoria administrativa por diversas razones; la mayoría de los propietarios y la administración de las empresas desconocen la existencia de este tipo de auditoria, incluso en el campo de los profesionales de la contaduría pública se encuentran personas que desconocen sobre el tema, debido a que la realización de esta no constituye una existencia legal sino que técnica.

No obstante, existen en el país empresas afiliadas o subsidiarias de compañías multinacionales que tienen otra perspectiva con relación a la dirección y controles que emplean, utilizando controles y procesos innovadores, sofisticados y adecuados que les permitan competir en el mercado.

Más sin embargo en nuestro país la Auditoria Administrativa, es practicada mayormente por entes públicos como la Corte de Cuenta de la Republica

#### 3.1.1.5 Antecedentes de Auditoria de Recursos Humanos a Nivel Mundial

El primer antecedente formal sobre el origen de auditoría operativa se remonta al año de 1945, cuando en ocasión de la conferencia anual de The Institute of Interna Auditors, se incluye para discusión en el panel, el tema Scope of internacional Auditing of Technical Operations (alcance de la auditoría interna en operaciones técnicas).

En 1945 Frederic E. Mints, auditor interno de la Lockheed Aircraft Corporation, comienza a utilizar de manera formal en sus trabajos y reportes el término Operational Auditing (Auditoría Operacional) como se conoce hasta la fecha causando gran revuelo entre la comunidad por lo novedoso del nombre a esta naciente disciplina.

En el año de 1948, Arthur H. Kents Auditor interno de la Estándar Oil Company of California, escribe un artículo denominado Audits of Operations (Auditoria de operaciones).

Desde fines de los años 70's algunos contadores públicos han venido realizando trabajos de examen administrativo cuyo propósito es promover la eficiencia de las entidades a este tipo de examen se le denomina preponderantemente auditoría operativa. La importancia de dictar normas sobre este tipo de trabajo fue reconocida por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos en diciembre de 1972 la comisión de auditoría operativa emitió su primer boletín con el propósito de identificar el trabajo de la auditoría operativa realizado por el contador público independiente y con la intención de unificar criterios sobre el tema.

Así es como la auditoría operativa llega a definirse como evaluación objetiva, constructiva, sistemática y profesional de las actividades relativas al proceso de gestión de una organización, con el fin de determinar el grado de eficiencia, eficacia, efectividad, economía, equidad, con que son manejados los recursos, la adecuación y fiabilidad de los sistemas de información y control investigando, revisando y evaluando las áreas funcionales de la empresa con los propósitos de determinar, si se tienen controles adecuados y si los controles permiten realizar las actividades con eficiencia. Siendo las áreas funcionales de toda organización ya sea comercial, industrial o de servicios contiene todas o algunas de las siguientes: Compras, Producción, Ventas, Recursos Humanos y Finanzas.

Con el cambio de los enfoques con los que se fueron ajustando los esquemas del área de Recursos Humanos (Relaciones industriales, recursos humanos y gestión con personas), fue surgiendo la necesidad de ponerle más atención a esta área y es así como surge la necesidad de hacer una evaluación de la administración de recursos humanos.

El concepto de auditoría de recursos humanos como análisis de las prácticas de Administración de Recursos Humanos, desde una óptica estratégica, surge ha mediado de los años 80, donde se conciben dos funciones básicas:

- Auditoría de Recursos Humanos como sistema de información directiva, conocer el estado objetivo, para facilitar el desarrollo de proceso de gestión y/o desarrollo de Recursos Humanos.
- Auditoría de Recursos Humanos como sistema de control y evolución de la aplicación de las políticas y procesos establecidos.

La evolución del concepto de auditoría contable a auditoría de gestión tiene como significado el cambio de los datos contables (valoración económica de la realidad). Es dentro de esta visión actual cuando surge el concepto de ratio de gestión como sistema de apreciación de la realidad desde un punto de vista objetivo.

#### 3.1.1.6 Antecedentes de Auditoria de Recursos Humanos en El Salvador

Las causas principales que dieron auge a la Administración del personal en el país fueron la Globalización y la Reingeniería, lo que hizo que las empresas se vieron en la necesidad poder competir en el ámbito internacional mediante una buena gestión del recurso humano.

En El Salvador este tipo de Auditoria es realizada en el sector público por la Corte de Cuenta de la Republica, ya que estas son Auditorias Especiales, las firmas contables privadas se limitan a ofrecer este servicio debido a que los empresarios no solicitan este tipo de Auditoria debido a que no lo consideran como prioridad.

En la década de los 80's surgieron además, empresas de Reclutamiento y Selección de Personal como: Price Waterhouse, Preselección Empresarial, Search y Contacto, S.A. entre otras.

### 3.1.1.7 Antecedentes de Grupo Campestre

Como muchas de las grandes empresas de hoy en día, Grupo Campestre comenzó por la necesidad de sus dueños para poder subsistir en un ambiente diferente, la cadena de restaurantes de Pollo Campestre inicio operaciones el 2 de Noviembre del año 1987 contando solamente con un local, en el mismo lugar donde está hoy uno de sus restaurantes sobre la calle Roosevelt en San Miguel, el crecimiento de ha sido muy significativo, tanto que prácticamente se inauguraron un restaurante por año. Entre San Miguel, Usulután, La Unión, Morazán, San Salvador, La Paz y Cabañas, ahora cuentan con más de veinticinco sucursales por todo el país.

Debido al éxito de las cadenas de restaurantes y en función de abastecerse fueron creando así cada una de las empresas que en la actualidad se denominan Grupo Campestre, siete sociedades integradas por un número aproximado de mil empleados, entre las que están:

*Avícola Campestre, S.A. de C.V;* iniciando operaciones el 27 de mayo del 1998. El producto que sale de las cuatro granjas que maneja Avícola Campestre sirve de materia prima en la cadena de restaurantes de Pollo Campestre, y además se empaca para ser distribuido en supermercados y mercados a escala nacional.

*Agropecuaria La Laguna, S.A de C.V.,* esta es la encargada de producir leche para la fabricación de lácteos para el consumo de Pollo Campestre y ventas a terceros.

*Panadería Sinaí, S. A. de C. V.,* en la actualidad, esta panadería es el proveedor de pan y postres a los restaurantes de Pollo Campestre.

Dando secuencia al concepto de Grupo Empresarial autosostenible se funda. *Agrocampestre, S.A. de C. V.*, esta fábrica de concentrados es quien se encarga de la producción de alimentos para ganado, gallinas y pollos especialmente formulado para obtener buenos pesos.

A su vez el crecimiento y la expansión constante de la cadena de restaurantes y de la avícola hizo surgir la necesidad de crear la compañía *Recursos Humanos Excelentes de El Salvador, S.A. de C.V*; quien administra la nómina de los empleados operativos que ingresan al grupo, actualmente esta empresa cuenta con quinientos ochenta empleados operativos aproximadamente.

## **3.2 MARCO LEGAL**

Toda entidad económica que se dedica a la práctica de comercio, debe sujetarse a las disposiciones generales legales para su respectiva constitución, el cumplimiento de sus deberes y obligaciones que como entes económicos atañen, así como cumplir con leyes específicas que inciden en la naturaleza de las operaciones por lo que a continuación se citan dichas leyes:

### **3.2.1 Código de Comercio**

Este se encarga de regular la constitución, funcionamiento y liquidación de las empresas mercantiles, supervisado su cumplimiento por la Superintendencia de Obligaciones Mercantiles.

### **3.2.2 Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría Pública y Auditoría.**

El objeto de esta Ley, es regular el ejercicio de la profesión de la Contaduría Pública, la función de la Auditoría, y los derechos y obligaciones de las personas naturales o jurídicas que las ejerzan.

Dentro de la modernización de las funciones del Estado, existe la posibilidad que determinados profesionales ejerzan ciertas funciones públicas cuya vigilancia sea debidamente supervisada y colaborar de esta manera con los fines del Estado, en distintas áreas.

### **3.2.3 Código de Trabajo**

Regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, y crea instituciones para resolver sus conflictos. Su creación nace ante la necesidad de regular y normar las relaciones entre ellos.

El Código de Trabajo, tiene disposiciones que rigen a los empleados desde cualquier área para la que presten sus servicios, de los cuales se citan los artículos que tienen incidencia en éstos

### **3.2.4 Ley de Equiparación de Oportunidades para las Personas con Discapacidad**

Esta Ley tiene por objetivo hacer cumplir los derechos y hacer concientizar a la población y las empresas privadas como públicas acerca del trato a las personas con discapacidad ya sea físicas, mentales psicológicas y sensoriales, establece lineamientos para la integración laboral, así como para la educación de las personas con discapacidad.

### **3.2.5 Ley Sobre Seguridad e Higiene del Trabajo**

La presente ley regulará las condiciones de seguridad e higiene en que deberán ejecutar sus labores los trabajadores al servicio de patronos privados, del Estado, de los Municipios y de las Instituciones Oficiales Autónomas.

### **3.2.6 Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo**

El objeto de la presente ley es establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras, frente a los riesgos derivados del trabajo de acuerdo a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas para el trabajo, sin perjuicio de las leyes especiales que se dicten para cada actividad económica en particular.

### **3.2.7 Código de Salud**

El Presente Código tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales relacionados con la salud pública y asistencia social de los habitantes de la República y las normas para la organización funcionamiento y facultades del Consejo Superior de Salud Pública, del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y demás organismos del Estado, servicios de salud privados y las relaciones de éstos entre sí en el ejercicio de las profesiones relativas a la salud del pueblo.

### **3.2.8 Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social**

Es una legislación que comprende básicamente los riesgos que afectan a los trabajadores como: enfermedad, accidente común; accidente de Trabajo, enfermedad profesional; maternidad; invalidez; vejez; y muerte.

### **3.2.9 Reglamento para la Aplicación del Régimen del Seguro Social**

Se considera remuneración afecta al Seguro la retribución total que corresponda al trabajador por sus servicios, sea periódica o no, fija o variable, ordinaria o extraordinaria. No se consideran como remuneración afecta al Seguro los viáticos, aguinaldos y a las gratificaciones extraordinarias que recibiere el trabajador.

### **3.2.10 Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones**

Se aplica para los trabajadores del sector privado, público y municipal en lo concerniente a los recursos destinados a pagar las prestaciones que deben reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez y Muerte.

### **3.2.11 Ley de Medio Ambiente**

La presente ley tiene por objeto establecer las normas para la conservación, protección, mejoramiento y restauración del medio ambiente y los recursos naturales, asegurando su uso sostenible.

### **3.2.12 Ley de Impuesto Sobre la Renta**

Tiene como finalidad la obtención de la Renta de manera obligatoria para las personas naturales y jurídicas. Están obligadas a declarar las utilidades netas del ejercicio antes de impuesto, según lo establecido en el artículo 2 de dicha ley. Asimismo los empleados que trabajan para las empresas son considerados como sujetos Pasivos u objeto de retención de Renta, a los cuales se les aplica la respectiva tabla de retención por las remuneraciones que perciben.

### **3.2.13 Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta**

Tiene como finalidad regular con carácter general y obligatorio los alcances en materia procedimental, lo que concierne a la Ley del Impuesto sobre la Renta. Con el término de Ley se hace referencia a la Ley del Impuesto sobre la Renta.

### **3.3 MARCO TÉCNICO**

#### **3.3.1 Normas Internacionales de Auditoría (NIA's).**

Las Declaraciones de Normas de Auditoría o SAS por sus siglas en inglés son interpretaciones de las normas de auditoría generalmente aceptadas que tienen obligatoriedad para los socios del American Institute of Certified Public Accountants AICPA, pero se han convertido en estándar internacional, especialmente en nuestro continente.

Las Normas Internacionales de Auditoría (NIA's), son elaboradas con el propósito de establecer normas y dar lineamientos sobre el objeto y los principios generales de la responsabilidad de la administración. Estas normas y declaraciones buscan establecer reglas de alta calidad, para mejorar el grado de uniformidad de las prácticas de auditoría, atestiguamiento y servicios relacionados alrededor del mundo y fortalecer la confianza en la profesión de la auditoría, en beneficio del interés público.

- NIA 210. Acuerdo sobre los términos del trabajo de auditoría.

Esta norma tiene como propósito establecer una guía para acordar con el cliente los términos del trabajo de auditoría y, en su caso, ilustra sobre la posición que debe adoptar un auditor ante un requerimiento del cliente para cambiar los términos convenidos para pasar a otro trabajo de nivel más bajo de seguridad que el que proporciona la auditoría.

- NIA 220. Control de calidad del trabajo de auditoría.

El propósito de esta NIA es establecer reglas y guías de procedimiento para el control de la calidad del trabajo de auditoría. Las políticas y procedimientos de control de calidad deben ser implementadas tanto al nivel de la firma de auditoría como respecto de un trabajo de auditoría en particular.

- NIA 230. Documentación del trabajo (papeles de trabajo)

La NIA 230 expresa que el auditor debe documentar las materias que son importantes en la provisión de elementos de juicio para respaldar tanto la opinión del auditor como el debido cumplimiento de las normas de auditoría.

- NIA 300. Planeación del Trabajo

La norma regula las guías para el planeamiento efectivo de un trabajo recurrente y distingue los aspectos que debe considerar en una primera auditoría. En rigor se trata del plan general, de la debida documentación de ese plan y de las materias que deben ser consideradas por el auditor. Incluye el programa de auditoría en el que se determina el alcance, la naturaleza y la oportunidad de las pruebas de auditoría, sobre bases dinámicas.

- NIA 315. Identificación y evaluación de los riesgos de error material mediante el entendimiento de la entidad y su entorno.

El auditor debe obtener una comprensión de la entidad y de su ambiente incluido el control interno que sea suficiente para identificar y evaluar los riesgos de errores significativos en los estados contables debido a fraudes o simplemente errores y que sea suficiente para diseñar y ejecutar los procedimientos de auditoría apropiados. Entre los procedimientos que el auditor debería ejecutar para obtener este conocimiento, se encuentran la indagación oral a la dirección y otros funcionarios del ente, la revisión analítica preliminar y la observación e inspección.

- NIA 330. Respuestas del auditor a los riesgos valorados.

La norma establece las guías para responder en forma global a la evaluación de los riesgos de errores significativos en los estados contables a través de la aplicación de los procedimientos de auditoría, esta norma incluye elementos para

evaluar la suficiencia de los elementos de juicio obtenidos y expresa de que modo deben documentarse en papeles de trabajo los resultados de los procedimientos aplicados.

- NIA 400. Evaluaciones del Riesgo y Control Interno

La norma provee guías para que el auditor pueda obtener una comprensión de los sistemas contables y de control interno del ente que sean suficientes para planear la auditoría y desarrollar una estrategia efectiva en la ejecución. Trata las diferentes clases de riesgo a los que clasifica en riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección, sus interrelaciones y su impacto en las pequeñas auditorías. Finalmente, establece la forma de comunicación a las autoridades de la empresa de las debilidades detectadas.

- NIA 500. Evidencia de Auditoría

El auditor debe obtener elementos de juicio válidos y suficientes (provenientes de los registros contables y de la documentación) para sustentar en forma razonable sus conclusiones en las que basa su opinión. La norma expone qué se consideran elementos de juicio “válidos”, que es un concepto cualitativo, y qué significa el término “suficientes”, que es un concepto cuantitativo.

- NIA 520. Procedimientos analíticos

La norma provee guías para la aplicación de procedimientos de revisión analítica en las etapas de planeamiento, de recopilación de elementos de juicio es decir como pruebas sustantivas y a la finalización de la auditoría como una revisión global. A su vez, proporciona detalles sobre las diferentes pruebas analíticas por ejecutar y el alcance de la confianza que ellas proveen de acuerdo con un conjunto de factores indicados en la norma.

- NIA 530. Muestreo de auditoría y otras pruebas selectivas

La norma expresa que cuando el auditor diseña sus procedimientos de auditoría debe determinar medios apropiados para seleccionar los ítems que va a probar como así también los elementos de juicio que debe recopilar para cumplir con los objetivos de las pruebas de auditoría.

- NIA 800. El informe del auditor en compromisos de auditorías de propósitos especiales.

Las auditorías de propósitos especiales se efectúan sobre: estados contables preparados sobre bases diferentes a las normas contables vigentes; partes o componentes de los estados contables; el cumplimiento de acuerdos contractuales y sobre estados contables resumidos. En general, la estructura del informe es similar al informe sobre los estados contables, lógicamente con las variaciones necesarias de acuerdo con la especial naturaleza de estos trabajos. La norma incluye requisitos y elementos para cada uno de estos informes especiales.

### **3.3.2 Código de Ética**

La Federación Internacional de Contadores (IFAC) ha emitido el Código de Ética del Contador Profesional, que promueve su aplicación por parte de todos los Contadores del mundo, este código establece las reglas de conducta para todos los Contadores del mundo y determina los principios fundamentales que se deben respetar para perfeccionar los objetivos comunes de la profesión. El Código de Ética para Contadores Profesionales de la IFAC versión 2006, fue revisado por el Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores de la IESBA en julio del 2009, y fue aprobado por el Comité Ejecutivo de la IFAC para su implementación a nivel mundial, entrando en vigencia desde el 1 de enero del 2011.

## **3.4 MARCO TEORICO**

### **3.4.1 Conceptos y generalidades del Recurso Humano**

#### *Definición*

Los recursos humanos es el conjunto de personas que conforman la fuerza laboral de una organización, el sector empresarial, o la economía.

“La administración de los recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades entre otros aspectos de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”

#### **3.4.1.1 Importancia del Recurso Humano**

La importancia de los Recursos Humanos en las empresas se encuentra en su habilidad para responder con voluntad oportuna y favorable a los objetivos, las oportunidades y esfuerzos por obtener la satisfacción buscada por la empresa.

La empresa requiere de gente adecuada y bien preparada, combinando actitudes, conocimientos y habilidades esto se reflejara directamente en el comportamiento organizacional que la empresa busca y/o requiere.

Todas Las organizaciones están integradas por personas, estas son quienes llevan a cabo los avances, los logros y los errores de la entidad. Por lo que se puede afirmar que constituyen el recurso más importante además que este recurso puede mantenerse en constante perfección, la acumulación de experiencia es vital en la futura toma de decisiones no implícitas en la empresa, pero que tienen una directa relación con los resultados esperados de una organización.

Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio en común, y la empresa se crea o se destruye por la calidad su personal, es a través de los recursos humanos que todos los demás recursos se pueden explotar con la mayor efectividad gracias a las decisiones de personal realmente comprometido con los valores de la sociedad y de la empresa.

En toda empresa u organización, existe un área de recursos humanos que se encargará de la administración, reclutamiento y dirección de los mismos.

Las actividades de los recursos humanos son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada en la organización.

La función del área de recursos humanos consiste en lograr cinco propósitos esenciales:

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

Los propósitos están relacionados con el ciclo de las personas en una organización: selección, reclutamiento, entrenamiento, promoción, etcétera, y todas las actividades que impliquen administrar las tareas y las responsabilidades de las personas; asimismo en la “dirección” de los empleados, como: la motivación, supervisión, conducción, integración y desarrollo del personal. Esta tarea es responsabilidad de todos y cada uno de los jefes. Este trabajo se concentra en el área de recursos humanos o de administración de personal.

Los cuatro principales objetivos de los Recursos Humanos.

- a) Sociales: saber mantenerse como un individuo con valores y propósitos que contribuyan positivamente a cubrir necesidades y demandas dentro de la sociedad.
- b) Organizacionales: tener un buen control dentro de las funciones directivas y administrativas de una organización.
- c) Funcionales: pretenden mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades dentro de una organización.
- d) Individuales: contribuir al logro trazado para los recursos humanos dentro de una organización.

Cuando se cumplen estos objetivos, el propósito de la administración de recursos humanos se consigue mediante la aportación del esfuerzo y el trabajo de personas que contribuyan a los objetivos generales de obtener eficiencia y efectividad. Únicamente por medio de organizaciones, los desafíos de esta disciplina se enfrentan adecuadamente y se satisfacen a las necesidades sociales.

#### 3.4.1.2 Características de los Recursos Humanos

No pueden ser propiedad de la empresa. Las actividades de las personas son voluntarias no por el hecho de existir un contrato la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros, por el contrario, contarán con él si perciben que esa actividad va a ser provechosa. Las experiencias, los conocimientos, las actividades son intangibles.

#### 3.4.1.3 Actividades de la Administración de Recursos Humanos.

- Planeación: Se deben prever las necesidades futuras de la empresa.
- Desarrollo: Mediante el desarrollo de los empleados pueden satisfacerse las necesidades de la empresa.

- Evaluación: Totalmente necesaria para notar el desempeño de los empleados, y las posibles modificaciones que haya de hacerse.
- Compensación: Ganancias que devengan los empleados por sus aportes a la empresa.
- Control: Deben aplicarse controles para evaluar la efectividad y garantizar el éxito de la empresa

#### 3.4.1.4 Funciones del departamento de Recursos Humanos.

Entre las funciones principales del Departamento de Recursos Humanos podemos encontrar:

- a) Administración del personal: Es la función básica de Recursos Humanos, abarca todas aquellas tareas administrativas que tienen que ver con los controles de ausentismo, licencias, liquidación de sueldos, asistencias, etc.
- b) Reclutamiento y Selección de personal: Se consideran como dos fases de un mismo proceso. Comienza cuando se genera un puesto nuevo en la empresa el cual puede ser ocupado con personal interno o externo a la organización y finaliza con el ingreso del candidato a la compañía y la inducción del mismo al campo de acción, teniendo la responsabilidad de reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- c) Descripción y Análisis de puestos: Describe el propósito general del puesto, las responsabilidades y funciones que definen cada puesto de trabajo y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe, como ser nivel de instrucción, tiempo de experiencia para ocupar el cargo, aptitudes necesarias, entre otras.
- d) Evaluación de desempeño: Es una herramienta que se utiliza en Recursos Humanos para analizar el desempeño del personal en su puesto de trabajo actual mediante la evaluación de determinados objetivos que fija la empresa. Si dicha herramienta es bien utilizada podemos determinar si la

persona en el período evaluado estuvo por debajo, alcanzó o supero los objetivos establecidos.

- e) Comunicación Interna: Tiene como función distribuir las políticas y procedimientos de Recursos Humanos a todos los empleados, mediante boletines, carteleras, intranet o contactos personales.
- f) Entrenamiento y desarrollo de personal: Es el área que se encarga de capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad interna o externa a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad y calidad en los procesos que se desarrollan en la empresa.
- g) Compensaciones y planes de beneficios sociales: Se refiere al sistema de incentivos y remuneraciones que la organización establece otorgarle a sus empleados para remunerar y recompensar el trabajo realizado. Lo cual no solo incluye una compensación financiera sino también de tipo no financiera como puede ser la seguridad en el empleo, el reconocimiento por la tarea realizada, etc.
- h) Los planes de beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados. Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio; así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.
- i) Higiene y seguridad en el trabajo: Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo. Estas dos actividades estrechamente relacionadas, están orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados, brindando un ambiente seguro de trabajo y otorgándole a cada empleado los elementos de protección personal necesarios dependiendo de los riesgos a los que este expuesto cada empleado por el puesto que ocupa.

- j) Relaciones laborales: Es todo lo referido al contacto directo de la empresa con sus empleados. Se basa en la política de la organización frente a los sindicatos con el objetivo de resolver los conflictos mediante una negociación política inteligente.

Los investigadores Flamholz y Lacey plantean que la meta principal de la administración de personal en la organización es “Incrementar el valor de los recursos humanos y el valor de la empresa como un todo”. Pero para incrementar ese valor humano de la empresa debe conocer perfectamente los recursos que entran y salen de la organización y el proceso de administrar ese personal.<sup>8</sup>

En las organizaciones encontramos un proceso con respecto al personal que va desde la Previa Contratación-Contratación-Gestión y Retiro de recurso humano para lo cual en cada una de esas etapas se debe llevar a cabo una buena administración de personal.

### **3.4.2 Concepto y Generalidades del Sistema de Administración de Recursos Humanos.**

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 las altas calidad son los que van un paso delante 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 uno de los sistemas integrados de tipo abierto que no solamente comprende las actividades del departamento de recursos humanos, sino que también las actividades de los gerentes de todos los

---

<sup>8</sup>Burbano, Jorge. Auditoría de Personal, 2ª edición, Colombia Ecoe Ediciones, 2002, Pág.15

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 está en esta área es necesario ampliar los esfuerzos para evaluar y verificar desde diferentes 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?
- ¿Cuáles son los resultados de las evaluaciones?
- ¿Qué alternativas de solución se proponen mediante un plan de acción para corregir las desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos?
- ¿Cada cuánto se efectuara un seguimiento al plan de acción para establecer si resolvieron los problemas detectados en la evaluación?

Antes de continuar refiriéndose al Sistema de Administración de Personal, es necesario conocer cuál es su significado y el de sus componentes, motivo por el que a continuación se enlistan lo 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 propuestas.
- b) Personal: Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización sin importar cuál sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos constituyen el único recurso vivo y dinámico de la

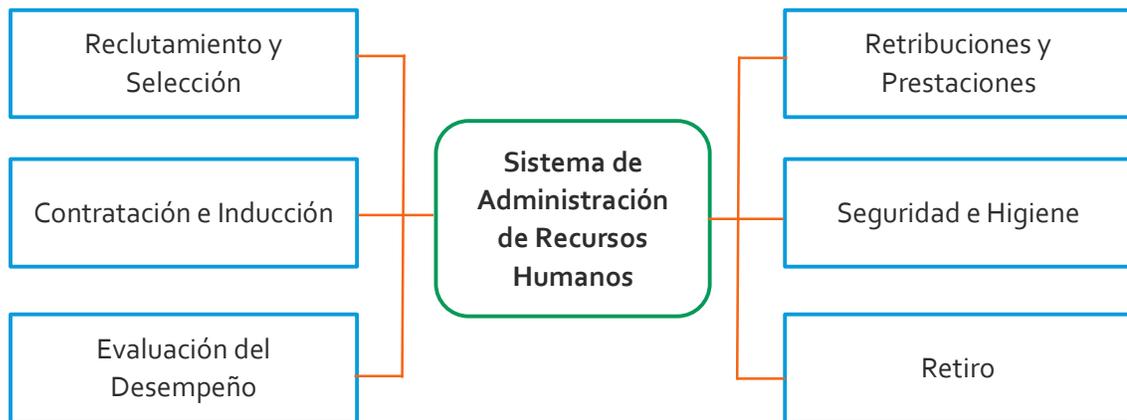
organización y es el que decide el manejo de los demás que son inertes y estáticos por mismo.<sup>9</sup>

- c) Administración de personal: “Comprenden las actividades encaminadas a obtener y coordinar los recursos humanos de una organización que representan una de sus mayores inversiones”.<sup>10</sup>

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

- d) Sistema de administración de personal: Enlazado todos los conceptos anteriormente expuestos se puede decir que es el sistema de administración de personal, “es un conjunto interrelacionado de procesos referentes a los 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”.

### 3.4.3 Elementos del Sistema de Administración de Recursos Humanos.



<sup>9</sup>Gómez Mejía, Luis R. Gestión de Recurso Humano, 1ª edición, México, Prentice Hall Hispanoamericana

<sup>10</sup>Byars, Loyd y otros. Gestión de Recurso Humano. 1º edición en español, España; Madrid, Irwin, 1996,

### 3.4.3.1 Reclutamiento y Selección.

#### *Reclutamiento*

“Sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar. Incluye un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización.”

Dentro de la entidades, se utilizan técnicas de reclutamiento como la promoción, permuta o traslado de empleados y el reclutamiento externo donde se utilizan avisos en periódicos y revistas especializadas, agencias de reclutamiento, contactos con escuelas, universidades y otros centros de estudios superior, entre otros. El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su curriculum vitae a la organización

#### *Selección*

“Proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible”.

Dentro de la selección se utilizan medios tales como: entrevistas, pruebas de conocimientos o de capacidades, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad, etc.

### 3.4.3.2 Contratación e Inducción

#### *Contratación*

“Es un acuerdo entre dos o más partes, mediante el cual se obligan los contratantes a dar, hacer o no hacer alguna cosa, que vienen especificadas claramente en el mismo”.

Según el Código de Trabajo, en el artículo 17 establece una definición del Contrato individual de trabajo y el artículo 23 establece los atributos que debe contener.

### *Inducción*

“La inducción es el proceso de orientación a los empleados en el que se les proporciona la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria”.

La inducción es en realidad un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con la empresa, un proceso gradual que implica inculcar en todos los empleados las actitudes prevalentes, los criterios, valores y patrones de comportamiento que se esperan en la organización y sus departamentos.

### 3.4.3.3 Evaluación del desempeño

“La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en las tareas que ejecuta; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo su contribución al negocio de la organización”. Dentro de los métodos utilizados para la evaluación de desempeño se encuentran escalas gráficas, investigación de campo, listas de verificación, etc.

### 3.4.3.4 Retribuciones y Prestaciones

#### *Remuneraciones*

Las personas que trabajan en las organizaciones lo hacen en función de ciertas expectativas y resultados, y están dispuestas a dedicarse al trabajo y a cumplir las metas y los objetivos de la organización si esto les reporta algún beneficio significativo por su esfuerzo y dedicación.

Remuneración “es el proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones dadas a los empleados, derivadas de su empleo. Una de ellas es el salario”.

El Salario “es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo”. A cambio del dinero, elemento simbólico intercambiable, la persona empeña parte de sí misma, de su esfuerzo y de su vida, comprometiéndose en una actividad cotidiana y con un estándar de desempeño en la organización.

### *Recompensas y Sanciones*

Remunerar el tiempo que las personas dedican a la organización no es suficiente. Es preciso incentivarlas continuamente a cumplir lo mejor posible, superar el desempeño actual y alcanzar metas y resultados desafiantes formulados para el futuro. Para funcionar dentro de ciertos estándares de operación, las organizaciones disponen de un sistema de recompensas y de sanciones para dirigir el comportamiento de sus miembros.

El sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y procedimientos para distribuirlos. No solo se tienen en cuenta salarios, vacaciones, bonificaciones, ascensos, sino también otras compensaciones menos visibles, como seguridad en el empleo, transferencias laterales a posiciones más desafiantes o a posiciones que impliquen crecimiento, desarrollo adicional y varias formas de reconocimiento del desempeño excelente.

Por otro lado el sistema de sanciones incluye una serie de medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas para que no se desvíen de los estándares esperados, a evitar la repetición de dichos comportamientos con advertencias verbales o escritas y en casos extremos suspensión del trabajo.

### *Prestaciones*

“Las prestaciones son el conjunto de obligaciones laborales que deben pagar las empresas mensualmente, además del salario del empleado”, además, recaen sobre los salarios de los empleados. Por cada unidad monetaria pagada en salario, la empresa debe pagar el ISSS y AFP por cada empleado afiliado.

En nuestro país, las prestaciones se encuentran legisladas de la siguiente manera:

- Código de Trabajo.
- Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social y su Reglamento.
- Ley del Sistema de Ahorro de Pensiones.

#### 3.4.3.5 Seguridad e Higiene

Los programas de seguridad e higiene es una de las actividades que las entidades deben proveer para asegurar la disponibilidad de las habilidades y aptitudes de la fuerza de trabajo de sus empleados.

*Seguridad del Trabajo es el “conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes dentro del área de trabajo, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas.”*

La seguridad de trabajo complementa tres áreas principales de actividad:

1. Prevención de accidentes.
2. Prevención de robos.
3. Prevención de incendios.

*Higiene del trabajo se refiere a un “conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan”.*

Está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo, es decir que posee un carácter eminentemente preventivo, ya que se dirige a la salud y a la comodidad del empleado, evitando que éste enferme o se ausente de manera provisional o definitiva del trabajo.

#### 3.4.3.6 Retiro

El Código de Trabajo establece las causas por las que un trabajador debe dejar de laborar en la empresa, tales como por Renuncia, Despido e Indemnización.

Estas tres formas de operar en cuanto al retiro de un empleado de la organización, están reguladas en el Código de Trabajo.

#### 3.4.4 Clases de Indicadores para evaluar el desempeño de la Administración de Recursos Humanos

La evaluación del desempeño requiere también disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor.

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

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

- Índice de rotación de personal: Se basa en la relación entre el volumen de entradas y salidas y los recursos humanos disponibles en la organización, durante cierto periodo. Un índice de rotación bajo, indica mayor estabilidad laboral.
- 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, aplicar las pruebas 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.
- Índice de ausentismo de personal: Señala el porcentaje del tiempo no trabaja durante las ausencias, con relación al volumen de actividad esperada o planeada.
- Grado de capacitación: Indica la porción total de empleado de la compañía que ha recibido capacitación durante un periodo determinado.
- 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 qué punto vale la pena perder recursos y mantener una política salarial relativamente conservadora.
- Los costos de admisión: Se calculan sumando los costos relativos a tal proceso y correspondientes a cierto periodo, y dividiendo el resultado entre el número de empleados que ingresaron en ese periodo.
- El costo por retiro: se determina sumando los costos, relativos a los trámites o pasos de la desvinculación del empleado, correspondientes a ciertos periodos y dividiendo el resultado entre el número de trabajadores desvinculados.

- Costos de la selección del personal: Consiste en determinar los gastos incurridos en reclutar y seleccionar personal durante un periodo determinado, con objeto de evaluar si los recursos destinados a tales procesos son económica y eficazmente utilizados.

### **3.4.5 Conceptos elementales y generalidades de la Auditoría.**

Tradicionalmente la Auditoría era definida como el “examen hecho por una persona o firma de auditores “para proporcionar información sobre el desenvolvimiento y situación de la empresa a otra u otras personas o entidades oficiales su propósito final, el de detectar fraudes o fallas y hacer las recomendaciones para prevenirlas.

Actualmente el término AUDITORÍA se puede relacionar con el control y aplicarlo de forma amplia para hacer alusión a diferentes situaciones:

- Evaluar el entorno en que se desenvuelven las organizaciones en especial su papel social económico.
- Evaluar la misión, objetivos, estrategias, políticas y programas establecidos por la administración y la habilidad para aplicar el proceso administrativo.
- Evaluar los planes de desarrollo a nivel de empresa y a nivel macroeconómico.
- Determinar la eficiencia con que se están desarrollando las operaciones de la empresa con el fin de detectar fallas y proponer recomendaciones.
- Evaluar la productividad y economicidad en la empresa.
- Evaluar los procedimientos de administración de personal.
- Expresar el examen de registros financieros, los cuales al ser amparado por el dictamen que emite el auditor independiente, puede servir de base a los socios, gobierno, accionistas y público en general para saber la situación de una entidad económica y con base a ello tomar decisiones más acertadas.

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

La auditoría se define como: "El examen que mediante la previsión planeación, 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"<sup>11</sup>

"La Auditoría consiste en un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso".<sup>12</sup>

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 cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso.

La Auditoría además, constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la organización.

De lo anteriormente expuesto se puede concluir que el Auditor moderno no solo revisa unos estados financieros sino que sirve de asesor de gerencia en diferentes áreas o funciones dentro de la organización.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup>Ventura Sosa, José Antonio. La Auditoría estratégica, impreso en El Salvador, C.A por Avanti Gráfica, S.A de C.V, Feb-1999. pág. 288

<sup>12</sup>Cook, John W. "Auditoría" 3era Edición, México, Mc. Graw Hill Pág. 9

<sup>13</sup>Burbano, Jorge. Auditoría de Personal, 2ª edición, Colombia Ecoe Ediciones, 2002, Pág. 54

Otro elemento de interés es que durante la realización de su trabajo, los auditores se encuentran cotidianamente con nuevas tecnologías de avanzada en las entidades, por lo que requieren de la incorporación sistemática de herramientas con iguales requerimientos técnicos, así como de conocimientos cada vez más profundos de las técnicas informáticas más extendidas en el control de la gestión.

### *Independencia*

Este es uno de los pilares de la estructura teórica de la auditoría. Es un concepto demasiado importante debido a que la opinión del auditor independiente tiene validez y agrega confianza a los informes elaborados por la gerencia.

Para que la independencia tenga validez debe ser comprobable (evidente y real). Por tanto si los usuarios de los informes (dictamen y diagnóstico) no creen en ella tendrá un valor muy reducido.

#### 3.4.5.1 Campo de Acción de la Auditoría.

La auditoría hecha a una empresa no solo cubre el aspecto financiero sino también funciones tan diversas cuantas actividades u operaciones se realicen en una entidad económica y cada función tan profundamente como lo requiera el usuario y sus propias necesidades.

A continuación se presentan las diferentes áreas y actividades del examen de auditoría:

- Internamente
  - Objetivos, políticas, misión, estrategias, procedimientos, técnicas, métodos bajo los cuales las empresas tratan de llevar su propósito.
  - La administración en cuanto a la organización, gerencia, autoridad, responsabilidad asignada, políticas especiales y otras funciones sujetas a evaluación como determinantes de la eficiencia de las operaciones.

- El área de finanzas a donde confluye toda la información económica y estadística que se genera en la empresa. Tiene en sus secciones de contabilidad general, costos, presupuestos, tesorería y analizar gran parte de las actividades que se desarrollan en la empresa ya sean pasadas, presente o futuras.
  - El área de recursos humanos, que desempeña trascendental importancia porque a su cargo están las demás funciones y es la encargada del progreso o retroceso de la organización. El proceso de selección vinculación, desarrollo, promoción, entre otros, deben ser cuidadosamente examinados con el objetivo de alcanzar no solo los objetivos de la entidad si no los objetivos humanos. La auditoría de recursos humanos como campo específico de la Auditoría Operacional debe desempeñar un papel importante en la administración de las organizaciones modernas.<sup>14</sup>
- Externamente
    - Deben considerarse todos aquellos aspectos que inciden en alguna forma en la situación de la empresa tal como aspectos económicos, sociales, políticos, jurídicos. Particularmente en relación a competencia, precios, medios de comunicación. Servicios generales, aspectos jurídicos el medio ambiente, clientes, residentes en el vecindario y público en general.

#### 3.4.5.2 Clasificación de la Auditoria

Diferentes autores consideran que existen solo dos clases de auditoría esto es la interna y la externa; las demás las consideran enfoques. Pero, a medida que se van desarrollando las organizaciones públicas y privadas y se complica su manejo, se hacen indispensables nuevas herramientas de investigación, evaluación y

---

<sup>14</sup>Burbano, Jorge. Auditoría de Personal, 2ª edición, Colombia Ecoe Ediciones, 2002, Pág. 54

control que permitan detectar fallas presentes y futuras y con base en las recomendaciones que se emitan, implementar los correctivos que sean necesarios para lograr una mayor eficiencia de sus recursos.

Esto plantea la necesidad de profundizar cada vez más en la filosofía, en los métodos, técnicas y procedimientos, normas, de diferentes clases y Auditoría con el objeto de lograr no sólo el avance en su campo del conocimiento sino brindar una mayor satisfacción de los servicios profesionales que se podrían prestar al usuario.

Por lo que se hace una clasificación de acuerdo a la interrelación y con base a su objeto de estudio, que se detallan a continuación:

### CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORIA

<b>De acuerdo a la interrelación de la Auditoria</b>	
Auditoría Interna	Desarrollada por personas que dependen de la empresa, quienes revisan aspectos que interesan a la administración de la misma, el auditor interno se encargará de ver que las políticas y los procedimientos establecidos por la empresa se apliquen de manera consistente en todos los departamentos de la misma
Auditoría Externa	Efectuada por profesionales que no dependen del negocio ni económicamente ni laboralmente, a quienes se reconoce un juicio imparcial merecedor de la confianza de terceros. El objeto de su trabajo es la emisión de un dictamen el cual puede basarse, o en un examen de aspecto contable de la empresa o en el aspecto contable y operativo de la misma
<b>Con base al objeto de estudio</b>	
Auditoría Administrativa	Examen crítico de la estructura orgánica de la empresa, de sus métodos de operación y del empleo que dé a sus recursos humanos y materiales. Su objetivo será el describir deficiencias o irregularidades en alguna de sus partes, analizarlas y dar posibles soluciones ayudando así a la dirección a lograr una administración más eficiente evaluando los procedimientos operativos

Auditoría Operacional	Examen de las áreas de operación de una entidad económica para establecer si tienen los controles adecuados para operar con eficiencia, con el fin de lograr una disminución de costos e incrementar la productividad. Se presenta cuando el Auditor profesional conjuntamente con el examen de estados financieros revisa las áreas de operación de la empresa, emite un dictamen y hace recomendaciones sobre la manera de operar con mayor eficiencia y eficacia para obtener mejores beneficios. De lo anterior se deduce que cuando el auditor sea contratado para efectuar un servicio de auditoría operacional, no coordinado con el de estados financieros, este servicio no será de auditoría operativa aunque en ambos casos se tenga el propósito de hacer recomendaciones que incrementen la eficiencia en las operaciones de la empresa
Auditoría Financiera	Examen de las operaciones y cifras de una entidad económica efectuado por Contadores Públicos independientes bajo ciertos requisitos y procedimientos que se denominan Normas de Auditoría, con el fin de expresar un dictamen e informe profesional; expresando si los estados financieros presentan razonablemente la situación financiera y el resultado de las operaciones de la entidad examinada, si los estados financieros fueron elaborados de conformidad con las NIFF Pymes (de acuerdo a la normativa legal aplicable en la mayoría de empresas de nuestro país). La actividad profesional la desarrolla el Contador Público independiente ya sea en su calidad de Auditor externo o como Auditor Fiscal
Auditoría De Calidad	Evalúa los requisitos mínimos de calidad de ciertas actividades y productos de una empresa, en base a normas o estándares previamente establecidos
Auditoría Legal	Verifica el cumplimiento de aspectos legales, mercantiles, tributarios, municipales, laborales y todos los tópicos contemplados en las leyes primarias y secundarias aplicables a la empresa
Auditoría Informática	Examina el hardware; software y el ambiente físico, evalúa la gestión de la informática

### **3.4.6 Generalidades de la Auditoría de Recursos Humanos.**

La auditoría ha tenido un avance sorprendente en los últimos años. Su concepción tradicional, identificable con el rastreo de los registros contables y sobre la razonabilidad de los informes financieros, ha sido revelada por nuevos enfoques. Ramas como la auditoría operacional, administrativa, económica y social ocupan un lugar destacado como herramientas de control en las organizaciones modernas.

En la auditoría operacional, cuando se habla de áreas funcionales de la empresa, se ubica al personal como una función importante dentro de la organización con su correspondiente auditoría.

Hay diferentes autores que definen los conceptos básicos de la Auditoría de recursos humanos:

Agustín Reyes Ponce plantea<sup>15</sup>: “Podremos considerar la auditoría de personal como un procedimiento que tiene por objeto revisar y comprobar, bajo un método especial, todas las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamento, para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen con los objetivos y políticas fijadas en la materia, sugiriendo en su caso los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la Administración de Personal”

Otro autor afirma: “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 esté justificando su costo o prácticas que por ser beneficiosas deberían incrementarse”.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup>Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. Segunda Parte. Pág. 223

<sup>16</sup>Werther, WB: Administración de Personal y Recursos Humanos. 3º edición, México, Mc Graw Hill Interamericana, 1992. Pág. 417.

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 incluirse una división de la compañía o toda la organización.

Podemos interpretar que la auditoría de recursos humanos debe evaluar la función del personal y debe permitir obtener una visión del papel que cumple la Gerencia de Recursos Humanos con relación a la parte humana de las organizaciones, pero no debe enfocarse como medio de “Verificación del control de las actividades del personal”, ya que ello solo implica supervisión olvidando que el auditor debe ser ante todo, asesor de sus auditados.

Ésta puede aplicarse a una sección o a toda la funciones del personal, a su estructura orgánica o a los procedimientos que se están aplicando. Pero como los enfoques de administración de personal son diferentes, es necesario identificar el modelo que se aplica en la organización para adelantar la auditoría en forma eficiente. Lo anterior ubica al sujeto encargado de desarrollar la auditoría como una persona con suficiente práctica en auditoría operacional y administrativa.

La auditoría de recursos humanos es un proceso sistemático de investigación y evaluación de las políticas de la gerencia con el personal y de las actividades desarrolladas por el Personal de las organizaciones.

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.

Obteniendo resultados distintos a los que se obtendrían con una auditoría tradicional, satisfaciendo en gran parte expectativas de la gerencia ya que se incluyen aspectos importantes que afectan a toda empresa en general como lo

son: Evaluación de la existencia y funcionalidad de una adecuada planificación de recursos humanos, verificación de existencia de plazas innecesarias, determinación de reclutamiento de personal idóneo, contratación de personal de acuerdo a necesidades reales y según lo presupuestado, evaluación de política salarial adecuada compatible con la situación económica, entre otros aspectos que le pueden interesar 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 de recursos humanos genera un valor agregado a la empresa, al evaluar los aspectos de la administración del recurso humano, señalando fallas y problemas, el rol de esta auditoría 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.

La auditoría de recursos humanos como toda auditoría debe contar con pasos secuenciales, los cuales ayuden a obtener una mejor perspectiva de toda la unidad auditada, así se tiene que:

- Establecer las fuentes de información así como los métodos de recopilación de datos los cuáles deben de ser completos para obtener un buen análisis.
- Determinar la amplitud y profundidad de la Administración de Recursos Humanos, ya sea de carácter general, es decir objetivos, políticas, ubicación, autoridad y funciones; o de carácter específico, lo cual comprende una de las anteriores.
- Análisis de los resultados para determinar las fallas encontradas en lo político, financiero y objetivos para determinar las causas y medidas correctivas a seguir.
- Supervisar y vigilar con el objeto de verificar el progreso en el cumplimiento de las recomendaciones.

- Elaborar el informe del auditor en donde se detalle las fallas así como las secuencias para su corrección.

#### 3.4.6.1 Auditoría de la Estrategia Corporativa

Los problemas no se confinan estrictamente al área del departamento de recursos humanos sino que son amplios. Por eso, se evalúa:

- a) El uso de los procedimientos de personal por parte de los gerentes y el efecto que esas actividades tienen sobre el personal
- b) Las estrategias corporativas y la forma en que se relacionan con la sociedad en general la cual en todos los casos las decisiones de la cúpula directamente afectan al departamento de personal.
- c) El trabajo del Departamento de Recursos Humanos.

Los integrantes del departamento de personal pueden familiarizarse a fondo con la estrategia corporativa a través de entrevistas y pláticas directas con dirigente, cumple con su trabajo y el grado de aceptación y adherencia del personal a las políticas de recursos humanos en relación con los planes estratégicos de la compañía.

#### 3.4.6.2 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 sub actividades del sistema de administración de personal. Específicamente los objetivos de dicha evaluación son:

- a) Proporcionar información sobre la ejecución de las funciones del personal al jefe del departamento de personal, a los jefes de los departamentos operativos y a la gerencia.
- b) Evaluar los procesos de suministros y despido de personal, que incluye las operaciones de planeación, reclutamiento, selección y despido.

- c) Examinar el sistema de administración de sueldos y salarios, que implica la clasificación de empleados y obreros conforme a su experiencia y la fijación de los sueldos correspondiente a cada categoría; el señalamiento de los procesos de evaluación para la determinación de métodos; el establecimiento de incentivos y compensaciones adicionales y las políticas para su otorgamiento.
- d) 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. Evaluar los procesos de organización, capacitación y desarrollo, que implican coordinar con la alta gerencia la definición de la empresa (que incluye la definición de puestos) y las necesidades de capacitación y desarrollos de las personas.
- e) Evaluar la calidad de las funciones realizadas por el personal.
- f) Examinar el proceso de evaluación del 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.

#### 3.4.6.3 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 estén desarrolladas en una empresa.

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 Yoder, “La auditoría de recursos humanos puede abarcar una cobertura tan amplia como las mismas funciones de la administración de recursos humanos y presenta una división semejante a las divisiones de los organismos de

Área de Recursos Humanos.” Asimismo se destaca que las decisiones que se relacionan con la cobertura y profundidad de la auditoría es lo que va a guiar 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. La auditoría puede desarrollar fuerte impacto educativo, pues permite relacionar la calidad de la administración de recursos humanos con los diversos indicadores de eficiencia de la empresa. Permite observar hasta qué punto la administración tuvo éxito en la identificación personal de los empleados con los procesos de la organización y la aceptación de los objetivos organizacionales.

#### 3.4.6.4 Beneficios de la Auditoría de Recursos Humanos.

El papel de la auditoría de Recursos Humanos debe indicar como están funcionando los sistemas, así como permitir identificar métodos inadecuados y situaciones propicias para aumentar su valor agregado. La función de la auditoría es, por tanto, doble pues no sólo consiste en indicar fallos y formular problemas, sino en anotar sugerencias y soluciones. Como se aprecia existen cambios desde una concepción de control externo, donde lo importante es conocer los fallos pero proponiendo vías de soluciones.

Por tanto entre los múltiples beneficios que se derivan de la auditoría de recursos humanos se pueden mencionar los siguientes:

- Identifica las contribuciones del departamento de Recursos Humanos a la empresa.
- Esclarece las funciones y responsabilidades del departamento de recursos humanos.
- Alienta la uniformidad de políticas y prácticas.
- Garantiza el cumplimiento de diversas disposiciones legales.

- Se promueve la eficiencia y eficacia del personal e incentiva la responsabilidad.
- Clarifica derechos, deberes y responsabilidades de cada individuo.
- Permite identificar problemas críticos del personal antes de repercutir en el ambiente organizacional.
- Asegura un mejor cumplimiento de los requerimientos legales y sociales.
- Detección de problemas latentes relacionados con el personal.
- Se promueve la cultura del cambio organizacional.
- Mejora procesos del sistema de administración del personal.
- Cumplimiento y mejora de prácticas y políticas de personal.
- Detección de prácticas improductivas.
- Se esclarecen las responsabilidades, los deberes del departamento de recursos humanos.
- Se facilita la uniformidad de las prácticas y políticas de los recursos humanos.

Los beneficios anteriores justifican los costos y desembolsos que ocasionan los auditores internos, o asesores que evalúan la organización puesto que propiciarán el control de la calidad de las actividades desarrolladas en la organización.

#### 3.4.6.5 Aspecto Financiero de los Recursos Humanos.

Actualmente, cuando se habla de recursos humanos, los especialistas lo consideran como el capital humano. Esto conlleva a considerarlo como una de las inversiones más importantes dentro de la empresa.

En ese sentido si las empresas quieren disponer del mejor cuadro de directivos, funcionarios, trabajadores operativos y otros, tiene que disponer del financiamiento necesario para entrenar, capacitar y perfeccionar a dicho personal. La utilización de recursos humanos por parte de una empresa conlleva a tener costos laborales, expresado en las remuneraciones, tributos y otros que son de cargo de los

empleadores. El desarrollo de actividades laborales del personal, origina gastos para el pago de los beneficios sociales de los trabajadores, como vacaciones, gratificaciones, compensación por tiempo de servicios y otros.

#### 3.4.6.6 Aspecto Laboral de los Recursos Humanos.

El aspecto laboral de las empresas conlleva muchos aspectos a considerar, como por ejemplo:

- Obligaciones y derechos del empleador
- Obligaciones y derechos del trabajador
- Supervisión y control por parte del Estado
- Intervención del Poder Judicial

#### 3.4.6.7 Aspecto Tributario de los Recursos Humanos.

El aspecto tributario de los recursos humanos, comprende las siguientes situaciones:

- Cumplimiento de obligaciones formales
- Cumplimiento de obligaciones sustanciales
- Provisión de los impuestos laborales
- Auditoría tributaria de las obligaciones laborales.

#### 3.4.6.8 Aspecto Contable de los Recursos Humanos.

Los Recursos humanos en materia contable, vienen fundamentalmente reflejados, en términos cuantitativos, al utilizar dichos recursos en la actividad de la empresa, bien mediante los sueldos y salarios del personal en plantilla (retribución al factor trabajo dependiente), o bien mediante la contratación de servicios de trabajadores o profesionales externos a la misma (retribución al factor trabajo independiente).

Sin embargo, hay otras formas en las que los recursos humanos afloran en la contabilidad de la compañía, como puede ser a través de las relaciones laborales con la Seguridad Social, con el Ministerio de Hacienda, de planes de pensiones concertados con sus trabajadores, del pago de indemnizaciones, bonos y gratificaciones, gastos incurridos en formación del mismo, o la participación en beneficios de la empresa, por ejemplo.

Analíticamente, centrándose en los gastos de personal, éstos suelen representar una parte significativa del total de costos de operación de la empresa, teniendo un efecto directo sobre el resultado de explotación, y en ocasiones, formando parte de costos de activos de la empresa.

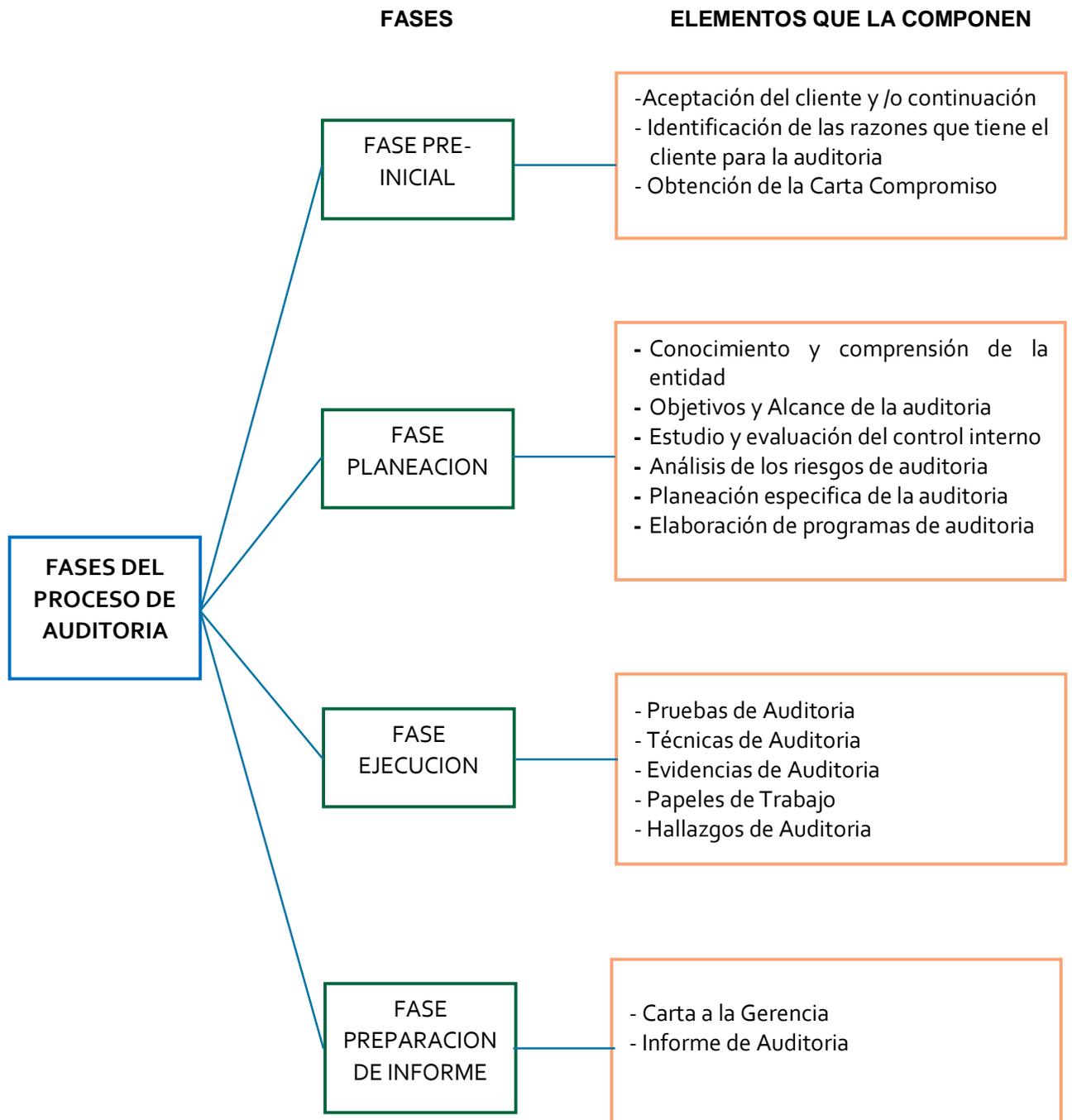
#### 3.4.6.9 Uso del Trabajo de un Experto.

Es claro que la profesión del contador no siempre le permite obtener los resultados esperados, si no cuenta con un profesional que por su complejidad de las pruebas requiere del concurso de un experto, quienes con sus pruebas y experiencia profesional proporcionan bases y fundamentos para decidir sobre la seguridad razonable que la mismas normas internacionales de auditoría y aseguramiento reclaman.

Un experto que es absolutamente necesario al momento de conformar el grupo de auditoría, y que se requiere de manera permanente, es el profesional en Derecho o abogado, que con su experiencia jurista y su vocación de legalidad y formalismo introduce un tinte de seguridad y marco jurisprudencial al proceso auditor, especialmente en aquellos procesos que por su condición requiere de aplicar pruebas basadas en rigores normativos, dada su condición de obligatoriedad en campos como la contratación, el presupuesto, las quejas y reclamos, los procesos disciplinarios, los procesos judiciales, el régimen laboral entre otros, que ante su inobservancia propician efectos no solo administrativos, financieros y operacionales, si no también disciplinarios y en ocasiones hasta penales.

### 3.4.6.10 Fases del Proceso de la Auditoría de Recursos Humanos.

La práctica de la Auditoría se divide en cuatro fases, cada una con los elementos que la componen:



Es necesario que para realización de una auditoría de Recursos Humanos se tome en consideración aspectos comprendidos en cada una de las fases:

a) Primera Fase: Pre-Inicial.

Esta etapa se inicia desde el momento mismo en que la entidad solicita los servicios de la firma de auditoría, estableciéndose así un primer contacto con la entidad a auditar y posteriormente se procede a efectuar un estudio y evaluación de la organización, de sus sistemas y procedimientos, sistemas de control interno y del análisis de sus factores clave de operación.

Una vez que los servicios han sido formalmente aceptados y contratados, el auditor procederá a efectuar la planeación preliminar de su auditoría. En esta etapa se diseñarán las cédulas de auditoría a utilizar durante la revisión en cuanto al recurso humano, se entregarán a la entidad aquellas que puedan ser llenadas por su personal, se programará la asignación de auditores y las tareas que se les encomendarán y se elaborarán los programas de auditoría a utilizar.

Antes de iniciar la prestación de un servicio de auditoría, es parte de la práctica profesional formalizar el contrato de la prestación del servicio mediante una carta, denominada Carta de Compromiso, en la cual la empresa auditora especifica la naturaleza y el alcance del trabajo, la responsabilidad del auditor y el costo de la auditoría.

b) Segunda Fase: Planeación

En esta fase se establecen las relaciones entre auditores y la entidad, para determinar el alcance y objetivos, el auditor realiza un análisis para determinar qué tipo de documentación se necesita, recoge documentos de evaluaciones anteriores relacionadas con el recurso humano así como las declaraciones preliminares de las partes involucradas. Se hace un bosquejo de la situación de la

entidad, acerca de su organización, controles internos, estrategias y demás elementos que le permitan al auditor elaborar el programa de auditoría que se llevará a efecto.

#### c) Tercera Fase: Ejecución

En esta fase se realizan diferentes tipos de pruebas y análisis según el estudio que se está realizando y así determinar su razonabilidad. Se detectan los errores, si los hay, se evalúan los resultados de las pruebas y se identifican los hallazgos. Se elaboran las conclusiones y recomendaciones y se las comunican a las autoridades de la entidad auditada. Aunque las tres fases son importantes, esta fase viene a ser el centro delo que es el trabajo de auditoría, donde se realizan todas las pruebas y se utilizan todas las técnicas o procedimientos para encontrar las evidencias de auditoría que sustentarán el informe de auditoría.

#### d) Cuarta Fase: Preparación de Informe

Todo el trabajo realizado durante las fases preliminares culmina en la producción y entrega de la Carta a la Gerencia y el Informe de Auditoría. Además de identificar las áreas que necesitan mejora, la carta a la gerencia y el informe de auditoría incluyen recomendaciones que enumeran los procesos que la organización puede seguir para mejorar la forma en que opera.

La naturaleza y alcance de las recomendaciones elaboradas en el proceso de la Auditoría es variable. En lo que respecta a las deficiencias menores encontradas a lo largo del proceso de auditoría se plasman en la Carta a la Gerencia. El informe de auditoría comunica formalmente la conclusión del auditor más las diferencias mayores encontradas en cuanto a la evaluación del recurso humano y explica las bases para su conclusión.

## CAPITULO IV

### 4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

#### 4.1 Estructura Organizativa

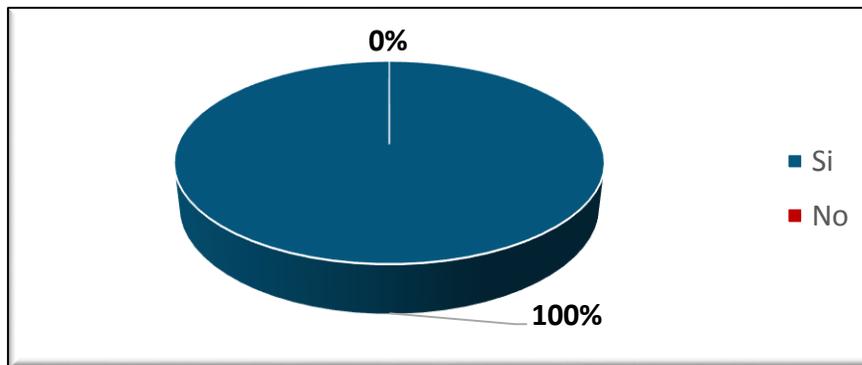
A. **Pregunta N° 1:** ¿Tiene la empresa una estructura organizativa?

B. **Objetivo:** Conocer si la empresa posee una estructura organizativa definida.

#### C. Presentación de Resultados

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	14	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

#### D. Presentación Gráfica



#### E. Análisis

Según las encuestas realizadas se determina que la empresa en estudio posee estructura organizativa, puesto que el 100% contestó afirmativamente.

#### F. Interpretación

La existencia de una estructura organizativa en la entidad indica que existe organización en los diferentes niveles jerárquicos de esta, permitiendo una mejor comprensión de las actividades que se desarrollan en cada área.

## 4.2 Manuales Administrativos

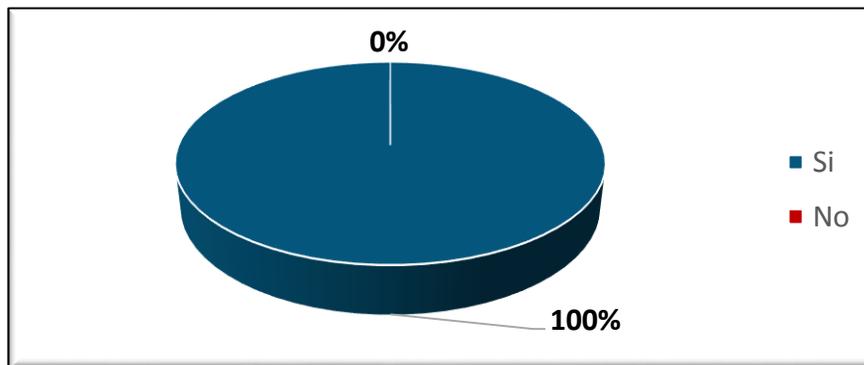
A. **Pregunta N° 2:** ¿Poseen manuales administrativos?

B. **Objetivo:** Conocer si la empresa cuenta con manuales administrativos.

### C. Presentación de Resultados

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	14	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

### D. Presentación Grafica



### E. Análisis

Con base en las encuestas efectuadas a personal administrativo el 100% afirmó que la empresa tiene manuales administrativos.

### F. Interpretación

Los manuales administrativos indican las actividades a realizar por los empleados de la entidad, evitando que exista duplicidad de funciones y que se dé un cumplimiento correcto de las mismas.

### 4.3 Cantidad de empleados

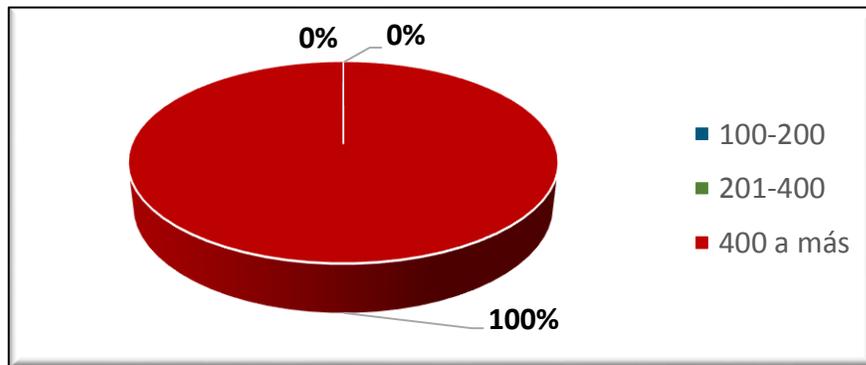
**A. Pregunta N° 3:** ¿Aproximadamente con cuántos empleados operativos cuentan los Restaurantes “Pollo Campestre”?

**B. Objetivo:** Determinar el número de empleados operativos que tiene la empresa.

#### C. Presentación de Resultados

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
100-200	0	0%
201-400	0	0%
400-más	14	100%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

#### D. Presentación Grafica



#### E. Análisis

Los resultados que se obtuvieron indican que el número de empleados operativos que laboran en restaurantes de “Pollo Campestre” superan los 400, debido a que el 100% de los encuestados contestaron de 400 a más.

#### F. Interpretación

En los restaurantes de “Pollo Campestre” existe una cantidad significativa de personal operativo, entre profesional de servicio, cocineros, motoristas, vigilantes.

#### 4.4 Recurrencia de contratación

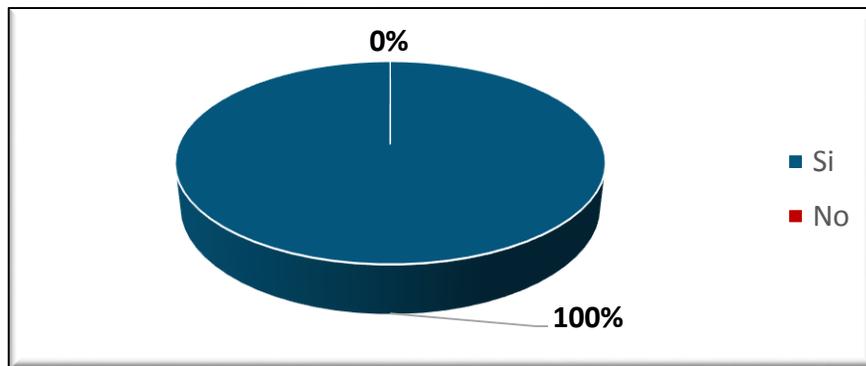
**A. Pregunta Nº 4:** ¿El nivel de contratación de los empleados operativos es recurrente?

**B. Objetivo:** Verificar si las contrataciones se realizan con frecuencia.

#### C. Presentación de Resultados

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	14	100%
No	0	0%
Desconoce	0	0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

#### D. Presentación Gráfica



#### E. Análisis

El nivel de contratación de empleados operativos se realiza con frecuencia, según la respuesta afirmativa de los 14 empleados administrativos encuestados que representan el 100% de los encuestados.

#### F. Interpretación

Por la naturaleza de la empresa y el crecimiento de la misma se contrata frecuentemente personal operativo para que llene las plazas vacantes existentes.

#### 4.5 Medios de divulgación de plazas

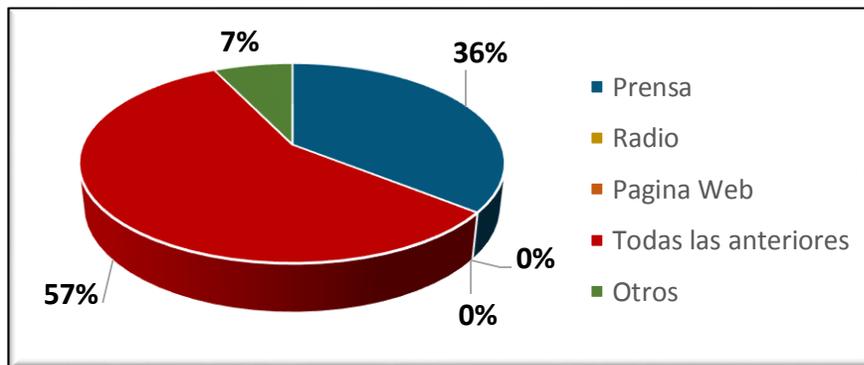
**A. Pregunta Nº 5:** ¿Cuál es el medio que utilizan para la divulgación de las plazas vacantes?

**B. Objetivo:** Conocer cuáles son los medios de comunicación para divulgar las plazas vacantes.

#### C. Presentación de Resultados

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Prensa	5	36%
Radio	0	0%
Páginas Web	0	0%
Todas las anteriores	8	57%
Otros	1	7%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

#### D. Presentación Grafica



#### E. Análisis

En función de los resultados obtenidos el 57% de los encuestados contestaron que se utilizan todos los medios de divulgación enlistados (prensa, radio y pagina web), un 36% señala que hace uso de la prensa para dar a conocer las plazas vacantes y un 7% indicó que emplean otros medios.

#### F. Interpretación

La empresa maneja diversos medios para divulgar las plazas vacantes, siendo el más común la prensa, además hace uso de otros como los afiches.

#### 4.6 Nivel de Estudio

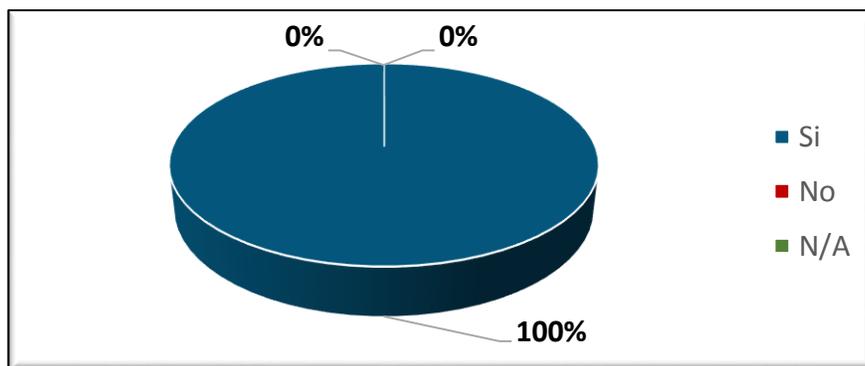
**A. Pregunta Nº 6:** ¿Se considera el nivel de estudio para el análisis de perfil de puesto de trabajo?

**B. Objetivo:** Determinar si se considera el nivel académico al momento del análisis del perfil de puestos.

#### C. Presentación de Resultados

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	14	100%
No	0	0%
N/A	0	0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

#### D. Presentación Grafica



#### E. Análisis

Sí se requiere el nivel de estudios en el análisis del perfil de puestos, según lo indicaron el 100% de los encuestados.

#### F. Interpretación

Para optar por las plazas vacantes en restaurantes se requiere para el personal operativo el nivel de educación media y para el personal de vigilancia hasta sexto grado.

#### 4.7 Tipo de contrato

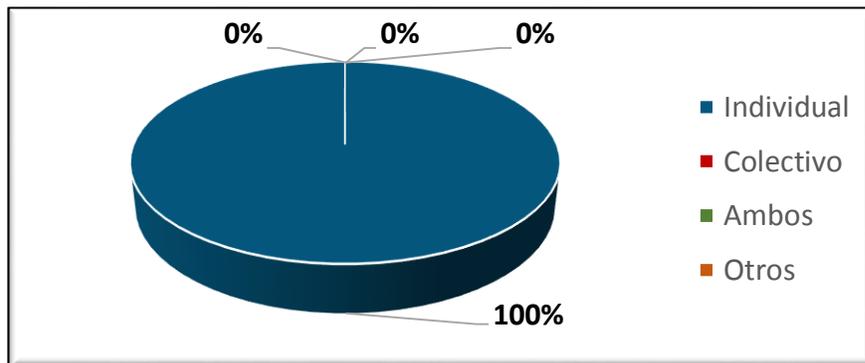
**A. Pregunta N° 7:** ¿Qué tipo de contrato realiza la empresa?

**B. Objetivo:** Conocer bajo que modalidad se hacen las contrataciones.

#### C. Presentación de Resultados

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Individual	14	100%
Colectivo	0	0%
Ambos	0	0%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

#### D. Presentación Grafica



#### E. Análisis

Con base a la respuesta de los 14 encuestados, el 100% contestó que el contrato que realiza la empresa es de tipo individual, señalando que no hacen uso del contrato colectivo.

#### F. Interpretación

La empresa en estudio con el fin de tener registros específicos por empleado celebra únicamente contratos individuales; aunque la legislación salvadoreña permite que las empresas puedan realizar contratos individuales y colectivos.

#### 4.8 Formalización de contratos

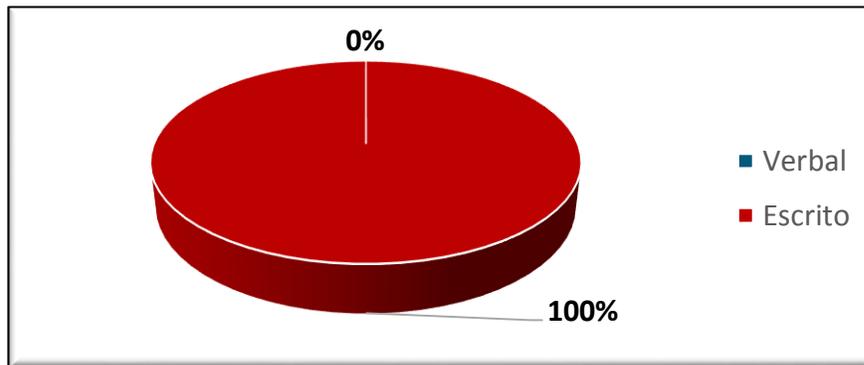
**A. Pregunta Nº 8:** ¿Cómo formalizan los contratos?

**B. Objetivo:** Determinar cómo la empresa formaliza los contratos.

#### C. Presentación de Resultados

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Verbal	0	0%
Escrito	14	100%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

#### D. Presentación Grafica



#### E. Análisis

La empresa formaliza los contratos de manera escrita, debido a que el resultado de las encuestas indica que el 100% contestó esta alternativa de respuesta.

#### F. Interpretación

Por la cantidad de empleados con los que cuenta la empresa y por el cumplimiento de disposiciones legales y normativas, esta formaliza únicamente los contratos de manera escrita.

#### 4.9 Modalidad de Contrato

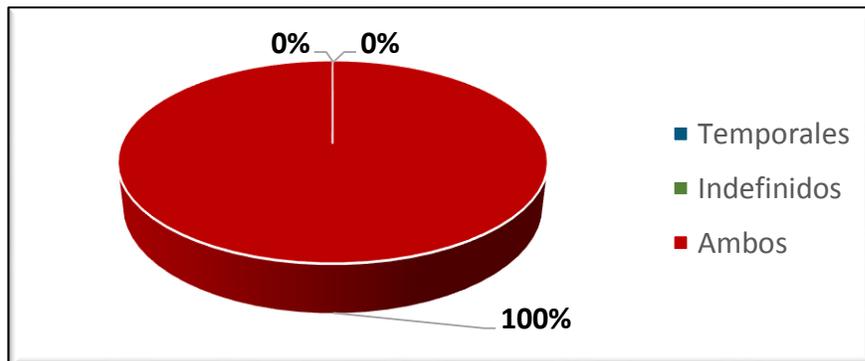
**A. Pregunta Nº 9:** Por la duración del contrato, ¿qué modalidad utilizan para los empleados operativos?

**B. Objetivo:** Conocer el tiempo de duración del contrato.

#### C. Presentación de Resultados

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Temporales	0	0%
Indefinidos	0	0%
Ambas	14	100%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

#### D. Presentación Grafica



#### E. Análisis

De los encuestados el 100% indicó que se utilizan contratos temporales y con tiempo indefinido para los empleados operativos, al contestar todos en la opción de respuesta ambos.

#### F. Interpretación

En función de la naturaleza de la entidad se celebran en su mayoría contratos indefinidos para los empleados operativos, así como, contratos temporales que se utilizan en los casos de maternidad, vacaciones y en otras circunstancias que lo ameriten.

#### 4.10 Existencia de un Período de Prueba

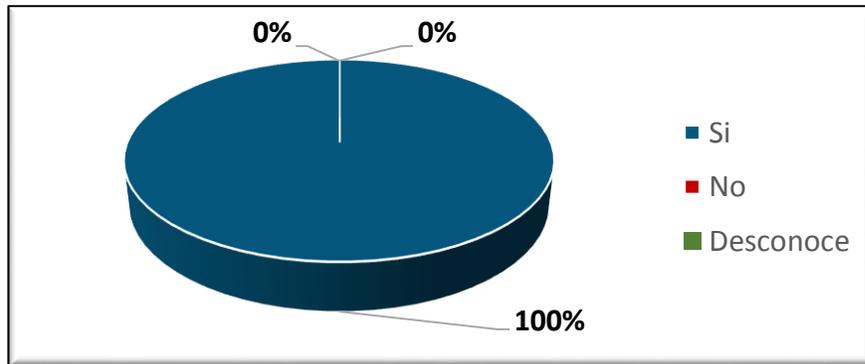
**A. Pregunta Nº 10:** ¿Existe un período de prueba para el personal contratado?

**B. Objetivo:** Conocer si la empresa realiza periodos de prueba a los empleados contratados.

#### C. Presentación de Resultados

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	14	100 %
No	0	0 %
Desconoce	0	0 %
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

#### D. Presentación Grafica



#### E. Análisis

Con base al cuestionario emitido, se pudo determinar que para estos existe un período de prueba coincidiendo con un 100% que contestó positivamente.

#### F. Interpretación

El período de prueba es una etapa que lleva un fin, tanto para el empleador quien verifica y comprueba si la persona que quiere contratar está capacitada para desarrollar el trabajo, como para el aplicante permitiéndole conocer un poco más las condiciones de ese trabajo.

#### 4.11 Duración del Período de Prueba

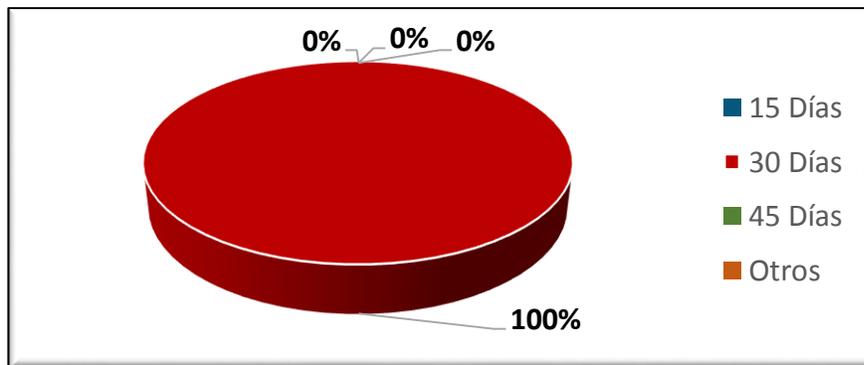
**A. Pregunta N° 11:** ¿Cuánto tiempo dura el período de prueba?

**B. Objetivo:** Determinar la duración del período de prueba para los empleados contratados.

#### C. Presentación de Resultados

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
15 días	0	0 %
30 días	14	100 %
45 días	0	0 %
Otros	0	0 %
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100 %</b>

#### D. Presentación Grafica



#### E. Análisis

Del total de administrativos que se tomaron en cuenta para conocer cuánto tiempo dura el periodo de prueba, un 100 % manifestó que es de 30 días.

#### F. Interpretación

Según la política de la empresa el período de treinta días servirá para determinar si se contratará al aspirante, en función de su desempeño.

#### 4.12 Capacitaciones

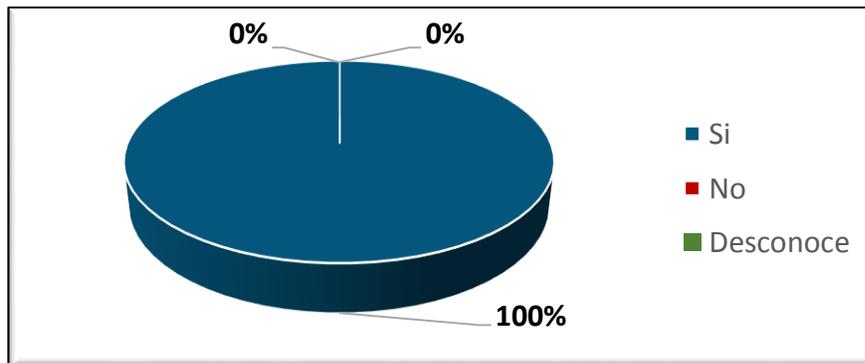
**A. Pregunta N° 12:** ¿Les brindan capacitaciones a sus empleados?

**B. Objetivo:** Conocer si la empresa les brinda capacitaciones a los empleados.

#### C. Presentación de Resultados

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	14	100 %
No	0	0 %
Desconoce	0	0 %
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100 %</b>

#### D. Presentación Grafica



#### E. Análisis

Para conocer si se les da capacitación a los empleados operativos el 100% de los administrativos encuestados contestó positivamente.

#### F. Interpretación

En la capacitación están comprendidos los métodos que se usan para proporcionar a los empleados dentro de la empresa las habilidades que necesitan para realizar su trabajo, abarcando desde pequeños conocimientos teórico hasta la parte práctica si es necesario, además es un proceso que lleva a la mejora continua y con esto a implantar nuevas formas de trabajo.

#### 4.13 Período de capacitación

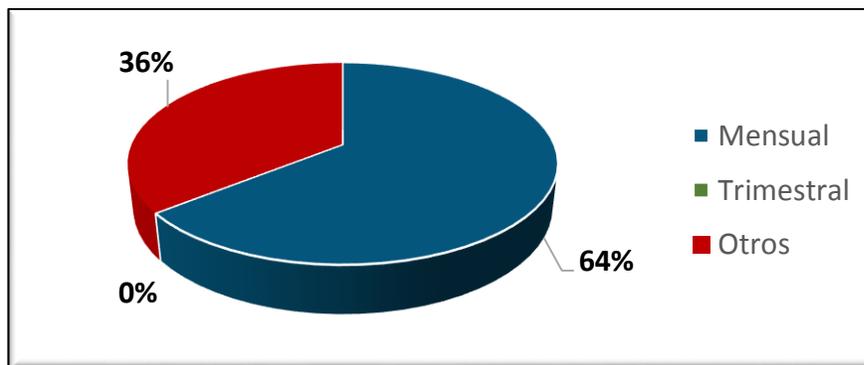
**A. Pregunta Nº 13:** ¿Con qué periodicidad les brindan capacitaciones a los empleados operativos?

**B. Objetivo:** Determinar cada cuanto tiempo reciben capacitaciones los empleados operativos.

#### C. Presentación de Resultados

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Mensual	9	64 %
Trimestral	0	0 %
Otros	5	36 %
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100 %</b>

#### D. Presentación Grafica



#### E. Análisis

Según resultados obtenidos la empresa no tiene un solo período de capacitación ya que del total de entrevistados, un 64% contestó que se hace Mensual y un 36% contestó que existen Otros periodos.

#### F. Interpretación

La periodicidad de las capacitaciones por lo general se realizan cada mes y según las necesidades de la empresa ya que dentro de las políticas internas incluyen las capacitaciones por nuevos productos, por lo que se estima que los empleados operativos están en constante capacitación.

#### 4.14 Rotación de Horarios para el personal operativo

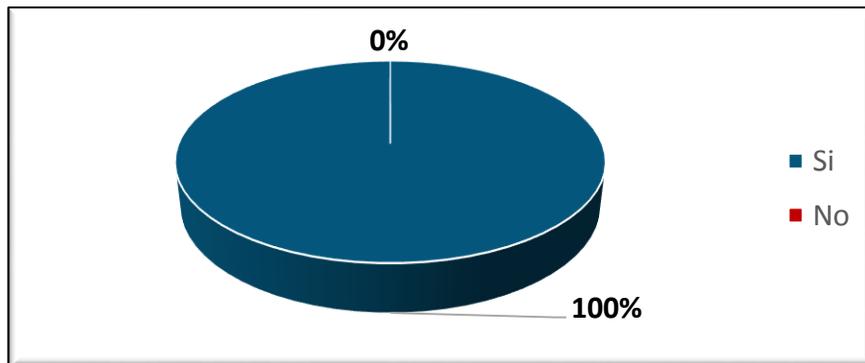
**A. Pregunta Nº 14:** ¿Realizan rotación de horarios para el personal operativo?

**B. Objetivo:** Conocer si en la empresa existe rotación de horarios para el personal operativo.

#### C. Presentación de Resultados

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	14	100 %
No	0	0 %
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100 %</b>

#### D. Presentación Grafica



#### E. Análisis

Del total de entrevistados para conocer si los empleados tienen rotación de horarios, el 100% contestó afirmativamente.

#### F. Interpretación

La empresa rota cada semana los horarios para los empleados operativos que están en función de los horarios de atención en cada sucursal, tomando en cuenta que al final de la semana cumplan con las horas que establece el Código de Trabajo.

#### 4.15 Turnos de la jornada laboral

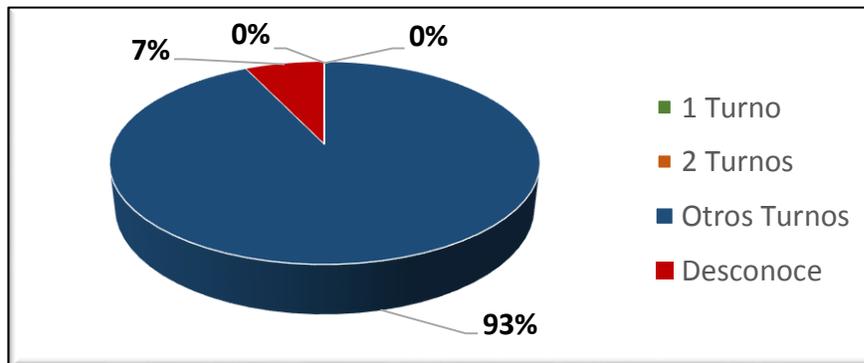
**A. Pregunta N° 15:** ¿En cuántos turnos dividen la jornada laboral para el personal operativo?

**B. Objetivo:** Conocer cuántos turnos realizan los empleados operativos en la jornada laboral.

#### C. Presentación de Resultados

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
1 turno de ocho horas	0	0 %
2 turnos de 4 horas	0	0 %
Otros	13	93 %
Desconoce	1	7 %
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100 %</b>

#### D. Presentación Grafica



#### E. Análisis

Se observa que un 93% contestó que existen otros turnos en los que se divide la jornada laboral para el personal operativo, mientras que un 7% contestó que desconoce en cuantos turnos se divide.

#### F. Interpretación

Debido a la magnitud de operaciones la empresa ha desarrollado estrategias encaminadas a una mejor distribución de horarios, por lo que los empleados laboran dentro del horario de atención de restaurantes que es de 7:00 am a 9:00 pm (dependiendo de la sucursal) dos turnos al día, cada uno con un número desigual de horas, cumpliendo con la semana laboral.

#### 4.16 Salario

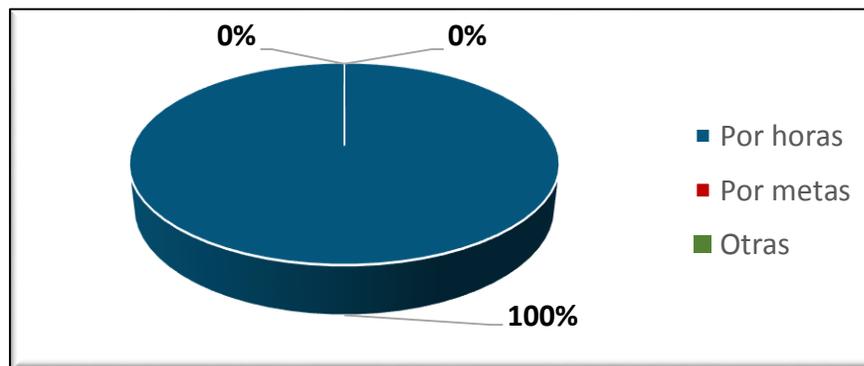
**A. Pregunta N° 16:** ¿De qué forma estipulan el salario?

**B. Objetivo:** Determinar de qué manera estipulan el salario en el contrato.

#### C. Presentación de Resultados

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Por horas	14	100 %
Por metas	0	0 %
Otras	0	0 %
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100 %</b>

#### D. Presentación Grafica



#### E. Análisis

El 100% del total entrevistado, declaró que el salario se les establece por horas.

#### F. Interpretación

El salario que se establece en el contrato es de forma periódica a cambio de trabajar durante un tiempo determinado en la producción de bienes y servicios.

#### 4.17 Existencia de Prestaciones Sociales

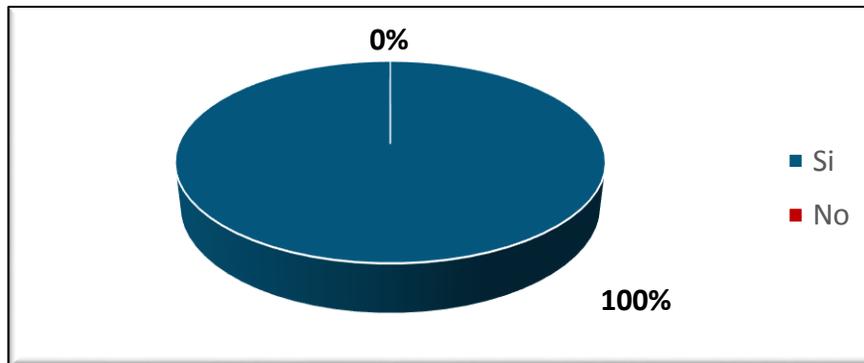
**A. Pregunta N° 17:** ¿Poseen los empleados prestaciones laborales?

**B. Objetivo:** Conocer si los empleados operativos cuentan con prestaciones.

#### C. Presentación de Resultados

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	14	100 %
No	0	0 %
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

#### D. Presentación Grafica



#### E. Análisis

Los resultados muestran que el 100 % de empleados tiene el beneficio de las prestaciones, tanto legales como internas establecidas por la entidad.

#### F. Interpretación

Las prestaciones sociales son beneficios que la empresa otorga a sus trabajadores en adición al salario estipulado, estos comprenden tanto los de la ley como políticas internas de la empresa con la finalidad de incentivarles constantemente el sentido de pertenencia a la organización, protegerlos de riesgos y mejorar el nivel de calidad de vida. La empresa en estudio cumple con estos objetivos sociales orientados al recurso humano.

#### 4.18 Prestaciones Sociales para los empleados

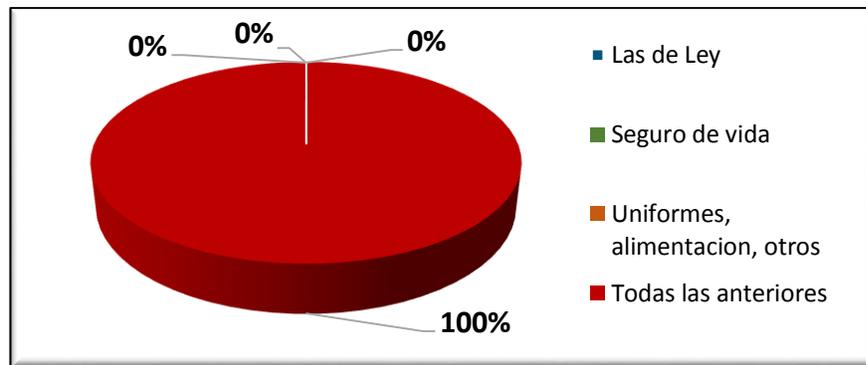
**A. Pregunta N° 18:** ¿A qué prestaciones tienen derecho los trabajadores?

**B. Objetivo:** Identificar las prestaciones a las que tienen beneficio los empleados.

#### C. Presentación de Resultados

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Las de ley (ISSS, AFP, horas extra, indemnización, aguinaldo, vacación)	0	0 %
Seguro de vida	0	0 %
Uniformes, alimentación, otros.	0	0 %
Todas las anteriores	14	100 %
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100 %</b>

#### D. Presentación Grafica



#### E. Análisis

Los resultados muestran que el 100% de los empleados cuentan con todas las prestaciones de ley, seguros de vida y otras como uniformes y alimentación.

#### F. Interpretación

La empresa cumple con las prestaciones sociales que por ley son exigibles como ISSS, AFP, entre otras; además, de las que se les proporcionan atendiendo a políticas internas tales como seguros de vida, uniformes y alimentación, creando así condiciones de trabajo satisfactorias.

#### 4.19 Existencia de incentivos

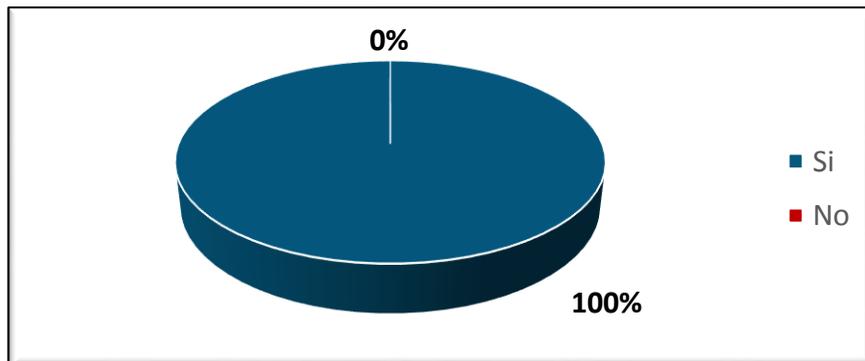
**A. Pregunta Nº 19:** ¿Existen incentivos para los empleados operativos mediante el cumplimiento de sus funciones?

**B. Objetivo:** Conocer si la empresa provee de incentivos a los empleados.

#### C. Presentación de Resultados

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	14	100%
No	0	0%
Desconoce	0	0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

#### D. Presentación Grafica



#### E. Análisis

Con la información obtenida en la Empresa, se dice que el 100% de los encuestados contestaron afirmativamente, lo cual nos indica que les brindan incentivos a los empleados operativos mediante el cumplimiento de sus funciones.

#### F. Interpretación

Los incentivos son un sistema de remuneración por rendimiento en donde se toma en cuenta la efectividad con la que el individuo trabaja. La implementación de estos incentivos en la empresa es una inversión fiable debido a que el personal labora en función de metas establecidas.

#### 4.20 Tipos de Incentivos

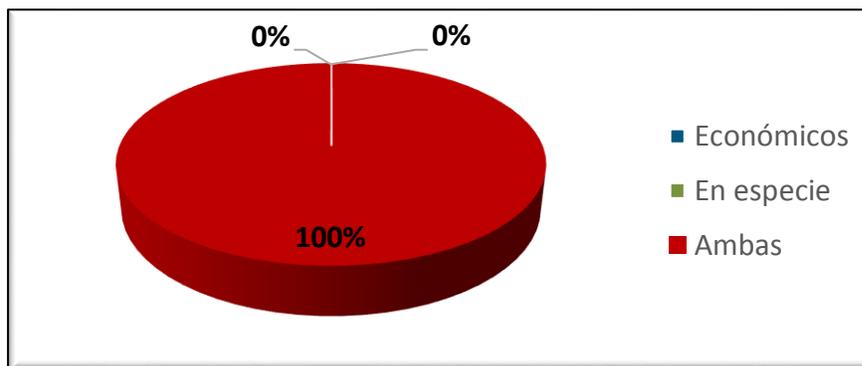
**A. Pregunta N° 20:** ¿Con qué tipo de incentivos premian a los empleados operativos por el cumplimiento de metas?

**B. Objetivo:** Identificar los incentivos con los que premian los empleados.

#### C. Presentación de Resultados

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Económicos	0	0%
En especie	0	0%
Ambas	14	100%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

#### D. Presentación Grafica



#### E. Análisis

Se puede observar que del número de encuestados el 100% estuvo de acuerdo que se dan incentivos tanto económicos como en especie.

#### F. Interpretación

Los tipos de incentivos varían en muchas ocasiones, se dan desde bonos por el cumplimiento de metas, así como, pines por méritos, viajes de esparcimiento, canastas básicas, reconocimientos en público, todo esto con el fin de incentivar al empleado a realizar cada vez mejor sus funciones.

#### 4.21 Sanciones

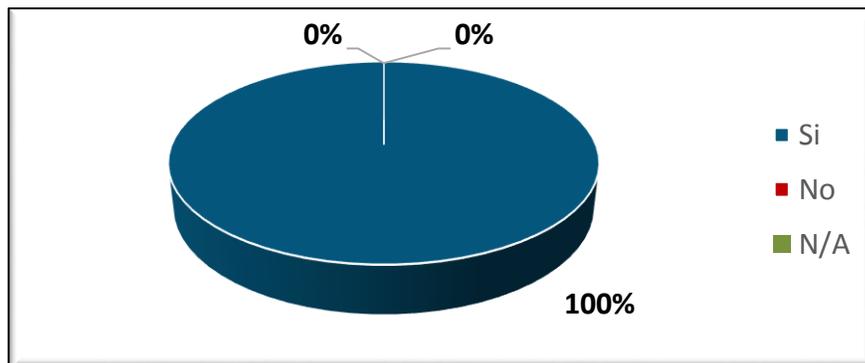
**A. Pregunta N° 21:** ¿Existe algún tipo de sanciones por incumplimiento de funciones?

**B. Objetivo:** Conocer si la empresa aplica sanciones a los empleados al momento de incumplir funciones.

#### C. Presentación de Resultados

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	14	100%
No	0	0%
N/A	0	0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

#### D. Presentación Grafica



#### E. Análisis

De las personas que intervienen en el proceso de administración del personal, el 100% dijo que si existen sanciones por el incumplimiento de las funciones del personal operativo.

#### F. Interpretación

Para la elaboración de las sanciones se requiere de un proceso que conlleva llamados de atenciones en tres ocasiones por el mismo incidente, posteriormente a estos tres llamados si el personal no acata ordenes se realiza una disciplinaria que consta de un documento escrito en el cual el empleado se compromete a mejorar en su rendimiento o en según sea el caso.

#### 4.22 Control de Entradas y Salidas

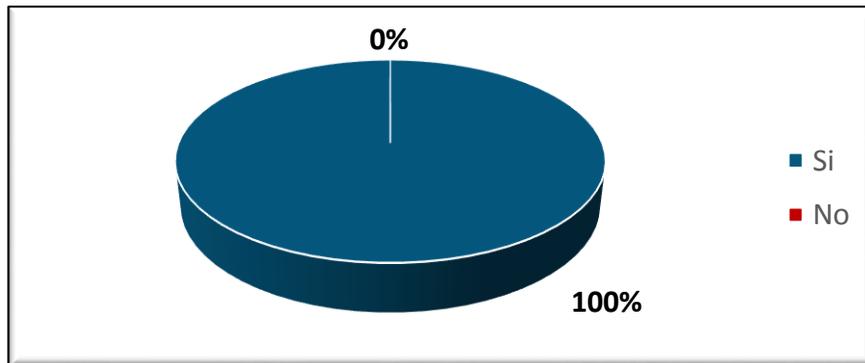
**A. Pregunta Nº 22:** ¿Existe mecanismo de control de entradas y salidas del personal?

**B. Objetivo:** Conocer si la empresa lleva un control de entradas y salidas para los empleados operativos.

#### C. Presentación de Resultados

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	14	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

#### D. Presentación Grafica



#### E. Análisis

Con base en la encuesta se dice que el 100% tuvieron una respuesta afirmativa, dando a conocer que si poseen un control de entradas y salidas dentro de la empresa.

#### F. Interpretación

El control de entradas y salidas consta de un libro el cual es proporcionado por oficina, en él se plasman las firmas a la hora de entrada y salida de cada empleado.

#### 4.23 Existencia de Supervisiones

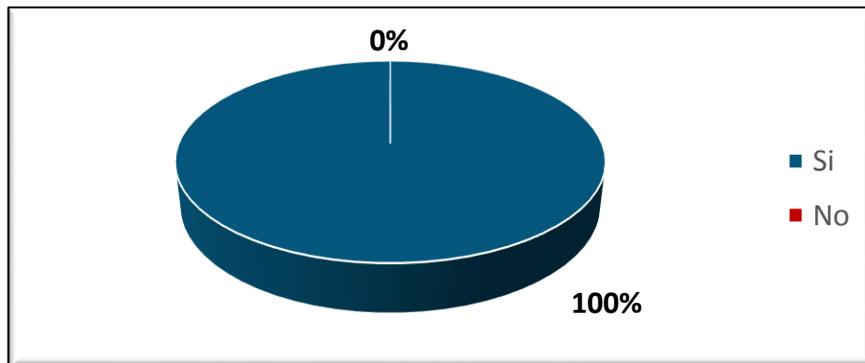
**A. Pregunta Nº 23:** ¿Les realizan supervisiones a los empleados operativos?

**B. Objetivo:** Conocer si los empleados operativos están sujetos a supervisión por parte de la empresa.

#### C. Presentación de Resultados

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	14	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

#### D. Presentación Grafica



#### E. Análisis

En la empresa según los resultados que se obtuvieron el 100% confirma que si se realizan supervisiones a los empleados operativos.

#### F. Interpretación

Las supervisiones son realizadas por los gerentes de área ya que ellos son los encargados de las funciones de inspección dentro de las sucursales bajo su cargo.

#### 4.24 Período de supervisión

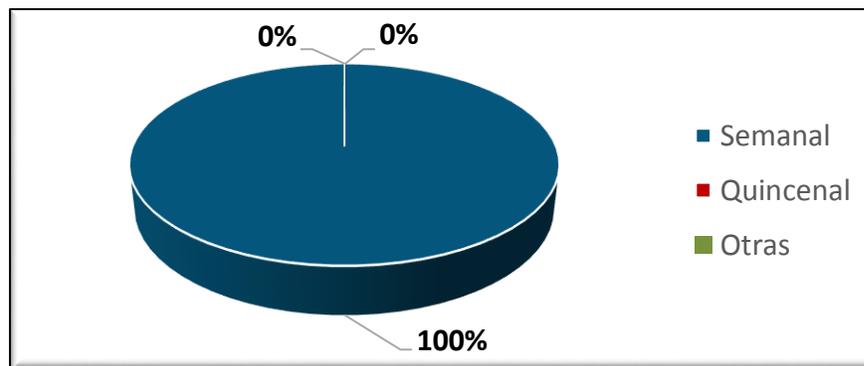
**A. Pregunta N° 24:** ¿Con qué periodicidad les supervisan?

**B. Objetivo:** Verificar la periodicidad con la que supervisan a los empleados operativos.

#### C. Presentación de Resultados

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Semanal	14	100%
Quincenal	0	0%
Otras	0	0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

#### D. Presentación Grafica



#### E. Análisis

Según los datos que se obtuvieron el 100% contestó que las supervisiones que realizan los gerentes de área son semanales.

#### F. Interpretación

Las supervisiones se realizan 2 a 3 veces por semana debido a que los gerentes de área están divididos por zonas y deben de rotar dentro de las sucursales bajo su cargo, realizando las supervisiones tanto al personal operativo como al personal administrativo.

#### 4.25 Programas de Higiene y Prevención de Riesgos Laborales.

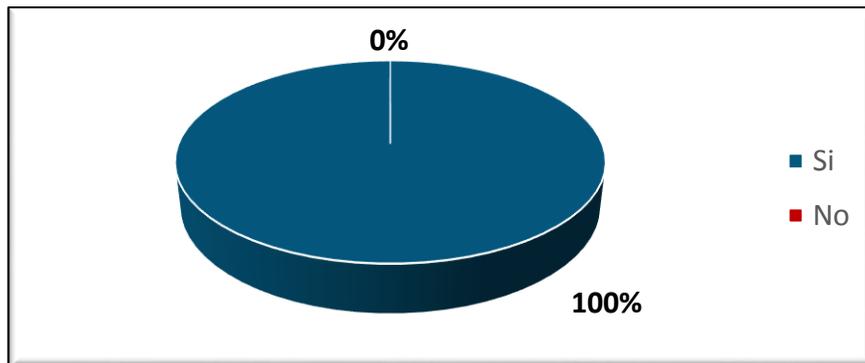
**A. Pregunta N° 25:** ¿Existen programas de higiene y prevención de riesgos laborales?

**B. Objetivo:** Conocer si la empresa cuenta con programas de higiene y prevención de riesgos laborales.

#### C. Presentación de Resultados

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	14	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

#### D. Presentación Grafica



#### E. Análisis

Partiendo de la información que se obtuvo de las encuestas se define claramente que el 100% de los encuestados respondieron afirmativamente a esta pregunta lo que nos dice que si existen programas de higiene y prevención de riesgos laborales dentro de la empresa

#### F. Interpretación

Dentro de la empresa existe un comité de higiene y prevención de riesgos laborales, quienes se encargan de llevar a cabo planes de seguridad y las respectivas rotulaciones en todas las áreas de la empresa, entre otras responsabilidades.

#### 4.26 Auditoria de Recursos Humanos

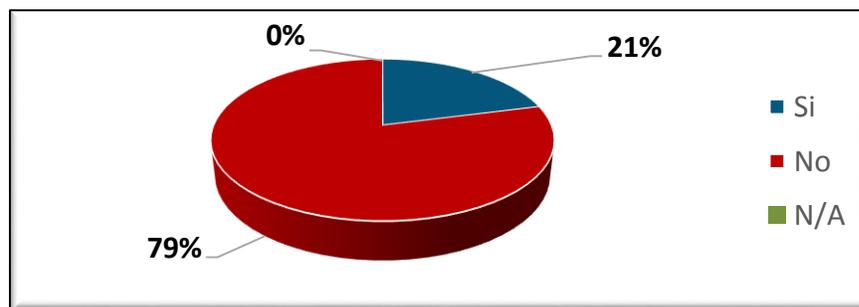
**A. Pregunta N° 26:** ¿Alguna vez les han realizado auditoria de recursos humanos?

**B. Objetivo:** Conocer si la empresa ya ha sido objeto de estudio en auditorias de recursos humanos.

#### C. Presentación de resultados

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	3	21 %
No	11	79 %
N/A	0	0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

#### D. Presentación Grafica



#### E. Análisis

De los datos que se obtuvieron el 79% contestó que nunca se les ha realizado una auditoria de recursos humanos, mientras que el 21% manifestó haber sido objeto de estudio.

#### F. Interpretación

La auditoría de recursos humanos es el procedimiento que consiste en revisar y comprobar que todas las funciones y actividades que en materia de personal se realizan concuerden con los programas establecidos y evaluar si se cumplen con los objetivos y políticas fijadas. En la empresa el área de auditoria interna ha hecho evaluaciones en cuanto al proceso de contratación mas no a todo al sistema de administración de personal, es por eso que las respuestas negativas corresponden a los que desconocen de dicha evaluación.

#### 4.27 Realización de Auditoría de Recursos Humanos

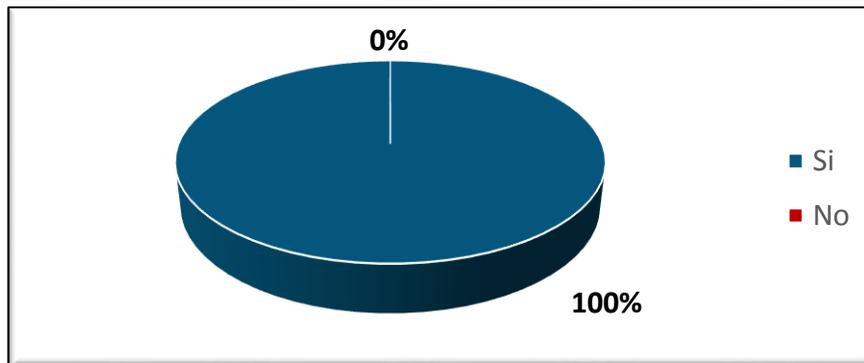
**A. Pregunta Nº 27:** ¿Le gustaría que se le efectuó en la empresa una auditoría de Recursos Humanos?

**B. Objetivo:** Saber si la empresa está dispuesta a ser objeto de estudio en una Auditoría de Recursos Humanos.

#### C. Presentación de Resultados

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	14	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

#### D. Presentación Grafica



#### E. Análisis

El 100% de los encuestaron contestaron afirmativamente a esta pregunta.

#### F. Interpretación

A la empresa no se le ha realizado una Auditoría de Recursos Humanos, por lo que los encargados se ven interesados a que se realice este proceso de auditoría.

## **CAPITULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

1. Mediante la investigación de campo se determinó que en Pollo Campestre S.A. de C.V. nunca se ha realizado una Auditoría de Recursos Humanos como tal, únicamente el área de auditoría interna ha hecho evaluaciones en cuanto al proceso de contratación mas no a todo al sistema de administración de personal.
2. Pollo Campestre S.A. de C.V. posee una gran cantidad de empleados operativos, elementos fundamentales para el buen funcionamiento de la empresa debido al giro de la misma, considerándose importante contar con una herramienta que le permita evaluar la administración de los recursos humanos.
3. La evaluación constante de Control Interno aplicada al Sistema de Administración de Recursos Humanos permite detectar oportunamente desviaciones que se estén generando en los procesos.
4. En la actualidad existen factores influyentes para que las empresas en general no realicen la Auditoría de Recursos Humanos, tales como: no es una exigencia legal, así como el desconocimiento de métodos de auditoría por parte de las firmas o la existencia de una guía técnica para que sea implementada.

## 5.2 RECOMENDACIONES

1. Considerándose importante para la empresa en estudio evaluar su sistema de administración de recursos humanos se les presenta en el Capítulo VI el desarrollo paso a paso de la Auditoría, la que culmina con la presentación del Informe en el que se establecen las deficiencias menores y hallazgos encontrados, estableciendo recomendaciones para que la administración analice y aplique.
2. Se recomienda la aplicación de la auditoría de recursos humanos como mínimo cada año, utilizando como base la presente investigación; la administración debe establecer que se incluya dentro de las programaciones de las actividades del Área de Auditoría Interna la realización de auditorías aplicadas al sistema de administración de recursos humanos, a efecto de que quien evalúe sea ajeno a los procesos, garantizando así la segregación de funciones que ayuda a la objetividad de los resultados y a obtener los mejores beneficios de la auditoría aplicada.
3. La realización periódica del estudio y evaluación de Control Interno, determinando para ello procesos críticos y estableciendo riesgos así como el impacto de los mismos enfatizando los resultados que demuestran procesos ineficaces, y a la vez estudien y laboren controles encaminados a prevenirlos.
4. Las firmas de auditoría puedan utilizar el caso práctico presentado en la investigación, para diversificar su ámbito laboral, enfocándose también en la evaluación de aspectos administrativos y no únicamente financieros.

## **CAPITULO VI**

### **6. CASO PRÁCTICO DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS APLICADA A LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO DE LOS RESTAURANTES DE POLLO CAMPESTRE EN LA ZONA ORIENTAL.**

#### **6.1 INTRODUCCIÓN GENERAL**

El objetivo básico que persigue la función del Área de Recursos Humanos es alinear las políticas de Recursos Humanos con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

Después de realizar la investigación de campo se obtuvieron suficientes elementos que permitieron conocer la estructura y funcionalidad del Sistema de Administración que se maneja en los Restaurantes Pollo Campestre, los que a su vez servirán como insumo para realizar la presente auditoría de recursos humanos, que se espera sea de mucha utilidad para la empresa. Los resultados estarán en función de una adecuada planificación de la auditoría.

La nueva empresa del siglo XXI demanda la necesidad de implementar una gestión integrada de los recursos humanos que posibilite adaptarse a los cambios originados en el entorno donde las mismas desarrollan su actividad, es por ello que surge la concepción de esta auditoría como mecanismo efectivo, no sólo de diagnóstico sino que permite perfeccionar u orientar nuevas expectativas para el recurso humano.

La auditoría de recursos humanos constituye una herramienta integral a la administración de la entidad con el objetivo de proporcionarle una certeza razonable que las diferentes actividades se están realizando de acuerdo a lo previsto.

Por lo antes mencionado se considera necesario realizar una Auditoría de Recursos Humanos aplicada a la Administración del personal operativo de los

Restaurantes de Pollo Campestre en la Zona Oriental, con la que se pretende detectar y corregir desviaciones a tiempo, así como darle a la gerencia las recomendaciones necesarias para el fortalecimiento de los controles internos o sugerir otros nuevos.

## **6.2 PROCESO DE LA AUDITORÍA**

Esta auditoría es preparada conforme a las fases que la sustentan: la pre-inicial comienza desde el momento mismo en que la entidad solicita los servicios de la firma de auditoría, estableciéndose así un primer contacto con la entidad; la planeación que sustenta las relaciones entre auditores y la entidad para determinar el alcance y objetivos; la ejecución del trabajo de campo para la obtención de la evidencia que soportará sus observaciones; y la elaboración y emisión del informe, acciones que debe realizar el auditor asignado para llevar a cabo la evaluación a los procedimientos de control del Sistema de Recursos Humanos.

Antes de profundizar en cada fase de la auditoría se presenta de manera ilustrativa aspectos relevantes de la organización de la firma de auditoría que realizará el caso práctico.

Cortez y Asociados S.A. de C.V., una firma legalmente constituida, dedicada a brindar servicios en las áreas de auditoría, asistencia contable, asesoría de negocios y otros servicios que directa o indirectamente están relacionados con la actividad financiera y de eficiencia administrativa. A continuación se describen aspectos de carácter administrativo de la firma de auditoría.

En la Filosofía Empresarial, se encuentra la misión, visión y los valores de la firma así como la Estructura Organizativa, mediante un esquema, se especifica que existe una junta general de accionistas posteriormente el gerente general y bajo su cargo dos encargados de supervisor de campo, mediante los cuales tienen un

encargado de control de calidad y bajo los supervisores tres auxiliares de auditoría, cada uno de estos puestos se encuentran descritos en el Manual de Puestos y Funciones. La posición estratégica de la Firma se complementa con el apoyo que se tiene a través de su personal profesional especializado y metodologías que norman la ejecución del trabajo, realizado bajo una guía estructurada contemplada en el Manual de Control de Calidad.

### **6.2.1 Fase Pre-inicial**

Esta etapa se inicia desde el momento mismo en que la entidad solicita los servicios de la firma de auditoría estableciéndose así un primer contacto con la entidad a auditar y posteriormente se procede a efectuar un estudio y evaluación de la organización, posteriormente la firma envía una *Carta Oferta* a la entidad para que conozca el alcance de la auditoría a efectuar, el compromiso adquirido de ambas partes y el establecimiento de honorarios. Después de un análisis exhaustivo a la oferta de servicios y de haberse llevado a votación por parte de la Junta Directiva, esta da una respuesta afirmativa mediante *Carta Oferta de Servicios Aprobada*.

A continuación el auditor envía una *Carta Compromiso* al cliente en entendimiento de sus labores, en la cual se documenta y confirma el objetivo y alcance de la auditoría, el grado de responsabilidad del auditor hacia el cliente y la presentación del informe; posteriormente la empresa remite una respuesta aceptando los términos establecidos por la firma auditora.

Recibida la *Respuesta a la Carta Compromiso*, se procede a la formalización del *Contrato de Servicios de Auditoría* que contiene aspectos que regirán el trabajo de auditoría, con las siguientes las cláusulas: Objeto del contrato, Facultades y Obligaciones de la Firma de Auditoría, Responsabilidad del Contratante, Plazo de entrega, Remuneración, Forma de pago, Responsabilidad laboral, Sanciones por incumplimiento y Mora. Los documentos que intervienen en esta fase se presentan a continuación.

## CARTA OFERTA DE SERVICIOS DE AUDITORIA



San Miguel, 09 de Junio 2014

Señores

Junta Directiva

**Pollo Campestre S.A. de C.V.**

Presente

Estimados señores:

En función del atento requerimiento de la Junta General de Accionistas para la realización de auditoría de Recursos Humanos , nos es grato informarles que nuestra firma CORTEZ & ASOCIADOS ofrece servicios de auditoría con base a Normas Internacionales de Auditoría, aplicadas a auditorías externas, rigiéndose por las leyes establecidas en nuestro país. Por lo cual se presenta la Oferta de Servicios de Auditoría de Recursos Humanos de acuerdo a los requerimientos de servicios planteados.

En CORTEZ & ASOCIADOS trabajamos con valores que son el marco de referencia de todas nuestras decisiones y son el factor de cohesión de la organización, sumándole la plena confianza que tenemos sobre la capacidad de nuestros profesionales para ofrecerles un servicio de la más alta calidad y acorde a las necesidades de su empresa. Nuestra metodología sobre cada uno de los procesos que desarrollamos está diseñada para que el equipo de trabajo funcione de manera integrada y coordinada entre las distintas partes y áreas que intervienen en cada proceso.

Como firma ponemos a su disposición nuestro amplio conocimiento y experiencia en Auditorías de Recursos Humanos, donde nuestro enfoque está basado especialmente en los conceptos de evaluación del riesgo y la revisión analítica de los programas, efectuando la revisión de los procesos del Sistema de Administración de Recursos Humanos del período a auditar, de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) y otras aplicables para ser ejecutadas durante el período sujeto a examen.

Nuestro compromiso personal es aportar nuestras habilidades profesionales y nuestros conocimientos para asegurar un servicio de calidad, en espera de poder satisfacer sus expectativas y quedando a su disposición para analizar cualquier tema incluido en nuestra propuesta de servicios profesionales.

La estimación de los honorarios estará basado en la cantidad de recurso humano utilizado así como también el tiempo y el material invertido en la prestación de nuestros servicios los cuales tienen un valor aproximado de xxx dólares de los Estados Unidos de América (\$XXX) más IVA, que serán pagados cada fin de mes. El presupuesto de los mismos establece de manera tentativa en dólares de acuerdo al previo estudio de la empresa de manera que podamos solventar los gastos necesarios para el cumplimiento de nuestra labor.

Nuestra oferta de servicios tiene una vigencia de noventa días a partir de la fecha de la presentación. Esperando que esta propuesta de servicios de auditoría emitida por nuestra firma contenga todos los requerimientos exigidos por su entidad, quedamos a sus apreciables órdenes para exponer o ampliar personalmente el contenido.

Atentamente,

F. \_\_\_\_\_



Licda. Cecilia Reyes  
Representante Legal  
Cortez & Asociados S.A. de C.V.

## OFERTA DE SERVICIOS APROBADA

San Miguel, 19 de junio de 2014.

**Señores**

**CORTEZ & ASOCIADOS**

**Presente**

Estimados señores

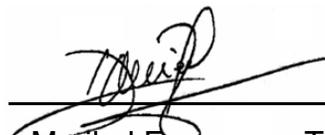
Reciban un cordial y fraternal saludo de parte de Pollo Campestre S.A. de C.V., y a la vez les deseamos tengan éxitos en sus labores diarias.

El motivo de la presente, es para informarles que después de un análisis exhaustivo a su oferta de servicios, y habiéndose llevado a votación por parte de la Junta Directiva, hemos llegado al común acuerdo y nos complace comunicarles nuestra aceptación a su oferta de servicios profesionales.

Solicitamos por lo tanto, realizar una reunión con la persona indicada para establecer acuerdo y celebrar el correspondiente contrato de servicios.

Sin más que agregar, nos suscribimos de ustedes.

Atentamente

F.   
Lic. Maribel Esperanza Torres

Representante Legal



## CARTA COMPROMISO



San Miguel, 20 de Junio de 2014

Señores

Junta Directiva

**POLLO CAMPESTRE S.A. de C.V.**

Presente

De acuerdo con la solicitud que auditemos el Sistema de Administración del Recurso Humano de Restaurantes Pollo Campestre para este año. Por medio de la presente, tenemos el agrado de confirmar nuestra aceptación y nuestro entendimiento de este compromiso. El objetivo de nuestra auditoria será determinar que los manuales y políticas del área de Recursos Humanos estén orientados al cumplimiento de objetivos de la empresa verificando mediante los procedimientos de auditoría las actividades en el Sistema de Administración del Recurso Humano.

Efectuaremos nuestra auditoria de acuerdo a Normas Internacionales de Auditoria de carácter Especial (NIA's). Dichas normas exigen que cumplamos con los requisitos de ética así planifiquemos y ejecutemos la auditoria con el fin de obtener una confiabilidad de los procesos que involucra el sistema a evaluar. Una auditoría conlleva la aplicación de procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre el establecimiento de procesos y el efecto que tienen en relación con la administración del recurso humano.

Al efectuar nuestras valoraciones de riesgo, tenemos en cuenta el Control Interno relevante para la operatividad del sistema de administración del recurso humano por parte de la entidad con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias. No obstante, les comunicaremos por

escrito cualquier diferencia en el Control Interno relevante para la Auditoría de Recursos Humanos que identifiquemos durante la realización de la auditoría.

Realizaremos la auditoría partiendo de la premisa de que la Gerencia Pollo Campestre S.A. de C.V., reconocen y comprenden que son responsables de:

- (a) Las medidas aplicables de Control Interno que Pollo Campestre implementa para permitir la Administración adecuada de los Recursos Humanos; y
- (b) Proporcionamos:
  - (i) Acceso a toda la información de la que tenga conocimiento Pollo Campestre S.A. de C.V., que sea necesaria para evaluación del Sistema de Administración de Recurso Humano relacionada al personal operativo de Restaurantes Pollo Campestre, tal como, registros relativos a manuales de procedimientos y políticas, reglamento interno, su información y documentación de soporte y otra información complementaria que consideremos necesario evaluar
  - (ii) Información adicional que podamos solicitar a Pollo Campestre S.A. de C.V. para los fines de auditoría; y
  - (iii) Acceso ilimitado a las áreas y personas de identidad de las cuales consideremos necesarios obtener evidencia de auditoría.

Como parte de nuestro proceso de auditoría, solicitaremos a la administración confirmación escrita de las manifestaciones realizadas a nuestra atención en relación con la auditoría.

Esperamos contar con la plena colaboración de sus empleados durante nuestra auditoría. Parte de nuestro proceso de auditoría es emitir un Informe de Auditoría, con sus respectivas observaciones y recomendaciones referentes al Sistema de Administración de Recurso Humano.

El monto de nuestros honorarios será por un valor de xxx dólares de los Estados Unidos de América (\$XXX), más IVA los cuales serán pagados cada fin de mes

comprometiéndonos a entregar un avance en cada ocasión en que obtengamos un hallazgo de importancia relativa.

Los gastos de viaje en los que se llegue a incurrir, así como otros gastos necesarios para la realización de nuestro trabajo, serán facturados por separado y previo acuerdo con ustedes.

Esperamos la total cooperación de su personal y confiamos en que pondrán a nuestra disposición registros, documentación y otra información que se les solicite en conexión con nuestra auditoría.

Favor de firmar y devolver la copia anexa de esta carta para indicar su conformidad y entendimiento de los arreglos para nuestra auditoria de recursos humanos, incluidos nuestras respectivas responsabilidades.

#### CORTEZ& ASOCIADOS

Recibido y conforme, en nombre de Pollo Campestre S.A. de C.V. por:

F.  

Licda. Maribel Esperanza Torres  
Representante Legal  
Pollo Campestre S.A de C.V.

F.  

Licda. Cecilia Reyes  
Representante Legal  
Cortez & Asociados S.A. de C.V.

## RESPUESTA A CARTA COMPROMISO

San Miguel, 24 de Junio de 2014

Licda. Cecilia Reyes  
Representante Legal  
**CORTEZ & ASOCIADOS**

Respetable Licenciada Reyes:

Entendemos los términos bajo los cuales se realizara la auditoria de Recursos Humanos correspondiente al periodo de julio a octubre del año 2014.

Hacer también de su conocimiento que estamos en la completa disposición de proporcionarle la documentación que ustedes requieran para la correcta realización de dicha auditoria.

Atentamente.

F.  

Licda. Maribel Esperanza Torres

Representante Legal

Pollo Campestre S.A de C.V.

## CONTRATO DE AUDITORÍA

NOSOTROS: Oscar Armando Rodríguez, de 35 años de edad, de nacionalidad Salvadoreña, del domicilio de San Miguel, a quien conozco, portador de su Documento de identidad numero: cero cuatro uno tres cuatro tres cuatro tres guion tres y numero Registro de Contribuyente uno uno cuatro nueve seis siete guion cero, Maribel Esperanza Torres, de cuarenta y cinco años de edad, de nacionalidad Salvadoreña del domicilio de San Miguel, a quien conozco, portadora de su Documento Único de Identidad número uno dos dos tres guion tres siete cero siete cuatro tres guion cero cero dos guion uno quienes actúan como Director de Alimentos y representante legal respectivamente de Pollo Campestre; Y por otra parte, la joven Cecilia Reyes, de veintiocho años de edad, de nacionalidad Salvadoreña, a quien conozco portador de su Documento Único de Identidad, número cero cuatro cuatro nueve uno cero ocho uno guion cinco, de nacionalidad Salvadoreña, Licenciada en Contaduría Pública, del domicilio Colonia Las Violetas Calle Principal al Río casa #8, departamento de San Miguel, actuando como Apoderada General, Judicial y Administrativa de la Sociedad CORTEZ & ASOCIADOS S.A. de C.V. Sociedad Anónima que podrá abreviarse CORTEZ & ASOCIADOS, empresa privada, del domicilio de San Miguel, con Número de Identificación Tributaria uno, dos, uno, siete, guion, dos, dos, cero, dos, uno, dos, guion, uno, cero, cuatro, guion, dos y Número de Registro de Contribuyente dos tres cinco uno dos guion siete que en curso de este instrumento se denominará "LA FIRMA AUDITORA". A través de este instrumento celebramos contrato de servicios profesionales de Auditoría de Recursos Humanos el cual se registrará por las cláusulas siguientes: PRIMERA: **OBJETO DEL CONTRATO:** LA FIRMA AUDITORA, se compromete a realizar la Auditoría de Recursos Humanos con base a Normas Internacionales de Auditoría de Carácter Especial. Presentará su opinión o informe profesional correspondiente al ejercicio auditado. La Auditoría de Recursos Humanos se desarrollará del tres de Julio al treinta y uno de Octubre dos mil catorce.- SEGUNDA: **FACULTADES Y OBLIGACIONES DE LA FIRMA AUDITORA:** LA FIRMA AUDITORA tendrá las siguientes facultades y obligaciones: a) Verificar el cumplimiento de políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones en cuanto al Sistema de Administración del Recurso Humano de la empresa ; b) evaluación del sistema y elaboración de recomendaciones, orientadas a tomar la medidas necesarias para corregir cualquier irregularidad; c) cerciorarse que se esté aplicando un buen uso económico y eficiente de los recursos; d) comprobar la existencia del sistema; f) elaborar y enviar al personal auditado el informe de auditoría de Recursos Humanos ; g) rendir el informe correspondiente en los términos que establece la ley; h) convocar reuniones con el Director de Alimentos o Representante Legal de Pollo Campestre S.A. de C.V; i)

someter a conocimiento de la Junta Directiva de Pollo Campestre, los puntos que crea pertinentes.- TERCERA: **RESPONSABILIDAD DEL CONTRATANTE:** LA EMPRESA proveerá a LA FIRMA AUDITORA de la documentación completa y oportuna así como de toda la información que este razonablemente requerida para llevar a cabo su trabajo.- CUARTA: **PLAZO DE ENTREGA:** LA FIRMA AUDITORA se compromete a entregar a LA EMPRESA, un informe con la evolución de la auditoria efectuada a la empresa, con sus respectivas recomendaciones, entregado en los próximos diez días después de haber finalizado la auditoria de Recursos Humanos QUINTA: cualquier ampliación o aclaración al informe presentado por LA FIRMA AUDITORA que solicite LA EMPRESA deberá ser presentados por aquella dentro de los tres días hábiles siguientes en los que haya solicitado la ampliación o aclaración, sin que esto signifique costo adicional para LA EMPRESA.- SEXTA: **REMUNERACIÓN POR LOS SERVICIOS:** por los servicios a que se refiere el presente contrato, LA EMPRESA, pagará la cantidad de XXXXX dólares de los Estados Unidos de América más el Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, e incluye el pago al personal técnico y auxiliar administrativo y costos directos de misceláneos o sus correspondientes horas facturadas.- SÉPTIMA: **FORMA DE PAGO DE LOS HONORARIOS:** los honorarios por la prestación de los servicios profesionales, indicado en la oferta, ascienden a XXXX dólares pagaderos mensualmente.- OCTAVA: **RESPONSABILIDAD LABORAL:** el personal que contrate LA FIRMA AUDITORA para la ejecución del trabajo, estará bajo su completa responsabilidad, tanto laboral como técnica, pudiendo hacer sustituciones, siempre que estos sean de la misma o mejor capacidad y experiencia que los reemplazos.- NOVENA: el trabajo de auditoría objeto del presente contrato no podrá ser delegado o subcontratado. La inobservancia a lo estipulado en esta cláusula dará derecho a LA EMPRESA, a resolver este contrato sin responsabilidad de su parte.- DÉCIMA: **SANCIÓN POR INCUMPLIMIENTO:** En caso de incumplimiento de sus obligaciones contractuales, por causas imputables a LA FIRMA AUDITORA, ésta pagará a LA EMPRESA el diez por ciento del valor contratado, el cual deberá ser garantizado por medio de una fianza de fiel cumplimiento o cheque certificado.- DÉCIMA PRIMERA: **MORA:** La mora en el pago de la primera cuota hará caducar el plazo, y la contratante pagará al auditor los honorarios por el trabajo realizado, también terminará el contrato por el incumplimiento de cualquiera de las otras estipulaciones consignadas en este documento, o cuando la contratante comunique al auditor por escrito su voluntad de darlo por terminado, con un mes de anticipación por lo menos a la finalización del plazo.- DÉCIMA SEGUNDA: Las partes contratantes fijan como domicilio especial la ciudad de San Miguel, a la competencia de cuyos tribunales se someten.- DÉCIMA TERCERA: El presente contrato entrará en vigencia a partir del Tres de Julio y finalizará el treinta y Uno de Octubre del presente año. DÉCIMA CUARTA: **SE HACE CONSTAR,** que el

presente contrato se celebra en virtud del acuerdo que contiene la adjudicación y autorización para Pollo Campestre S.A. de C.V la Junta Directiva y Representante Legal a comparecer a otorgar el presente contrato. En fe de lo anterior, en un solo acto ininterrumpido, ratificamos su contenido y firmamos en la ciudad de San Miguel al Tres día del mes de julio del año dos mil catorce.

F.   
Licda. Maribel Esperanza Torres  
Representante Legal  
Pollo Campestre S.A de C.V.

F.   
Licda. Cecilia Reyes  
Representante Legal  
Cortez & Asociados S.A. de C.V.

## 6.2.2 Fase Planeación

Durante esta fase se toman decisiones estratégicas 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 conocimientos y capacidad técnica que permita desarrollar un entendimiento del Sistema de Administración de Recursos Humanos.

Los elementos de esta fase son los siguientes:

- Conocimiento y Comprensión de la Entidad
- Estudio y Evaluación del Control Interno
- Determinación de Importancia Relativa
- Identificación de Procesos Críticos
- Análisis de los Riesgos de Auditoría
- Planeación Específica de la Auditoría (Memorándum de Planeación)
- Elaboración de programas de Auditoría.

### 6.2.2.1 Conocimiento y Comprensión de la Entidad

Para desarrollar esta fase el auditor debe obtener información de primer nivel, a través de cuestionarios y entrevistas al personal involucrado para así obtener un amplio conocimiento acerca del Sistema de Administración de Recursos Humanos, debe encaminarse a obtener una apreciación general de dicho sistema, descubrir las áreas en que se detectan problemas de administración y determinar asuntos potenciales por cada subsistema que hay que considerar para evaluar y examinar la auditoría, para realizar el estudio se debe elaborar un *Cuestionario de Investigación Preliminar* que considere aspectos importantes para el conocimiento de la empresa, este se debe efectuar al gerente de Recursos Humanos.

## CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN PRELIMINAR

A continuación se presenta la evaluación preliminar que fue contestado por el Gerente de Gestión de Recursos Humanos de Pollo Campestre S.A. de C.V.

1. Nombre de la empresa:

Pollo Campestre S.A. de C.V.

2. ¿Cuál es el giro de la empresa?

Restaurantes, dedicado a transformación y comercialización de alimentos en especial pollo empanizado.

3. NIT:0614-041295-109-1 NRC:106560-2

4. Domicilio y teléfono:

Las oficinas administrativas se encuentran ubicadas en 3ªCalle Poniente No. 1315, Colonia Ciudad Jardín, San Miguel. Tel. 2623-5500

5. Página Web/Correo electrónico:

[www.pollocampestre.com](http://www.pollocampestre.com), [recursoshumanos@campestre.net](mailto:recursoshumanos@campestre.net)

6. Antecedentes de la empresa:

Como muchas de las grandes empresas de hoy en día, Grupo Campestre comenzó por la necesidad de sus dueños para poder subsistir en un ambiente diferente, la cadena de restaurantes de Pollo Campestre inicio operaciones el 2 de Noviembre del año 1987 contando solamente con un local, en el mismo lugar donde está hoy uno de sus restaurantes sobre la calle Roosevelt en San Miguel, el crecimiento ha sido muy significativo, tanto que prácticamente se inauguraron un restaurante por año, entre San Miguel, Usulután, La Unión, San Salvador, Morazán, La Paz y Cabañas, Ahora cuentan con más de veinticinco sucursales por todo el país. Debido al éxito de las cadenas de restaurantes y en función de abastecerse fueron creando así cada una de las empresas que en la actualidad se denominan Grupo Campestre, siete sociedades integradas por más de ochocientos empleados.

7. ¿Posee la empresa un organigrama actualizado? Si
8. ¿Están definidos los diferentes niveles de autoridad de la empresa? Si
9. ¿Quién es la máxima autoridad dentro de la empresa?  
Presidente de Junta Directiva
10. ¿Cuáles son los puestos claves dentro de la empresa?  
Director de Alimentos, Gerente de Operaciones.
11. ¿El personal de la empresa, conoce el Reglamento Interno, Manuales de Procedimientos y Políticas Administrativas? Si
12. ¿Con cuántos empleados operativos cuenta la empresa?  
Seiscientos aproximadamente a nivel nacional
13. ¿Existe un Manual de Procedimiento a seguir para cumplir el Sistema de Administración de Recursos Humanos? Si
14. ¿Se controla la asistencia del personal operativo? ¿Manual o mecanizado?  
Si, se lleva un control manual mediante listado de asistencia
15. ¿Existe sindicato de trabajadores? No
16. ¿La empresa convenía contratos colectivos? No.
17. ¿Cuáles son los aspectos más importantes en el momento la pre selección? Cumplimiento de las competencias del puesto
18. ¿Qué tipos de pruebas se realizan al momento de la selección de recursos humanos? Psicológicas, prácticas y de actitud.
19. ¿Existen formatos pre establecidos para la elaboración de pruebas? ¿Quién avala estos formatos?  
Si existen, los avala el área de selección con el área de evaluación
20. ¿Se solicitan exámenes médicos a los nuevos trabajadores? Si, se solicitan cuando ya han pasado el proceso de selección
21. ¿La empresa tiene como política realizar exámenes médicos de forma periódica a sus empleados con el fin de prevenir enfermedades?  
Si, semestralmente y depende de las regulaciones que los entes de gobierno relacionados a salud dispongan.

22. ¿Le proporciona a los empleados los materiales que necesita para realizar su trabajo adecuadamente? Si
23. ¿La empresa tiene métodos y programas tecnológicos vanguardistas que facilitan el trabajo? Si
24. ¿El ambiente físico actual ha repercutido de alguna manera en el desempeño? Si, a favor
25. ¿Cuáles son los horarios establecidos para los empleados operativos?  
Los horarios son rotativos en los que existen turnos corridos y partidos, el empleado debe cumplir las 44 horas semanales.
26. ¿Existe programa de ascenso dentro de la empresa?  
Si, con base a competencias
27. ¿Hay diferencia de salario cuando una persona es ascendida? Si
28. ¿El Área de Recursos Humanos está identificando y presentando de forma escrita a la administración la información sobre las actividades realizadas en cada etapa de la administración de recursos humanos? No
29. ¿Utilizan medios adecuados para comunicar al personal las políticas y procedimientos de la empresa?  
Si, mediante circulares, correos electrónicos y afiches
30. ¿Existe una persona responsable de comunicar al personal las políticas y procedimientos de la empresa?  
Si, el departamento de Organización y Métodos, y Gestión Humana
31. ¿Se elaboran comparaciones entre lo que se esperaba de los controles internos de la administración de recursos humanos y los resultados obtenidos en las evaluaciones efectuadas?  
Si, semestralmente
32. ¿La Gerencia de Recursos Humanos efectúa evaluaciones a su personal para verificar que éstos cumplan sus actividades de acuerdo a lo establecido en el Manual de Puestos? Si

Otra herramienta de la cual se auxilia el auditor para comprender y conocer la entidad es el FODA un análisis estratégico que permite conformar un cuadro de situación actual del objeto de estudio, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. La importancia de su realización radica en poder determinar en forma objetiva en que aspectos la entidad tiene ventaja con respecto a su competencia y en qué aspectos debe mejorar para ser competitiva. *El FODA* como técnica de la planeación permitirá contar con información valiosa proveniente de personas involucradas con el Sistema de Administración.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buen posicionamiento en el mercado.</li> <li>- Alta demanda de los productos.</li> <li>- Venta de productos de calidad e innovadores.</li> <li>- Cumplimiento de la normativa legal en cuanto al Código de Trabajo, Ley de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo y otras aplicables en materia laboral.</li> <li>- Adecuado sistema de incentivos para los empleados</li> <li>- Recursos Humanos comprometidos con los objetivos de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de políticas por escrito de los procesos del Sistema de Administración de Recursos Humanos.</li> <li>- No contar con un espacio físico adecuado para el Área de evaluaciones.</li> <li>- Poco interés en la evaluación de la atención al personal</li> <li>- Un gerente de Área para varias sucursales.</li> <li>- Falta de indicadores de medición de desempeño.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apertura de nuevas sucursales a nivel nacional.</li> <li>- Introducción de nuevas líneas de productos en restaurantes.</li> <li>- Posicionarse en el mercado como una de las mejores empresas en ofrecer productos calidad e innovadores.</li> <li>- Ventaja en ventas ante otras empresas del mismo giro debido a la calidad de los productos.</li> <li>- Adquisición de nuevas versiones de test psicotécnicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento del mercado competitivo.</li> <li>- Insalubridad de los productos.</li> <li>- Cambio en la situación política del país que puede afectar la economía.</li> <li>- Poco crecimiento de la economía salvadoreña.</li> <li>- Inseguridad social.</li> <li>- Cambios tecnológicos.</li> <li>- Desastres naturales.</li> </ul>

#### 6.2.2.2 Estudio y Evaluación de Control Interno

El auditor debe evaluar la estructura del control interno existente en el Sistema de Administración de Recursos Humanos, esto le permitirá medir los riesgos existentes y determinar naturaleza y extensión de los procedimientos a realizar durante la etapa de la ejecución.

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

Para tener conocimiento de los diferentes aspectos de control interno de los procesos a evaluar, se debe realizar una serie de cuestionarios respecto a la eficiencia y efectividad con que el Área de Recursos Humanos ha venido aplicando los procedimientos de control interno sobre la Administración de Recursos Humanos y el reporte de dichas evaluaciones, que sirva para la determinación del riesgo de auditoría. Estos cuestionarios deberán ser completados a través de entrevistas con los responsables de llevar a cabo los procesos de Sistema de Administración de Recursos Humanos, con el objetivo de obtener información de carácter general.

A continuación se presentan los cuestionarios de Control Interno contestados por personal administrativo de Pollo Campestre S.A. de C.V. relacionados con el Sistema de Administración de Recursos Humanos.

**CUESTIONARIO DE ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DE  
RECLUTAMIENTO Y SELECCION**

Nombre del Cliente: Pollo Campestre S.A de C.V.

Nombre de la Persona Entrevistada: Lic. Ligia Magdalena Paíz

Puesto de la Persona Entrevistada: Asistente de Selección de Personal

Fecha de Entrevista: 26/08/2014 Nombre de Auditor: Ana Cecilia Reyes Cortez

Nº	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBERVACIONES
<b>Reclutamiento y Selección</b>					
1.	¿Existe un procedimiento en el que se notifique el requerimiento de una plaza?	X			Mediante Hoja de Requisición
2.	¿Existe perfiles definidos para el requerimiento de una plaza?	X			
3.	¿Tienen diferentes perfiles para el personal operativo existente?	X			Mesa, cocina interna, cocina externa, caja, mayordomía, motociclista, asistente administrativo.
4.	¿Los responsables del Reclutamiento y Selección elaboran planificaciones para dicho proceso?	X			Cada quince días
5.	¿Existe un procedimiento para la autorización de plazas?	X			Está en función de la plaza y es autorizada por la Directora de alimentos.
6.	¿Cuál es el medio que utilizan para la divulgación de las plazas?				Medios de comunicación escritos.
7.	¿Poseen base de datos para el reclutamiento?	X			
8.	¿Actualizan la base de Datos para el reclutamiento y Selección? ¿Cada Cuánto tiempo?	X			Cada quince días.
9.	¿Cuál es el promedio de solicitudes de empleo que se reciben cuando se oferta una plaza?				Depende de la plaza, de 10 a 15 aproximadamente.
10.	¿La empresa posee una guía estructurada para realizar las entrevistas?	X			

	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBERVACIONES
11.	¿Se realizan evaluaciones al momento de la selección del personal? ¿Cuáles?	X			De acuerdo a la plaza, además de evaluaciones proyectivas, de inteligencia y personalidad
12.	¿Posee la empresa un lugar adecuado para realizar las evaluaciones?	X			
13.	¿Cuántas personas forman el equipo de reclutamiento?				Tres
14.	¿Las personas encargadas del reclutamiento poseen estudios Universitarios?	X			En el área de psicología
15.	¿Para una plaza cuantos posibles candidatos se llaman a evaluación?				Dependiendo de la plaza, se convoca aproximadamente la mitad de solicitudes recibidas
16.	¿Interviene el futuro jefe en la Selección de los candidatos?	X			
17.	¿Quiénes son las personas que toman la decisión para aceptar al mejor candidato?				Gerente de Recursos Humanos y Encargado de Selección de Personal
18.	¿Cuánto es el tiempo estimado para el proceso de reclutamiento y selección?				Quince días aproximadamente
19.	¿Realizan indagaciones externas de los datos de los aspirantes a una plaza?	X			Por medio de llamadas.

	Nombre	Fecha
<b>Elaborado por:</b>	Cesia Raquel Mejía Canales	18/08/2014
<b>Revisado por:</b>	Perla María Herrera Montoya	25/08/2014

## CUESTIONARIO DE ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DE CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN

Nombre del Cliente: Pollo Campestre S.A. de C.V.

Nombre de la Persona Entrevistada: José Raymundo Carranza

Puesto de la Persona Entrevistada: Gerente de Gestión Humana Administrativa

Fecha de Entrevista: 05/09/2014 Nombre de Auditor: Ana Cecilia Reyes Cortez

Nº	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBERVACIONES
<b>Contratación</b>					
1.	¿El nivel de contratación de los operativos es recurrente?	X			
2.	¿Cuál es el tiempo promedio para cubrir una vacante?				Quince días
3.	¿Cómo se realiza el proceso de contratación?				Después de notificarle al empleado se procede a firmar contrato de trabajo.
4.	¿La ocupación de puestos de trabajo se programa de acuerdo a prioridades?	X			
5.	¿Qué tipo de contrato manejan en la empresa?				Individual
6.	¿Los contratos se formalizan por escrito?	X			
7.	¿El contrato de trabajo cumple con las especificaciones que establece la normativa legal?	X			
8.	¿Se le dan a conocer a detalle al aspirante todas las cláusulas del contrato antes de formalizarlo?	X			
9.	¿Quién autoriza la contratación de nuevo ingreso?				Depende del área
10.	¿Se cuenta con expedientes del personal debidamente integrados y actualizados?	X			
11.	¿Cuál es el contenido de los expedientes de los empleados?				Contrato de trabajo y documentación de respaldo de permanencia en la empresa.

Nº	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBERVACIONES
<b>Inducción</b>					
12.	¿Qué tipo de inducción existe para los nuevos empleados en relación al puesto que van a desempeñar?				Práctica
13.	¿Se le da a conocer la filosofía empresarial?	X			
14.	¿Existe un período de capacitación para ambientarse al puesto y a la empresa?	X			
15.	¿Se le asigna un supervisor como tutor que oriente al nuevo empleado en los procedimientos que este deba realizar?	X			
16.	¿Existe un Manual de Descripción de Puestos para los empleados operativos, está debidamente actualizado y autorizado?	X			
17.	¿Cuánto tiempo se le da al empleado para que se acople a las funciones de su cargo?				Un mes de prueba
18.	¿Les brindan capacitaciones a los empleados operativos?	X			
19.	¿Con qué periodicidad les brindan capacitaciones?				Cada dos meses y cuando hay nuevos productos
20.	¿Se ejecutan estudios para evaluar el potencial humano y determinar necesidades de capacitación?	X			
21.	¿La empresa cuenta con personal especializado para dar las capacitaciones?	X			La empresa posee un departamento de capacitaciones
22.	¿Se imparten capacitaciones fuera de las instalaciones de la empresa?	X			Se realizan tanto dentro como fuera de la empresa
23.	Se le brinda al nuevo empleado un recorrido por las instalaciones	X			
24.	¿El costo de los programas es inferior a los beneficios obtenidos?	X			

	Nombre	Fecha
<b>Elaborado por:</b>	Perla María Herrera Montoya	18/08/2014
<b>Revisado por:</b>	Cesia Raquel Mejía Canales	25/08/2014

## CUESTIONARIO DE ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Nombre del Cliente: Pollo Campestre S.A. de C.V.

Nombre de la Persona Entrevistada: Licda. Magdalena Alvarado

Puesto de la Persona Entrevistada: Gerente de Gestión Humana de Operaciones

Fecha de Entrevista: 11/09/2014 Nombre de Auditor: Cesia Raquel MejíaC.

Nº	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBERVACIONES
<b>Evaluación del desempeño</b>					
1.	¿Se evalúa el desempeño del personal en general o cada puesto tiene sus parámetros?	X			Cada puesto tiene sus parámetros
2.	¿Poseen reglamento interno de trabajo?	X			
3.	¿Qué aspectos considera en la medición del desempeño?				Cumplimiento de funciones, facilidad de expresión, amabilidad
4.	¿Verifican el cumplimiento de la jornada de trabajo? Especifique	X			
5.	¿Quién evalúa que la asignación de actividades esté en relación del Manual de Puestos y Funciones?				El gerente en cada sucursal
6.	¿Con qué periodicidad evalúa el desempeño del personal?				Cada año, dependiendo de la necesidad de desarrollo
7.	¿Se les comunica a los empleados la fecha en que se les hará evaluaciones?	X			Por medio de carteles en las sucursales
8.	¿Para evaluar a los empleados que herramientas utiliza?				Entrevistas, autoevaluaciones, otras
9.	¿Realizan rotación del personal operativo para el mejoramiento del desempeño y desarrollo de los trabajadores?	X			
10.	¿Cómo categorizan los resultados de las evaluaciones realizadas?				Ideal, aceptable y crítico
11.	¿Quiénes se encargan de realizar las evaluaciones a los empleados operativos?				Gerente de Sucursal, Gerente de Área, Gerente de

Nº	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBERVACIONES
					Operaciones y Gerente de Gestión Humana
12.	¿A quiénes se comunican los resultados de las evaluaciones?				Al Gerente de Área y en ocasiones al empleado
13.	¿Los resultados de las evaluaciones se emplean para efectos de capacitación, promociones, etc.?	X			
14.	¿Existen programas de evaluación de méritos?	X			Reconocimiento por hacer más del trabajo encomendado
15.	¿La entidad realiza análisis de puesto? ¿Cuál es la finalidad de dicho análisis?	X			Verificar que empleados tienen oportunidad de ascender
16.	¿Se les realiza una encuesta de satisfacción a los empleados operativos	X			
17.	¿Poseen en los restaurantes buzón de sugerencias u otras formas de conocer el nivel de satisfacción de los clientes?	X			Poseen buzón de Sugerencia

	Nombre	Fecha
<b>Elaborado por:</b>	Perla María Herrera Montoya	18/08/2014
<b>Revisado por:</b>	Ana Cecilia Reyes Cortez	25/08/2014

**CUESTIONARIO DE ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DE  
RETRIBUCIONES Y PRESTACIONES**

Nombre del Cliente: Pollo Campestre S.A. de C.V.

Nombre de la Persona Entrevistada: Lic. Blanca Celina Aguilar

Puesto de la Persona Entrevistada: Jefe de Nómina

Fecha de Entrevista: 26/08/2014 Nombre de Auditor: Perla María Herrera Montoya

Nº	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBERVACIONES
<b>Remuneraciones</b>					
1.	¿Cuál es la forma de pago de sueldos a los empleados operativos y cada cuánto tiempo se hace?				Mediante depósito a cuenta quincenalmente.
2.	¿La retribución económica está en concordancia con el mercado de trabajo y disposiciones legales?	X			
3.	¿El personal que aprueba la nómina es distinto de quien la prepara?	X			La realiza el Jefe de Nomina y la autoriza el Contador Público.
4.	¿Utilizan controles para comprobar el pago de la planilla? ¿Cuáles?	X			Planillas, firmas y recibos.
5.	¿Existe personal que labore medio tiempo o con permiso para salir constantemente?	X			Además de personal por horas.
6.	En caso de permisos y vacaciones ¿Se otorgan previa autorización?	X			El sistema programa automáticamente.
7.	¿Se controla la asistencia del personal operativo? ¿Manual o Mecanizada?	X			Se lleva un control manual mediante listado de asistencia
8.	¿Es bajo el nivel de ausentismo en el personal operativo?	X			
9.	¿Con que periodicidad realizan incrementos salariales?				Según disposiciones del MINTRAB
10.	¿Cuántas escalas salariales existen a nivel de empleados operativos?				Tres
11.	¿Con base a qué se diferencian los salarios?				Según el puesto
<b>Recompensas</b>					
12.	¿Brindan incentivos para sus empleados operativos?	X			

Nº	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBERVACIONES
13.	¿Dan a conocer el sistema de incentivos a los empleados operativos? ¿Cómo?	X			Mediante reuniones
14.	¿Cuáles son las razones por las que se les brindan incentivos a los empleados operativos?				El cumplimiento de metas en ventas, responsabilidad y eficiencia, reducción de costos.
15.	¿Con qué frecuencia son otorgados los incentivos?				Trimestralmente
16.	¿Quién autoriza los incentivos?				Gerencia
17.	¿Genera motivación en los empleados el sistema de incentivos?	X			
<b>Sanciones</b>					
18.	¿Existe un régimen de sanciones por incumplimiento de funciones?	X			Establecido en el Manual de Políticas
19.	¿Se vigila el estricto cumplimiento de las sanciones aplicadas?	X			
20.	¿Se registran las sanciones que los empleados cometan?	X			En expediente del empleado
21.	¿Cómo se encuentran clasificadas las sanciones?				Leves, graves y muy graves
22.	¿La aplicación recurrente de sanciones conlleva al despido del empleado?			X	Depende de la falta
<b>Prestaciones</b>					
23.	¿Poseen los empleados operativos prestaciones sociales?	X			
24.	¿Todo el personal operativo se encuentra inscrito en ISSS y AFP?	X			
25.	¿Además de las prestaciones sociales de ley los empleados poseen otro tipo de prestaciones según políticas internas de la empresa?	X			Seguro de vida, uniformes

	Nombre	Fecha
<b>Elaborado por:</b>	Ana Cecilia Reyes Cortez	18/08/2014
<b>Revisado por:</b>	Cesia Raquel Mejía Canales	25/08/2014

## CUESTIONARIO DE ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DE SEGURIDAD E HIGIENE

Nombre del Cliente: Pollo Campestre S.A. de C.V.

Nombre de la Persona Entrevistada: Licda. Magdalena Alvarado

Puesto de la Persona Entrevistada: Gerente de Gestión Humana de Operaciones

Fecha de Entrevista: 11/09/2014 Nombre de Auditor: Perla María Herrera Montoya

Nº	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBERVACIONES
<b>Seguridad e Higiene</b>					
1.	¿Se tiene control de accidentes y sus causas?	X			
2.	Conocen todos los empleados las instrucciones en caso de accidentes o contingencias (temblor, incendios, etc.)	X			Se dan capacitaciones internas
3.	¿Existe Comité de Seguridad e Higiene?	X			
4.	¿Se cuenta con un Programa Anual de Seguridad e Higiene?	X			Se proyecta para dos años
5.	¿Se tiene control de los riesgos más comunes que pueden afectar a los empleados dentro de las áreas de trabajo?	X			
6.	¿Han identificado puntos de riesgo que pueden provocar accidentes en el lugar de trabajo?	X			
7.	¿El Área de Recursos Humanos se encarga de evaluar los procedimientos de seguridad adecuadas sobre salud e higiene laboral?	X			Específicamente la adecuada rotulación, existencia y mantenimiento de extintores, de alfombra antideslizante y sillas
8.	¿Están equipadas las áreas con un botiquín de primeros auxilios?	X			
9.	¿Posee la empresa sistema de alarmas contra incendios?		X		

Nº	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBERVACIONES
10.	¿Posee la empresa extintores para distintas clases de incendios que se puedan generar?	X			
11.	¿Los empleados han recibido capacitaciones sobre el uso de extintores?	X			De forma anual, a los encargados de brigada de cada sucursal de parte de la Unidad de Bomberos
12.	¿La empresa posee Seguro contra accidentes laborales?	X			
13.	¿La empresa es objeto de evaluación por parte de instituciones que vigilen el cumplimiento de políticas relativas a Higiene y Seguridad Laboral?	X			Por parte del Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Salud
14.	¿Qué aspectos han sido inspeccionados?				MINTRAB les han evaluado las áreas en las que la empresa tiene más riesgo, la existencia y mantenimiento de extintores y el MINSAL los permisos de funcionamiento

	Nombre	Fecha
<b>Elaborado por:</b>	Ana Cecilia Reyes Cortez	18/08/2014
<b>Revisado por:</b>	Cesia Raquel Mejía Canales	25/08/2014

## CUESTIONARIO DE ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DE RETIRO POR RENUNCIA – DESPIDO - INDEMNIZACION

Nombre del Cliente: Pollo Campestre S.A. de C.V.

Nombre de la Persona Entrevistada: Lic. Blanca Celina Aguilar.

Puesto de la Persona Entrevistada: Jefe de Nómina.

Fecha de Entrevista: 26/08/2014 Nombre de Auditor: Cesia Raquel Mejía Canales

Nº	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBERVACIONES
1.	¿Cuál es el promedio de años que permanece un empleado operativo en la empresa?			X	
2.	¿Cuáles son los motivos más frecuentes de renuncia?				Salidas del país, estudios y motivos personales
3.	¿En el proceso de inducción se notifica al empleado que actos lo conllevan al Despido?		X		En el área de trabajo es donde se notifica
4.	¿Cuáles son los motivos más frecuentes de despido?				Por ser problemático y no rendir adecuadamente en sus labores
5.	¿Quiénes se encargan de realizar los despidos?				Gerente de RH previo reporte del jefe inmediato
6.	¿Existen formatos pre elaborados para realizar los despidos?	X			Acciones de personal, renuncia autenticada por notario
7.	¿Al despedir a un empleado se acoplan a lo estipulado en el Código de Trabajo?	X			Pago de prestaciones
8.	¿El empleado firma un documento cuando es despedido?	X			Una Hoja de Finalización de contrato proporcionada por el MINTRAB
9.	¿La empresa realiza retiro con indemnización?	X			

	Nombre	Fecha
<b>Elaborado por:</b>	Perla María Herrera Montoya	18/08/2014
<b>Revisado por:</b>	Ana Cecilia Reyes Cortez	25/08/2014

### 6.2.2.3 Determinación de Importancia Relativa

En una auditoría de recursos humanos, la definición de riesgos materiales depende del tamaño o importancia del ente auditado así como de otros factores. La materialidad en la auditoría de recursos humanos debe ser considerada en términos del impacto potencial total para la entidad en lugar de alguna medida basado en lo monetario. El auditor considera la importancia relativa tanto a nivel de todo el sistema de recursos humanos como en relación a cada proceso en específico. La determinación de un porcentaje a aplicar a un punto de referencia elegido implica el ejercicio del criterio profesional.

#### **Cuadro de Importancia Relativa del Sistema de Administración de Recursos Humanos**

<b>Nombre del Proceso</b>	<b>Porcentaje Representado</b>
Reclutamiento y Selección	23%
Contratación e Inducción	15%
Evaluación del Desempeño	17%
Retribuciones y Prestaciones	20%
Seguridad e Higiene	15%
Retiro	10%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

#### 6.2.2.4 Identificación de Procesos Críticos.

Representan los procesos más expuestos a errores o fallas, ya sea por su propio funcionamiento o por depender de circunstancias externas. La identificación de los procesos críticos siempre serán de vital importancia y su falla o error causará repercusiones a la entidad.

Para el caso de esta auditoria se consideran a juicio del auditor como procesos críticos del Sistema de Administración de Recursos Humanos los siguientes: Reclutamiento y Selección debido a que el fallo en alguna parte de este proceso repercutirá en la selección de un candidato que no cumpla el perfil requerido, Evaluación del Desempeño ya que una inadecuada evaluación puede pasar por desapercibo las habilidades y aptitudes con que cuenta el personal así como la no identificación de las deficiencias en las actividades que estos realizan dando como resultado un mal funcionamiento en las operaciones, Retribuciones y Prestaciones considerándose errores al momento de realizar el pago.

#### 6.2.2.5 Análisis de los Riesgos de Auditoría

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

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

Es importante mencionar que la metodología para establecer el grado de riesgo para una auditoría de recursos humanos se consideran diversos aspectos determinados en función de los resultados de los cuestionarios de control interno, donde a cada uno de estos factores se les asigna una ponderación dependiendo de su importancia y del conocimiento preliminar que se tenga de la empresa y de su forma de administración del recurso humano.

Luego de haber llevado a cabo el estudio y evaluación de control interno mediante cuestionarios y haber determinado los resultados del mismo, se procede a elaborar la Matriz de Estimación de Riesgos que contiene los Componentes a examinar del Sistema de Administración de Recursos Humanos, Factores de Riesgo, Evaluación del riesgo (clasificados en alto, medio y bajo) y el Enfoque de auditoría mediante pruebas analíticas, de cumplimiento y de control.

**MATRIZ DE ESTIMACION DE RIESGOS PARA LOS COMPONENTES DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.**

Proceso a Auditar	Factores de Riesgo	Evaluación del Riesgo		Enfoque de Auditoria
		Inherente	Control	
Reclutamiento y Selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incumplimiento de Planificación de actividades a realizar.</li> <li>- Inexistencia de políticas por escrito de este proceso</li> <li>- No recepción de curriculum en página web (bolsa de trabajo)</li> <li>- Selección de candidatos que no cumplan perfil del puesto</li> </ul>	Medio	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pruebas de control</li> <li>✓ Pruebas sustantivas</li> </ul>
Contratación e Inducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistencia de políticas por escrito de este proceso</li> <li>- Ubicación y Resguardo de expedientes.</li> <li>- Incorrecta Asignación de Actividades</li> <li>- Personal no especializado para impartir capacitaciones</li> </ul>	Medio	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pruebas de control</li> <li>✓ Pruebas sustantivas</li> </ul>
Evaluación del Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistencia de políticas por escrito de este proceso.</li> <li>- No poseer programas por escrito para realizar evaluaciones objetivas.</li> <li>- Control de Evaluaciones.</li> <li>- Test de evaluaciones inadecuados.</li> <li>- Programas de incentivos no efectivos</li> <li>- Insatisfacción de empleados con las condiciones de trabajo.</li> </ul>	Medio	Medio	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pruebas de control</li> <li>✓ Pruebas sustantivas</li> </ul>

Proceso a Auditar	Factores de Riesgo	Evaluación del Riesgo		Enfoque de Auditoria
		Inherente	Control	
Retribuciones y Prestaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistencia de políticas por escrito de este proceso</li> <li>- No supervisión del proceso de elaboración de planilla</li> <li>- Error en determinación y pago de horas extras</li> <li>- Inadecuada protección a hojas de asistencia.</li> <li>- No poseer reloj marcador de horario en sucursales</li> <li>- Incumplimiento de regulación laboral.</li> </ul>	Alto	Medio	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pruebas de control</li> <li>✓ Pruebas sustantivas</li> </ul>
Seguridad e Higiene	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistencia de políticas por escrito de este proceso</li> <li>- Susceptibilidad de ocurrencia de accidentes</li> <li>- Falta de alarma contra incendios</li> <li>- No conocimiento sobre uso de extintores</li> </ul>	Medio	Medio	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pruebas de control</li> <li>✓ Pruebas sustantivas</li> </ul>
Retiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de políticas por escrito de este proceso.</li> </ul>	Medio	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pruebas de control</li> <li>✓ Pruebas sustantivas</li> </ul>

**Escala de Evaluación de Riesgo**

Color	Significado
	Alto
	Medio
	Bajo

#### 6.2.2.6 Planeación específica de la Auditoría (Memorándum de Planeación)

Una vez realizados los pasos descritos en los numerales anteriores, el auditor tiene suficiente información y entendimiento del funcionamiento, estructura de control interno, operatividad y riesgos existentes en el Sistema de Administración de Recursos Humanos 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 “Memorándum de Auditoría de Recursos Humanos”, el contenido del mismo depende de la importancia, naturaleza y alcance de las áreas a auditar, de los cambios ocurridos en las mismas, entre otros.

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

**MEMORANDUM DE PLANEACIÓN**  
**AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS**  
CLIENTE: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.  
EJERCICIO: 2014

CONTENIDO

A. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

- Objetivo General
- Objetivos Específicos

B. ESTRATEGIA GENERAL DE LA AUDITORIA

- Alcance de la Auditoria
- Objetivos de la contratación
- Informes a presentar

C. CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD

- Generalidades
- Antecedentes
- Filosofía Empresarial
- Estructura Operativa
- Puestos Claves
- Regulaciones Aplicables

D. ADMINISTRACION DE LA AUDITORIA

- Asignación de personal
- Presupuesto de tiempo
- Cronograma de Actividades

## **A. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA**

### **General**

- Realizar una Auditoría Externa del año 2014 para Pollo Campestre S.A. de C.V. con base a las Normas Internacionales de Auditoria y otras regulaciones aplicables a fin de expresar una opinión sobre el funcionamiento del Sistema de Administración de Recursos Humanos y brindar las recomendaciones pertinentes en caso que sea necesario.

### **Específicos**

- Verificar que la Administración de Recursos Humanos se lleve a cabo de acuerdo a políticas internas como a regulaciones legales.
- Verificar la existencia de procedimientos y métodos para evaluar la eficiencia y eficacia de los empleados al realizar sus actividades así como determinar que los métodos existentes son funcionales y se adecuan a las necesidades y expectativas de la empresa.
- Presentar a la administración un informe con los resultados obtenidos, que detallen los hallazgos encontrados en el desarrollo de la auditoria en su defecto de las deficiencias encontradas.

## **B. ESTRATEGIA GENERAL DE LA AUDITORIA**

### **Alcance de la Auditoria**

Examinaremos las actividades del Sistema de Administración de Recursos Humanos de Pollo Campestre S.A. de C.V. aplicado al personal operativo que incluyen los subsistemas de reclutamiento y selección, contratación e inducción, evaluación del desempeño, retribuciones y prestaciones, seguridad e higiene y retiro. A continuación se detallan los procedimientos a realizar en cada subsistema:

- Reclutamiento y Selección

Se verificará el cumplimiento, funcionalidad y aplicación de las políticas actuales de reclutamiento y selección de recursos humanos y si las bases de selección han sido establecidas en función de los requisitos que el cargo exige.

- Contratación e Inducción

Comprobar que la empresa posee políticas definidas de contratación inducción y si los procedimientos de capacitación ejecutados a la fecha han tenido el éxito esperado.

- Evaluación del desempeño

Determinar si tanto la empresa como los empleados están satisfechos con el sistema de evaluación de desempeño, si se aplica de acuerdo a los procedimientos establecidos y verificar que los resultados de las evaluaciones de desempeño sean utilizados adecuadamente.

- Retribuciones y prestaciones

Se verificará que la empresa este aplicando una adecuada política salarial acorde al mercado laboral, expectativa de los empleados y de acuerdo a los resultados de la evaluación de desempeño, así como la existencia de un programa de prestaciones.

- Seguridad e Higiene

Determinar que la empresa este aplicando un adecuado plan de seguridad e higiene en cuanto a medidas preventivas para sus empleados en las instalaciones de la empresa e indagar que la información de dicho plan este actualizada

- Retiro

Verificar el proceso por el cual se realizan los retiros del personal operativo de la empresa y que dichos retiros cumplan las especificaciones legales correspondientes.

## **Objetivos de la Contratación**

Nuestra Firma Cortez & Asociados ha sido contratada por la administración de Pollo Campestre S.A. de C.V.; para actuar como sus Auditores Externos en el periodo comprendido de Julio a Octubre de 2014, para expresar una opinión independiente sobre el Sistema de Administración de Recursos Humanos, evaluando cada subsistema y proporcionar un informe de auditoría en el que reflejaran los límites en el alcance, hallazgos durante la auditoría, así como la fundamentación de cada observación y sus causas y efectos.

## **Informes a Presentar**

Con base en los resultados obtenidos en la evaluación del control interno y en la ejecución del trabajo de campo de la auditoría, se emitirán los reportes de auditoría siguientes:

- Carta a la Gerencia

Esta carta contendrá las observaciones o irregularidades encontradas en el examen de cada área procedente de los resultados del estudio, entendimiento y evaluación de los controles internos y su repercusión en el Sistema de Administración de Recursos Humanos, incluyendo las respectivas recomendaciones para corregir la situación detectada.

- Informe final de auditoría

El Informe Final de Auditoría, será preparado de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría; el cual contendrá la conclusión sobre la evaluación del Sistema de Administración de Recursos Humanos y las posibles sugerencias de los hallazgos encontrados.

## C. CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD

### Generalidades

- **Nombre:** Pollo Campestre S.A. de C.V.
- **Naturaleza:** Sociedad Anónima de Capital Variable
- **Fecha de Inicio de operaciones:** 2 de Noviembre de 1987
- **Giro:** Restaurantes
- **Actividad:** dedicado a transformación y comercialización de alimentos en especial pollo empanizado.
- **Dirección Oficinas Administrativas:** 3ª Calle Poniente No. 1315, Colonia Ciudad Jardín, San Miguel
- **Sucursales:** en los departamentos de la Zona Oriental, además de San Salvador, La Paz y Cabañas.
- **Teléfono:** 2623-5500
- **NIT:** 0614-041295-109-1
- **NRC:** 106560-2

### Antecedentes

Como muchas de las grandes empresas de hoy en día, Grupo Campestre comenzó por la necesidad de sus dueños para poder subsistir en un ambiente diferente, la cadena de restaurantes de Pollo Campestre inicio operaciones el 2 de Noviembre del año 1987 contando solamente con un local, en el mismo lugar donde está hoy uno de sus restaurantes sobre la calle Roosevelt en San Miguel, el crecimiento ha sido muy significativo, tanto que prácticamente se inauguraron un restaurante por año, entre San Miguel, Usulután, La Unión, San Salvador, Morazán, La Paz y Cabañas, Ahora cuentan con más de veinticinco sucursales

por todo el país. Debido al éxito de las cadenas de restaurantes y en función de abastecerse fueron creando así cada una de las empresas que en la actualidad se denominan Grupo Campestre, siete sociedades integradas por más de ochocientos empleados.

## **Filosofía Empresarial**

### Misión

Brindar a nuestros clientes productos y servicios con los máximos estándares de calidad utilizando las mejores material primas y tecnificando nuestros procesos, generando fidelidad hacia nuestras marcas.

### Visión

Hacer de Grupo Campestre empresas solidas a nivel Nacional e Internacional generando confianza y estabilidad a sus empleados y su grupo familiar, clientes, proveedores y accionistas; buscando siempre la tecnificación y especialización a través de Normas Internacionales que garanticen la calidad de nuestros productos y servicios.

### Valores

- Lealtad
- Optimización de Recursos
- Calidad
- Justicia
- Trabajo en Equipo
- Responsabilidad

## **Estructura Operativa**

La empresa cuenta en su estructura organizativa con un Director de Alimentos, un Gerente de Gestión Humana, un Gerente de Operaciones, seis Gerentes de Área, dos Gerentes y un Asistente de Gerencia por sucursal.

## **Puestos Claves**

El personal clave que está involucrado en el que hacer de las operaciones de la empresa y que serán de apoyo para el desarrollo de la auditoria es el siguiente:

- Licda. Maribel Esperanza Torres (Representante Legal).
- Lic. Magdalena Alvarado (Gerente de Gestión Humana de Operaciones)
- Lic. José Raymundo Carranza (Gerente de Gestión Humana Administrativa).
- Lic. Pedro Fuentes (Contador General).
- Lic. José Arnoldo Díaz (Encargado de Planilla).

## **Regulaciones Aplicables**

La regulación directa para una auditoria es:

- Código de Trabajo.
- Ley de Equiparación de Oportunidades para Personas con Discapacidad.
- Ley Sobre Seguridad e Higiene del Trabajo.
- Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.
- Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social y su Reglamento.
- Ley del Sistema del Ahorro para Pensiones.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta y su Reglamento.

## **D. ADMINISTRACION DE LA AUDITORIA**

### **Asignación de Personal**

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
Cesia Raquel Mejía Canales	Supervisor de Campo
Perla María Herrera Montoya	Control de Calidad
Ana Cecilia Reyes Cortez	Auxiliar

## Fechas Críticas de Actividades de Auditoria

N°	Actividad/Semanas	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Conocimiento inicial del cliente	X															
2	Aprobación del cliente	X															
3	Celebración del contrato de auditoría	X															
4	Entrevista con el cliente		X														
5	Reconocimiento y evaluación del Control Interno			X	X	X											
6	Evaluación del Sistema de Administración de Recursos Humanos				X	X	X	X									
7	Recopilación de la evidencia							X	X	X	X						
8	Elaboración de papeles de trabajo											X	X	X	X	X	
9	Presentación de Carta a la Gerencia e Informe Final.																X

## Programas y Arreglos de visitas con el cliente

En atención a la Auditoría de Recursos Humanos a realizar correspondiente al 2014, se le da a conocer al cliente el programa de arreglos de visitas de acuerdo a los días asignados por el personal, que para el caso correspondiente a los días lunes, miércoles y viernes a partir del día 14 de Julio del presente año hasta la finalización de la auditoría.

<b>Fechas de Visita</b>	<b>Actividad a Realizar</b>
<b>14 de julio de 2014</b>	Entrevista preliminar a la empresa.
<b>16 de julio de 2014</b>	Conocimiento del negocio en áreas administrativa y legal
<b>18 de julio al 1 de agosto de 2014</b>	Evaluación del Control Interno mediante el uso de cuestionarios específicos por procesos del Sistema de Administración de Recursos Humanos.
<b>28 de julio al 18 de agosto de 2014</b>	Desarrollo de los programas generales y específicos de auditoría con base a los cuestionarios.
<b>20 de agosto al 12 de septiembre de 2014</b>	Obtención de evidencia suficiente y apropiada para respaldar las cédulas, procedimientos de auditoría: pruebas de cumplimiento, procedimientos sustantivos y muestreo.
<b>17 de septiembre al 24 de octubre de 2014</b>	Elaboración de papeles de trabajo
<b>31 de octubre de 2014</b>	Presentación de Carta a la Gerencia e Informe Final.

### Presupuesto de Tiempo

El siguiente detalle refleja el número de horas/hombre que se disponen para la realización de la auditoría:

<b>Cargos</b>		<b>C.C.</b>	<b>S.C.</b>	<b>Aux.</b>	<b>Total de Horas</b>	
<b>Actividad/personal Asignado por horas</b>		<b>PMHM</b>	<b>CRMC</b>	<b>ACRC</b>		
<b>EJECUCIÓN REAL DE TIEMPO</b>	Entrevista con el cliente.	8	8	8	24	<b>TOTAL 327HORAS</b>
	Elaboración de Cuestionarios y Programas	12	12	12	36	
	Recopilación de Evidencia	50	50	50	150	
	Elaboración de Papeles de Trabajo	24	24	24	72	
	Elaboración y Revisión de los respectivos informes.	12	12	12	36	
	Entrega Informe Final	3	3	3	9	

### Cronograma de Actividades

Actividad / Tiempo (semana)	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre			
	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>
1. Estudio preliminar																
2. Planeación																
3. Ejecución																
4. Consolidación de la Información																
5. Elaboración y Presentación del Informe																

#### 6.2.2.7 Programas de Auditoría

Para este caso en particular, los programas de auditoría contienen los procedimientos detallados y específicos a ser aplicados en la ejecución del trabajo de campo durante la evaluación que se llevará a cabo a los controles internos del Sistema de Administración de Recursos Humanos del personal operativo de los Restaurantes Pollo Campestre.

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. Los programas de auditoría describen en detalle la naturaleza oportunidad y alcance de los procedimientos a ejecutar.

### *Objetivos de los programas de auditoría.*

- Garantizar la planificación adecuada del trabajo a ejecutar.
- Servir de patrón para las revisiones sobre el alcance del trabajo.
- Servir de guía para los miembros menos experimentados.
- Facilitar la revisión por un superior.
- Asegurar la revisión del Control Interno en toda su extensión.
- Definir claramente las tareas asignadas, evitando duplicidad en la revisión.

### *Contenido de los programas*

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

- Nombre de la empresa.
- Identificación del tipo de auditoría.
- Nombre del área elemento de control interno a evaluar.
- Objetivo específicos del Programa.
- Cuerpo: en el cuerpo del programa se encuentra la referencia de papeles de trabajo, los procedimientos de auditoría, hecho por (iniciales o rúbrica), revisado por (iniciales o rúbrica) y fecha de finalización de los PT.

### *Elaboración de programas*

Los programas se han elaborado por cada uno de los elementos que comprende el Sistema de Administración de Recursos Humanos, es decir, Reclutamiento y Selección, Contratación e Inducción, Evaluación del Desempeño, Retribuciones y Prestaciones, Seguridad e Higiene, Retiro; el contenido de estos va en función de lo establecido en el apartado anterior.

Con los procedimientos establecidos en los programas se logrará verificar el funcionamiento del Sistema de Administración de Recursos Humanos, con lo que se detectarán las deficiencias del control interno en caso que las hubiere.

**POLLO CAMPESTRE S.A DE C.V.**

**PROGRAMA DE AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS  
RECLUTAMIENTO Y SELECCION**

**Objetivos:**

- Verificar el cumplimiento, funcionalidad y aplicación de las políticas actuales de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Determinar si las bases de selección han sido establecidas en función de los requisitos que el cargo exige.

<b>REF. P/T</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>HECHO POR</b>	<b>REVISADO POR</b>	<b>FECHA</b>
	RECLUTAMIENTO  Estudiar y evaluar este proceso mediante cuestionario de control interno específico.			
<b>RS-1</b>	Verificar procedimiento de requerimiento de plazas comprobando mediante formato utilizado, elaborando cedula narrativa.	<b>PMHM</b>	<b>CRMC</b>	<b>18/10/14</b>
<b>RS-2</b>	Realizar cedula narrativa en la que se describan los medios que la empresa utiliza para divulgar las plazas vacantes.	<b>PMHM</b>	<b>CRMC</b>	<b>18/10/14</b>
<b>RS-3</b>	Elaborar cedula narrativa donde se compruebe la existencia de base de datos de curriculum actualizados y verificar si se encuentran clasificados por lugar.	<b>PMHM</b>	<b>CRMC</b>	<b>18/10/14</b>

REF. P/T	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REVISADO POR	FECHA
<b>RS-4</b>	<p>Solicitar formato de solicitud de empleo y mediante lista de chequeo verificar que contenga la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de la Empresa</li> <li>• Título de solicitud de empleo</li> <li>• Cuadro de Fotografía</li> <li>• Indicaciones generales</li> <li>• Información General</li> <li>• Formación Académica</li> <li>• Formación Complementaria</li> <li>• Otros Conocimientos</li> <li>• Experiencia Laboral</li> <li>• Referencias Familiares</li> <li>• Referencias Personales</li> <li>• Otros datos</li> <li>• Lugar y Fecha</li> <li>• Firma</li> </ul>	<b>PMHM</b>	<b>CRMC</b>	<b>08/10/14</b>
<b>RS-5</b>	Investigar sobre la existencia de un manual de políticas específicas de reclutamiento. Elabore cedula narrativa.	<b>PMHM</b>	<b>CRMC</b>	<b>18/10/14</b>
<b>RS-6</b>	<p><b>SELECCIÓN</b></p> <p>Realizar cedula narrativa en la que se describan las diferentes pruebas psicotécnicas que se realizan en el proceso de selección, respaldando mediante documento.</p>	<b>PMHM</b>	<b>CRMC</b>	<b>06/10/14</b>
<b>RS-7</b>	Mediante muestra aleatoria seleccionar cinco empleados operativos e indagar si fueron sometidos a entrevistas, realizando cedula narrativa	<b>PMHM</b>	<b>CRMC</b>	<b>15/10/14</b>
<b>RS-8</b>	Elaborar cedula narrativa que compruebe la existencia de una guía estructurada para realizar las entrevistas.	<b>PMHM</b>	<b>CRMC</b>	<b>21/10/14</b>

REF. P/T	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REVISADO POR	FECHA
<b>RS-9</b>	Comprobar mediante recurso fotográfico la existencia de un área en la que la empresa realiza las evaluaciones, elaborando cedula analítica que describa las condiciones del lugar.	<b>PMHM</b>	<b>CRMC</b>	<b>21/10/14</b>
<b>RS-10</b>	Elaborar cedula narrativa en la que se describa el proceso de investigación sobre la veracidad de los datos proporcionados por el aspirante a una plaza.	<b>PMHM</b>	<b>CRMC</b>	<b>22/10/14</b>
	Conclusión sobre el proceso auditado.			

**POLLO CAMPESTRE S.A DE C.V.**  
**PROGRAMA DE AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS**  
**CONTRATACION E INDUCCION**

**Objetivos:**

- Determinar si los procesos de contratación e inducción se llevan a cabo de acuerdo a políticas establecidas por el departamento de Recursos Humanos.

REF. P/T	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REVISADO POR	FECHA
	CONTRATACIÓN  Estudiar y evaluar estos procesos mediante cuestionario de control interno específico.			
CI-1	Realizar cedula narrativa en la que se detallen las causas de una recurrente contratación de personal operativo.	ACRC	PMHM	17/10/14
CI-2	Mediante cedula narrativa detallar el proceso que se realiza en la etapa de contratación.	ACRC	PMHM	17/10/14
CI-3	Indagar sobre los puestos que tienen mayor prioridad en la empresa y mediante cedula narrativa determinar las razones que conllevan a considerar que un puesto tenga mayor prioridad.	ACRC	PMHM	17/10/14
CI-4	Seleccionar una muestra de quince expedientes al azar y mediante cedula narrativa verificar la celebración del contrato de trabajo.	ACRC	PMHM	17/10/14
CI-5	Solicitar un Contrato de Trabajo y mediante checklist comprobar que se cumpla con lo establecido en el Código de Trabajo.	ACRC	PMHM	17/10/14

REF. P/T	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REVISADO POR	FECHA
CI-6	Verificar que los expedientes del personal están debidamente archivados detallando mediante cedula narrativa las condiciones del lugar donde estos se archivan.	ACRC	PMHM	17/10/14
CI-7	<p>Seleccionando diez expedientes al azar de empleados operativos, identifique mediante checklist los siguientes puntos:</p> <p>a. Solicitud de empleo/curriculum que contenga datos personales y los relativos a su especialización, nivel académico, experiencias laborales y referencias.</p> <p>b. Guía de entrevista con la evaluación y comentarios sobre el candidato.</p> <p>c. Exámenes médicos.</p> <p>d. Pruebas de conocimiento y aptitudes.</p>	ACRC	PMHM	14/10/14
CI-8	<p>INDUCCION</p> <p>Seleccionar una muestra de quince empleados operativos tomados al azar de sucursal Terminal 1 y llevar a cabo una encuesta con las siguientes preguntas:</p> <p>a. ¿Recibió entrenamiento sobre el desempeño de sus funciones dentro de la empresa?</p> <p>b. ¿Para ambientarse a las áreas de la empresa se le dio un recorrido por las instalaciones?</p> <p>c. ¿Considera que la parte de entrenamiento le dejó un aprendizaje que a la fecha en sus labores ha tenido éxito?</p> <p>Elabore cedula narrativa.</p>	ACRC	PMHM	20/10/14
	Conclusión sobre el proceso auditado.			

**POLLO CAMPESTRE S.A DE C.V.**  
**PROGRAMA DE AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS**  
**EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

**Objetivos:**

- Determinar si tanto la empresa como los empleados están satisfechos con el sistema de evaluación de desempeño y si se aplica de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- Verificar si los resultados de la evaluación de desempeño son utilizados adecuadamente.

REF. P/T	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REVISADO POR	FECHA
	Estudiar y evaluar este proceso mediante cuestionario de control interno específico.			
<b>ED-1</b>	Detallar las evaluaciones a las que se someten los empleados operativos especificando los aspectos generales que se evalúan mediante cedula narrativa y respalde mediante recurso fotográfico el momento en que el personal operativo es sometido a las mismas.	<b>CRMC</b>	<b>ACRC</b>	<b>20/10/14</b>
<b>ED-2</b>	Elaborar cedula narrativa en la que se detalle cómo se verifica el cumplimiento de la jornada de trabajo del empleado operativo.	<b>CRMC</b>	<b>ACRC</b>	<b>17/10/14</b>
<b>ED-3</b>	Solicitar el Manual de Puestos y Funciones para un puesto operativo en específico e indagar con un empleado de dicho puesto sobre las actividades que realiza, elaborando para ello cedula narrativa.	<b>CRMC</b>	<b>ACRC</b>	<b>15/10/14</b>
<b>ED-4</b>	Comprobar que se les comunica a los empleados las fechas de las evaluaciones, elaborando cedula narrativa.	<b>CRMC</b>	<b>ACRC</b>	<b>15/10/14</b>

REF. P/T	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REVISADO POR	FECHA
<b>ED-5</b>	Solicitar una muestra al azar de diez evaluaciones de desempeño de empleados y mediante lista de chequeo comprobar que dentro estas se incluya aspectos referentes a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Permanencia en el lugar de trabajo.</li> <li>• Cumplimiento de funciones</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	<b>CRMC</b>	<b>ACRC</b>	<b>15/10/14</b>
<b>ED-6</b>	Realizar un test de satisfacción de las condiciones de trabajo a diez empleados operativos y mediante cedula narrativa detallar resultados.	<b>CRMC</b>	<b>ACRC</b>	<b>15/10/14</b>
<b>ED-7</b>	Verificar existencia de buzón de sugerencia u otras formas para conocer el nivel de satisfacción de usuario y especificar mediante cedula narrativa que acciones se toman ante los resultados obtenidos.	<b>CRMC</b>	<b>ACRC</b>	<b>15/10/14</b>
<b>ED-8</b>	Seleccionar una muestra aleatoria de quince clientes de restaurantes y realizar Encuesta de Satisfacción.	<b>CRMC</b>	<b>ACRC</b>	<b>18/10/14</b>
	Conclusión sobre el proceso auditado.			

**POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.**  
**PROGRAMA DE AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS**  
**RETRIBUCIONES Y PRESTACIONES**

**Objetivos:**

- Determinar que la empresa este aplicando una adecuada política salarial acorde al mercado laboral, expectativa de los empleados y de acuerdo a los resultados de la evaluación de desempeño.
- Verificar que exista un programa de prestaciones y que se esté aplicando a todo el personal de la empresa.

REF. P/T	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REVISADO POR	FECHA
	RETRIBUCIONES  Estudiar y evaluar este proceso mediante cuestionario de control interno específico.			
<b>RP-1</b>	Elaborar cedula narrativa en la que se identifique el mecanismo de pago para los empleados.	<b>ACRC</b>	<b>PMHM</b>	<b>17/10/14</b>
<b>RP-2</b>	Elaborar cedula narrativa en la que se establezca con base a que parámetros establecen los salarios.	<b>ACRC</b>	<b>PMHM</b>	<b>17/10/14</b>
<b>RP-3</b>	Solicitar formato de Hoja de Asistencia y mediante lista de chequeo verificar lo siguiente: <input type="checkbox"/> Encabezado (Nombre de la Sucursal y fecha) <input type="checkbox"/> N° correlativo <input type="checkbox"/> Nombre del empleado <input type="checkbox"/> Hora de entrada <input type="checkbox"/> Hora de salida <input type="checkbox"/> Firma del empleado <input type="checkbox"/> Firma de autorización	<b>ACRC</b>	<b>PMHM</b>	<b>17/10/14</b>

REF. P/T	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REVISADO POR	FECHA
RP-4	Solicitar las nóminas de sueldos pagados de una sucursal al azar, del mes de Septiembre y preparar una cedula narrativa confirmando que existe constancia de pago tanto para la empresa como para el trabajador.	ACRC	PMHM	17/10/14
RP-5	Realizar checklist en el que se compruebe que las planillas cumplen con los siguientes atributos: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Nombre de la empresa</li> <li><input type="checkbox"/> Período de Pago</li> <li><input type="checkbox"/> Nombre de la Sucursal</li> <li><input type="checkbox"/> Numero correlativo</li> <li><input type="checkbox"/> Nombre del empleado</li> <li><input type="checkbox"/> Horas extra</li> <li><input type="checkbox"/> Vacación</li> <li><input type="checkbox"/> Sueldo Bruto</li> <li><input type="checkbox"/> Retenciones Legales</li> <li><input type="checkbox"/> Procuraduría</li> <li><input type="checkbox"/> Viáticos</li> <li><input type="checkbox"/> Sueldo Liquido</li> <li><input type="checkbox"/> Firma</li> </ul>	ACRC	PMHM	17/10/14
RP-6	Realizar cedula narrativa sobre el proceso de elaboración de planillas.	ACRC	PMHM	20/10/14
RP-7	Hacer recalculo de planilla de sueldos de los empleados operativos de sucursal Jucuapa del mes de agosto de 2014, realizando cedula narrativa.	ACRC	PMHM	17/10/14
RP-8	Verificar si en la planilla existe pago por horas extra y comprobar que cumple con lo establecido por el Código de Trabajo. Luego hacer cedula narrativa.	ACRC	PMHM	18/10/14
RP-9	RECOMPENSAS Comprobar que la entidad cuenta con un programa de incentivos para los empleados operativos, elabore cedula narrativa.	ACRC	PMHM	17/10/14

REF. P/T	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REVISADO POR	FECHA
RP-10	<p>SANCIONES</p> <p>Verificar en el Manual de Políticas lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que se establezcan las sanciones a las que los empleados operativos están sujetos.</li> <li>- Que las sanciones se encuentren clasificadas.</li> </ul> <p>Después realizar cedula narrativa y detallar el proceso a seguir cuando un empleado es sujeto de sanciones.</p>	ACRC	PMHM	15/10/14
RP-11	<p>Verificar mediante muestra aleatoria de tres expedientes de empleados operativos que hayan cometido alguna falta el registro de la sanción, elaborando cedula narrativa.</p>	ACRC	PMHM	15/10/14
RP-12	<p>PRESTACIONES</p> <p>Verificar en planilla de Septiembre 2014 de la sucursal de La Unión que se estén efectuando deducciones de las prestaciones de ley. Elaborar cedula narrativa.</p>	ACRC	PMHM	07/10/14
RP-13	<p>Investigar a que otras prestaciones tienen derecho los empleados operativos y dejar constancia mediante cedula narrativa.</p>	ACRC	PMHM	19/10/14
RP-14	<p>Investigar cual es el mecanismo que la empresa tiene para dar a conocer a los empleados operativos las prestaciones a las que son acreedores, seleccionar diez empleados y verificar si conocen de estas prestaciones otorgadas.</p>	ACRC	PMHM	20/10/14
	<p>Conclusión sobre el proceso auditado.</p>			

**POLLO CAMPESTRE S.A DE C.V.**  
**PROGRAMA DE AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS**  
**SEGURIDAD E HIGIENE**

**Objetivos:**

- Determinar si la empresa aplica un adecuado plan de seguridad e higiene en cuanto a medidas preventivas para sus empleados en las instalaciones de la empresa.
- Indagar sobre la actualización de la información del plan de seguridad e higiene para que resulte efectivo en el momento de presentarse una contingencia.

REF. P/T	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REVISADO POR	FECHA
	Estudiar y evaluar este proceso mediante cuestionario de control interno específico.			
<b>SH-1</b>	Verificar que el Comité de Seguridad e Higiene esté debidamente formalizado, solicitando para ello acreditaciones de los miembros.	<b>PMHM</b>	<b>CRMC</b>	<b>14/10/14</b>
<b>SH-2</b>	Seleccionar una muestra de diez empleados operativos al azar e indagar si tienen conocimiento de las instrucciones que deben seguir en caso de contingencias.	<b>PMHM</b>	<b>CRMC</b>	<b>20/10/14</b>
<b>SH-3</b>	Elaborar cedula narrativa en la que se detalle que el Comité de Seguridad e Higiene está funcionando. Solicitando para ello actas, planes de emergencia, otros.	<b>PMHM</b>	<b>CRMC</b>	<b>20/10/14</b>
<b>SH-4</b>	Seleccionar una sucursal y verificar en qué condiciones en las que se encuentran las instalaciones; específicamente en lo referente a la	<b>PMHM</b>	<b>CRMC</b>	<b>13/10/14</b>

REF. P/T	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REVISADO POR	FECHA
	iluminación, ventilación y distribución del mobiliario, elaborando cedula narrativa.			
<b>SH-5</b>	Verificar las condiciones de higiene y protección que utilizan los empleados al momento de realizar su trabajo, detallando mediante cedula narrativa.	<b>PMHM</b>	<b>CRMC</b>	<b>13/10/14</b>
<b>SH-6</b>	Comprobar que en las sucursales existe botiquín de primeros auxilios y elaborar la respectiva cedula narrativa.	<b>PMHM</b>	<b>CRMC</b>	<b>13/10/14</b>
<b>SH-7</b>	Verificar la existencia de señalamientos de medidas preventivas y prohibiciones en las sucursales. Elaborar cédula narrativa y respaldarlo con fotografías.	<b>PMHM</b>	<b>CRMC</b>	<b>13/10/14</b>
<b>SH-8</b>	Verificar la existencia de señalamientos de rutas de evacuación y las salidas de emergencia, mediante cedula narrativa y fotografías.	<b>PMHM</b>	<b>CRMC</b>	<b>13/10/14</b>
<b>SH-9</b>	<p>Seleccionar una sucursal de Pollo Campestre y verificar la existencia de extintores en las instalaciones. Elaborar una cédula analítica de extintores que contenga:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo</li> <li>• Marca</li> <li>• N° de serie</li> <li>• Capacidad</li> <li>• Componente</li> <li>• Ubicación</li> <li>• Condición</li> <li>• Existencia de viñetas en lugar visibles sobre el uso de</li> </ul>	<b>PMHM</b>	<b>CRMC</b>	<b>13/10/14</b>

REF. P/T	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REVISADO POR	FECHA
	Extintor <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fecha de ultima carga</li> <li>• Fecha de vencimiento</li> </ul> Observaciones			
<b>SH-10</b>	Comprobar que los empleados han recibido capacitaciones para el uso de los extintores y elaborar cedula narrativa.	<b>PMHM</b>	<b>CRMC</b>	<b>14/10/14</b>
	Conclusión sobre el proceso auditado			

**POLLO CAMPESTRE S.A DE C.V.**  
**PROGRAMA DE AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS**  
**RETIRO POR RENUNCIA- DESPIDO- INDEMNIZACION**

**Objetivos:**

- Verificar el proceso por el cual se realizan los retiros del personal operativo de la empresa y que dichos retiros cumplan las especificaciones legales correspondientes.

REF. P/T	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REVISADO POR	FECHA
	Estudiar y evaluar este proceso mediante cuestionario de control interno específico.			
<b>RT-1</b>	RENUNCIA Elaborar cedula narrativa en la que se detallen las razones más frecuentes de renuncia de la empresa y determinar cuál es el de mayor impacto dentro de la misma.	<b>CRMC</b>	<b>ACRC</b>	<b>10/10/14</b>
<b>RT-2</b>	DESPIDO Realizar cedula narrativa en la que se detalle que al momento de la inducción se le da a conocer al personal operativo acerca de los actos que conllevan al despido.	<b>CRMC</b>	<b>ACRC</b>	<b>10/10/14</b>
<b>RT-3</b>	Elaborar cedula narrativa en la que se detallen las razones más frecuentes de despido de la empresa y determinar cuál es el de mayor impacto dentro de la misma.	<b>CRMC</b>	<b>ACRC</b>	<b>10/10/14</b>
<b>RT-4</b>	Mediante cedula narrativa detallar el artículo del Código de Trabajo en el que se basan al momento de despedir a un empleado operativo.	<b>CRMC</b>	<b>ACRC</b>	<b>10/10/14</b>

REF. P/T	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REVISADO POR	FECHA
<b>RT-5</b>	Solicitar cinco Hojas de Finalización de Contrato al azar y verificar que estén correctamente llenas, elaborar cedula narrativa.	<b>CRMC</b>	<b>ACRC</b>	<b>10/10/14</b>
	Conclusión sobre el proceso auditado.			

### **6.2.3 Fase Ejecución**

La ejecución del Trabajo de Auditoría representa llevar a cabo todos y cada uno de los procedimientos incluidos en el programa de auditoría aplicado a Recursos Humanos, diseñados en la fase de planeación.

Para culminar esta fase se deben aplicar las pruebas y los análisis de auditoría pertinentes: cuestionarios, entrevistas con diferentes empleados de la empresa algunos vinculados al área de Recursos Humanos y otros no vinculados, con la finalidad de contrastar y ampliar la información obtenida a partir de las otras herramientas de investigación, así como la solicitud de documentación, entre otros.

Asimismo se desarrollará lo concerniente a la obtención de la evidencia la que se considera cualquier información que utilizada para determinar si la información cuantitativa o cualitativa que se está auditando, se presenta de acuerdo al criterio establecido.

#### **6.2.3.1 Índices, Marcas y Referencias de Auditoría**

Los índices pueden ser letras, números o ambos y con ellos se indicaran los procesos del sistema de Administración de Recursos Humanos evaluados y la secuencia de las cédulas. Los índices son anotados con lápiz rojo en la parte superior derecha de la cédula de auditoría.

Las marcas son símbolos utilizados para dejar evidencia de los procedimientos aplicados al efectuar las pruebas durante el examen, que el auditor utilizará en los papeles de trabajo, para indicar la naturaleza y el alcance de los procedimientos aplicados en circunstancias específicas, las cuales facilitan la revisión de los mismos.

Las marcas deben ser uniformes, simples, distinguibles y claras, de manera que puedan ser rápidamente escritas por el auditor que ejecuta el trabajo e identificables por quien lo supervise.

La explicación o significado de las marcas se detallarán en una cédula exclusiva de marcas.

Las Referencias son símbolos que el auditor utiliza en las diferentes cédulas que elabora para establecer una intercomunicación entre las distintas cédulas diseñadas en cuanto a la información que contiene cada una de ellas.

Las referencias se escriben a lápiz rojo con el propósito que sea un llamado de atención en la lectura; son claves convencionales que permiten clasificar y ordenar los papeles de trabajo de manera lógica y directa para facilitar su identificación, localización y consulta. Para esta auditoría se utilizan referencias alfa-numéricas.

## INDICE DE REFERENCIAS

### AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

CORTEZ & ASOCIADOS

EMPRESA: Pollo Campestre SA de CV.

FECHA: 25 de Septiembre de 2014

#### CEDULAS SUMARIAS

**RS:** Reclutamiento y Selección

**CI:** Contratación e Inducción

**ED:** Evaluación del Desempeño

**RP:** Retribuciones y Prestaciones

**SH:** Seguridad e Higiene

**RT:** Retiro

#### CEDULAS ANALITICAS Y NARRATIVAS

**RS-1** Narrativa Procedimiento de Requerimiento de Plaza

**RS-2** Narrativa Medios de Divulgación de Plazas Vacantes

**RS-3** Narrativa Existencia de Base de Datos de Curriculum

**RS-4** Analítica Información de Solicitud de Empleo

**RS-5** Narrativa Existencia de Manual de Políticas de Reclutamiento

**RS-6** Narrativa Evaluación de Pruebas Psicotécnicas a Empleados Operativos

**RS-7** Narrativa Realización de Entrevista a Empleados Operativos

**RS-8** Narrativa Existencia de Guía para realizar entrevistas

**RS-9** Narrativa Condiciones del Área donde se realizan evaluaciones

**RS-10** Narrativa Comprobación de veracidad de datos por aspirantes a plaza

- CI-1 Narrativa Frecuencia de Contratación de Personal Operativo
- CI-2 Narrativa Proceso de Contratación
- CI-3 Narrativa Razones de Prioridad en plazas
- CI-4 Narrativa Celebración de Contratos
- CI-5 Analítica Contenido del Contrato de Trabajo
- CI-6 Narrativa Resguardo de Expedientes
- CI-7 Analítica Verificación de Contenido de Expedientes
- CI-8 Narrativa Verificación de que los empleados fueron sometidos a Proceso de Inducción

- ED-1 Narrativa Evaluaciones a Personal Operativo
- ED-2 Narrativa Cumplimiento de Jornada de Trabajo
- ED-3 Narrativa Asignación de Actividades
- ED-4 Narrativa Aviso de Realización de Evaluaciones
- ED-5 Analítica Aspectos a considerar en las evaluaciones
- ED-6 Narrativa Condiciones de Trabajo
- ED-7 Narrativa Medios para conocer la satisfacción de clientes
- ED-8 Narrativa Resultados de Encuesta de Satisfacción de Usuarios

- RP-1 Narrativa Mecanismo de Pago
- RP-2 Narrativa Parámetros para establecer salarios
- RP-3 Analítica Contenido Hoja de Asistencia
- RP-4 Narrativa Existencia de Constancia de Pago
- RP-5 Analítica Atributos de las Planillas
- RP-6 Narrativa Proceso de Elaboración de Planillas
- RP-7 Analítica Recalculo de Planilla Sucursal Jucuapa
- RP-8 Narrativa Comprobación de Pago de Horas Extras
- RP-9 Narrativa Existencia de Programa de Incentivos
- RP-10 Narrativa Sanciones y Proceso de Aplicación

**RP-11** Narrativa Registro de Sanciones en los expedientes

**RP-12** Narrativa Prestaciones de Ley

**RP-13** Narrativa Otras Prestaciones

**RP-14** Narrativa Divulgación del Sistema de Prestaciones

**SH-1** Narrativa Comité de Seguridad e Higiene

**SH-2** Narrativa Conocimiento de Plan de Seguridad en caso de contingencias

**SH-3** Narrativa Operatividad del Comité de Seguridad e Higiene

**SH-4** Narrativa Condiciones de Instalaciones en sucursales

**SH-5** Narrativa Condiciones de Higiene y Protección al realizar labores

**SH-6** Narrativa Existencia de Botiquín en las sucursales

**SH-7** Narrativa Existencia de Señalización de Medidas Preventivas y Prohibiciones

**SH-8** Narrativa Existencia de Rutas de Evacuación y Salidas de Emergencia

**SH-9** Analítica Extintores

**SH-10** Narrativa Capacitaciones sobre uso de Extintores

**RT-1** Narrativa Razones más Frecuentes de Renuncia

**RT-2** Narrativa Divulgación de Actos que conllevan a despido

**RT-3** Narrativa Razones más Frecuentes de Despido

**RT-4** Narrativa Acoplamiento de Disposiciones Legales al momento de realizar despidos

**RT-5** Narrativa información completa en Hoja de Finalización de Contrato

**CEDULA DE MARCAS**  
**AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS**

**CORTEZ & ASOCIADOS S.A. DE C.V.**

EMPRESA: Pollo Campestre S.A. de C.V.

<b>Marca</b>	<b>Significado</b>
	Procedimiento realizado mediante observación
	Revisado Físicamente
	Cotejado con Documentación
	Cotejado según planilla
	Cálculo Verificado
	Verificado mediante entrevista
	Revisado mediante fotografía
	Confirmado personalmente
	Autorización examinada
<b>Hgo</b>	Hallazgo

## REFERENCIACION

<b>PROGRAMA DE AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS RECLUTAMIENTO Y SELECCION</b>				
<b>Objetivos:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar el cumplimiento, funcionalidad y aplicación de las políticas actuales de reclutamiento y selección de recursos humanos.</li> <li>• Determinar si las bases de selección han sido establecidas en función de los requisitos que el cargo exige.</li> </ul>				
REF. P/T	PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REVISADO POR	FECHA
<b>RS-1</b>	Verificar procedimiento de requerimiento de plazas comprobando mediante formato utilizado, elaborando cedula narrativa.	<b>PMHM</b>	<b>CRMC</b>	<b>18/10/14</b>

Indica Proceso del Sistema

Lleva al Proceso del Sistema

Hoja <u>1</u> de <u>1</u>		
<b>CORTEZ &amp; ASOCIADOS</b>		
<b>EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.</b>		
<b>CEDULA: NARRATIVA PROCEDIMIENTO DE REQUERIMIENTO DE PLAZAS</b>		
<b>PROCESO AUDITADO: RECLUTAMIENTO</b>		
<b>FECHA: 18 DE OCTUBRE DE 2014</b>		
<b>Hecho por</b>	<b>PMHM</b>	<b>RS-1</b>
<b>Revisado por</b>	<b>CRMS</b>	

### **6.2.3.2 Papeles de Trabajo**

Los Papeles de trabajo constituyen un registro permanente del trabajo efectuado por el auditor, razón por la cual deben ser preparados en forma clara, sencilla y concisa, estos están elaborados en relación a lo que establece cada procedimiento de los programas.

Los papeles de trabajo son utilizados para:

- a. Registrar el conocimiento de la entidad y su sistema de control interno.
- b. Documentar la estrategia de auditoría.
- c. Documentar la evaluación detallada de los sistemas, las revisiones de transacciones y las pruebas de cumplimiento.
- d. Documentar los procedimientos de las pruebas de sustentación aplicadas a las operaciones de la entidad.
- e. Mostrar que el trabajo de los auditores fue debidamente supervisado y revisado.
- f. Registrar las recomendaciones para el mejoramiento de los controles observados durante el trabajo.

Por ser una auditoría de carácter especial, los papeles de trabajo que se utilizaron fueron Cédulas narrativas, cedulas analíticas y listas de chequeo respaldadas en el caso de que así lo requiriese el procedimiento con la documentación comprobatoria.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la ejecución de las pruebas de auditoría que el auditor haya realizado, este deberá formular las conclusiones a las cuales haya llegado respecto a si el Sistema de Administración de Recursos Humanos está operando eficientemente.

## PAPELES DE TRABAJO

Hoja 1 de 1

**CORTEZ & ASOCIADOS**

**EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.**

Hecho por	<b>PMHM</b>	<b>RS-1</b>
Revisado por	<b>CRMS</b>	

**CEDULA:** NARRATIVA PROCEDIMIENTO DE REQUERIMIENTO DE PLAZAS

**PROCESO AUDITADO:** RECLUTAMIENTO

**FECHA:** 18 DE OCTUBRE DE 2014

---

Mediante visita efectuada por el equipo de auditoría el día 17 de octubre la encargada de Selección Personal explicó el proceso a seguir para el requerimiento de plazas que inicia con la solicitud verbal del Gerente de la Sucursal al Gerente de Área sobre la necesidad de personal, este verifica si en las sucursales bajo su cargo existe un operativo que pueda ser trasladado a donde se requiera, de lo contrario se envía solicitud de Requerimiento de Plaza al Gerente de Operaciones quien da la autorización para que el departamento de recursos humanos inicie el proceso de promoción de la plaza.

La Hoja Requerimiento de Plaza detalla el cargo que se desea cubrir, área para la que se designa, requisitos del puesto, actividades a realizar, prestaciones que se ofrecen, la fecha de solicitud y firmas de autorización. (*Anexo 1 Pt's*)



### ***Comentario del Auditor:***

La empresa se cerciora de las necesidades de personal operativo en cada sucursal al utilizar un formato específico de requerimiento de plaza, esto permite que el personal a contratar cumpla con las especificaciones solicitadas. De igual manera se identifica la segregación de funciones en dicho proceso.

**CORTEZ & ASOCIADOS****EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.**

Hecho por	PMHM	RS-2
Revisado por	CRMS	

**CEDULA: NARRATIVA MEDIOS DE DIVULGACION DE PLAZAS VACANTES****PROCESO AUDITADO: RECLUTAMIENTO****FECHA: 18 DE OCTUBRE DE 2014**

Reunidos el equipo de auditoría con la Asistente de Selección de Personal el 01 de octubre se detallaron los medios que la empresa utiliza para hacer divulgación de las plazas vacantes, entre los medios escritos están: periódicos y afiches que colocan en sucursales de restaurantes y entidades públicas (MINTRAB, Ciudad Mujer y alcaldías).  
(Anexo 2 Pt's)

\_\_\_\_\_ ¥ \_\_\_\_\_

**Comentario del Auditor:**

El medio más utilizado por la empresa para publicar las plazas vacantes es el escrito. Actualmente la mayoría de las entidades hacen uso de bolsas de trabajo en línea, evitándose en gran medida gastos por publicaciones.

**CORTEZ & ASOCIADOS**

Hecho por	PMHM	RS-3
Revisado por	CRMS	

**EMPRESA:** POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.**CEDULA:** NARRATIVA EXISTENCIA DE BASE DE DATOS DE CURRICULUM**PROCESO AUDITADO:** RECLUTAMIENTO**FECHA:** 18 DE OCTUBRE DE 2014

Mediante cuestionario de control interno mencionaron la existencia de una base de datos de curriculum y en visita efectuada el 10 de octubre se comprobó la existencia de esta, los cuales se encuentran archivados en AMPOS y clasificados por departamentos, según la Encargada de Selección de Personal desde el momento que el aspirante llega a dejar el curriculum se verifica en la zona geográfica que este reside y coloca en el archivo respectivo, los cuales al momento de existir una plaza en una zona específica se analizan para comprobar que cumplan con los requisitos del puesto. *(Anexo 3 Pt's)*

**Comentario del Auditor:**

La base de datos de curriculum que la empresa maneja es extensa puesto que frecuentemente llegan aspirantes a dejar curriculum, poseer una base clasificada por zonas geográficas facilita la gestión de selección.

Cabe mencionar que las necesidades de personal se dan en diferentes sucursales pero de igual manera es por un puesto específico el que se desea cubrir, por lo tanto dentro de la clasificación por zonas se hace necesaria una clasificación por las habilidades o conocimientos lo que producirá que los procesos sean más ágiles.

**CORTEZ & ASOCIADOS****EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.**

Hecho por	<b>PMHM</b>	<b>RS-4</b>
Revisado por	<b>CRMS</b>	

**CEDULA: ANALITICA INFORMACIÓN DE SOLICITUD DE EMPLEO - CHECKLIST****PROCESO AUDITADO: RECLUTAMIENTO****FECHA: 08 DE OCTUBRE DE 2014**

TIPO DE INFORMACIÓN	SI	NO	Observaciones
Nombre de la Empresa	X		
Título de solicitud de empleo	X		Oferta de Servicios
Cuadro de Fotografía	X		
Indicaciones generales	X		De Llenado
Información General	X		
Formación Académica	X		
Formación Complementaria	X		
Otros Conocimientos	X		
Experiencia Laboral	X		
Referencias Familiares	X		
Referencias Personales	X		
Lugar y Fecha	X		
Firma	X		

*(Anexo 4 Pt's)***Comentario del Auditor:**

La solicitud revisada además de lo detallado anteriormente posee notas aclaratorias sobre el no compromiso de la empresa a contratar al aspirante por el hecho de presentar la solicitud, también una apartado que hace referencia a Otros Datos donde se indaga si el aspirante tiene familiares laborando en la empresa.

**CORTEZ & ASOCIADOS****EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.**

Hecho por	PMHM	RS-5
Revisado por	CRMS	

**CEDULA:** NARRATIVA EXISTENCIA DE UN MANUAL DE POLITICAS DE RECLUTAMIENTO**PROCESO AUDITADO:** RECLUTAMIENTO**FECHA:** 18 DE OCTUBRE DE 2014

En entrevista realizada a la Encargada de Selección de Personal el 17 de octubre se nos informó que el departamento de Organización y Métodos (O&M) es quien se encarga de trabajar en las políticas de la empresa y que si tienen establecidas las políticas de aspectos del proceso de reclutamiento así como de los otros procesos del sistema de administración pero que no se les han dado de forma escrita ya que afirma que están en proceso de construcción, mencionó políticas de conocimiento general tales como: no poder contratar parientes y no permitir noviazgos dentro de una misma sucursal.

***Comentario del Auditor:***

Considerando la magnitud de personal operativo que la empresa maneja así como la frecuencias de las contrataciones, no es justificable que en el área de recursos humanos no exista un documento en el que se establezcan las políticas de reclutamiento así como de los otros procesos del sistema, puesto que, existe la posibilidad de que se consideren o no aspectos importantes al momento de desarrollarse cada proceso.

**CORTEZ & ASOCIADOS****EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.**

Hecho por	<b>PMHM</b>	<b>RS-6</b>
Revisado por	<b>CRMS</b>	

**CEDULA:** NARRATIVA DESCRIPCION DE PRUEBAS PSICOTECNICAS A EMPLEADOS OPERATIVOS**PROCESO AUDITADO:** SELECCION**FECHA:** 06 DE OCTUBRE DE 2014

Según cuestionario de control interno realizado a la Asistente de Selección de Personal se nos detalló las diferentes pruebas que les realizan a los empleados antes de ser contratados entre las que están: pruebas proyectivas (test de comportamiento y personalidad “Test Cleaver” y pruebas de inteligencia (habilidades matemáticas). (Anexo 5 Pt’s)

---

**σ**

---

***Comentario del Auditor:***

Las diferentes pruebas psicotécnicas que realizan a los empleados operativos permiten identificar por medio de los resultados de las evaluaciones los candidatos que están aptos para ser contratados.

**CORTEZ & ASOCIADOS****EMPRESA:** POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.

Hecho por	<b>PMHM</b>	<b>RS-7</b>
Revisado por	<b>CRMS</b>	

**CEDULA:** NARRATIVA REALIZACION DE ENTREVISTAS A EMPLEADOS OPERATIVOS**PROCESO AUDITADO:** SELECCION**FECHA:** 15 DE OCTUBRE DE 2014

En visita a Sucursal Roosevelt se encuestó a cinco empleados operativos sobre si fueron sometidos a entrevistas antes de ser contratados ante lo que todos expresaron una respuesta afirmativa. *(Anexo 6 Pt's, Literal A Pregunta N°1)*

**Comentario del Auditor:**

Es importante que cada empleado haya sido entrevistado, puesto que la empresa tiene la seguridad de que se seleccionó al candidato idóneo y que no está laborando por que fue incorporado bajo influencias de terceros u otros motivos.

**CORTEZ & ASOCIADOS**

Hecho por	PMHM	RS-8
Revisado por	CRMS	

**EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.****CEDULA:** NARRATIVA EXISTENCIA DE GUIA PARA REALIZAR ENTREVISTA**PROCESO AUDITADO:** SELECCION**FECHA:** 21 DE OCTUBRE DE 2014

Mediante cuestionario de control interno se preguntó si poseían una guía estructurada para realizar entrevistas ante lo que respondieron afirmativamente y en visita efectuada el 17 de octubre de 2014 se le consultó a la Encargada de Selección de Personal el contenido de la misma ante lo que respondió: Datos Generales con mayor énfasis en los datos familiares, Datos Laborales respecto a experiencias no necesariamente formales, Aspectos de salud y Referencias personales. Además menciona que la entrevista no es llenada en el momento que se le hacen las preguntas al personal sino posterior.

---

σ

---

***Comentario del Auditor:***

Las Guías de Entrevista proporcionan la secuencia de preguntas que se deben hacer a los empleados para obtener un mayor conocimiento de aspectos generales de los mismos y de esa manera poder tener una idea clara de si estos cumplen con los requisitos que el puesto requiere.

**CORTEZ & ASOCIADOS****EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.**

Hecho por	PMHM	RS-10
Revisado por	CRMS	

**CEDULA:** NARRATIVA CONDICIONES DEL AREA DONDE SE REALIZAN LAS EVALUACIONES**PROCESO AUDITADO:** SELECCION**FECHA:** 21 DE OCTUBRE DE 2014

En visita efectuada el 10 de octubre de 2014 se mostró el área donde se realizan las evaluaciones al personal operativo antes de ser contratados. El espacio es una habitación de 3mx2.5m aproximadamente, esta no solo se utiliza para evaluaciones sino que es una sala de usos múltiples (reuniones de trabajo y capacitaciones de personal administrativo), se encuentra equipada con una mesa ejecutiva, ocho sillas secretariales, un proyector, una pizarra, pantalla desplegable y cuenta con sistema de aire acondicionado. Al momento de hacer la visita en el área observamos laborando personal administrativo.  
(Anexo 7 Pt's)

**Comentario del Auditor:**

Por la magnitud de las operaciones de la empresa y por la frecuencia de las evaluaciones que hacen a los empleados operativos debería de existir un área exclusiva para realizarlas, que posea el mobiliario adecuado (pupitres o mesa/silla individuales) que permitan una mejor distribución de los evaluados. Mencionar que la sala no se encuentra identificada con respectivo rotulo de "Sala de Evaluaciones" o "Área de Evaluaciones"

**CORTEZ & ASOCIADOS**

Hecho por	PMHM	RS-11
Revisado por	CRMS	

**EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.****CEDULA:** NARRATIVA COMPROBACION DE VERACIDAD DE DATOS PROPORCIONADOS POR ASPIRANTES A PLAZA**PROCESO AUDITADO:** SELECCION**FECHA:** 22 DE OCTUBRE DE 2014

Mediante cuestionario de control interno se preguntó si realizan indagaciones externas de los datos de los aspirantes a una plaza ante lo que respondieron afirmativamente y en visita efectuada el 17 de octubre de 2014 se nos proporcionó mayor información sobre este proceso. La Encargada de Selección de Personal manifestó que esta “comprobación” es considerada parte del cierre de la entrevista. En función de cuan interesante haya sido el candidato para los seleccionadores de personal, se le solicitan las referencias personales escritas y posterior a ello se les llama a las mismas para comprobar que conocen al candidato; debido a la situación que actualmente se vive las referencias se limitan a dar cierta información, por lo que, preparan una serie de preguntas mayormente cerradas encaminadas a corroborar la información que el aspirante a proporcionado. Los datos de la solicitud que no queda claro en cuanto a referencias laborales se hacen indagaciones contactando a las personas indicadas.

***Comentario del Auditor:***

Antes de contratar a un candidato es importante cerciorarse de la información que este ha proporcionado, puesto que, se conocerá de primer momento la veracidad de los datos, como se relaciona en sociedad al consultar con sus referencias personales así como las razones o circunstancias que lo llevaron a dejar laborar al preguntar a las referencias laborales, de esa manera y realizado los procesos que anteceden a esta comprobación se tendrá una mayor certeza de seleccionar al aspirante idóneo.

**CORTEZ & ASOCIADOS****EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.**

Hecho por	<b>ACRC</b>	<b>CI-1</b>
Revisado por	<b>PMHM</b>	

**CEDULA:** NARRATIVA FRECUENCIA DE CONTRATACION DE PERSONAL OPERATIVO**PROCESO AUDITADO:** CONTRATACION**FECHA:** 17 DE OCTUBRE DE 2014

Reunidos el equipo de auditoría el día 17 de Octubre con la encargada de Selección de Personal manifestó las causas más frecuentes de contratación las cuales son por renuncias o abandonos al trabajo, nuevas aperturas e incrementos de ventas, debido que estos eventos se dan con mucha frecuencia y el personal del Área de Recursos Humanos debe estar pendiente que las contrataciones se realicen en los tiempos oportunos para los sucesos ya antes mencionados.

\_\_\_\_\_ Ω \_\_\_\_\_

***Comentario del Auditor:***

El Área de Recursos Humanos cumple con el periodo establecido a la hora de solicitar personal ya que ellos mantienen una constante selección y contratación.

**CORTEZ & ASOCIADOS****EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.****CEDULA: NARRATIVA PROCESO DE CONTRATACION****PROCESO AUDITADO: CONTRATACION****FECHA: 17 DE OCTUBRE DE 2014**

Hecho por	ACRC	CI-2
Revisado por	PMHM	

---

Estando presente en las oficinas de Pollo Campestre, el día 17 de Octubre, la Encargada de Selección de Personal nos relató acerca del proceso de contratación que inicia posterior a la etapa de Reclutamiento y Selección, donde el Gerente de Área es quien notifica al Encargado de Selección de Personal si el candidato será contratado o no. El Encargado de Selección de Personal es quien se encarga de la nueva contratación y de revisar el currículum del candidato, verifica los documentos que tiene y los pendientes de presentar como la cuenta de banco que debe de crear, verifica si tiene afiliación al ISSS y AFP y por medio de llamada telefónica le indica el día que se presentará a trabajar y en la semana próxima a su inicio se le solicita para la firma del contrato.

---

Ω

---

***Comentario del Auditor:***

La correcta contratación de personal en toda entidad es importante ya que esto permite una mejor organización de los recursos humanos a medida ya que se cumple con los perfiles de los puestos y el proceso se realiza por más de una persona.

**CORTEZ & ASOCIADOS****EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.**

Hecho por	<b>ACRC</b>	<b>CI-3</b>
Revisado por	<b>PMHM</b>	

**CEDULA: NARRATIVA RAZONES DE PRIORIDAD EN PLAZAS****PROCESO AUDITADO: CONTRATACION****FECHA: 17 DE OCTUBRE DE 2014**

Reunidos el equipo de auditoría el día 17 de Octubre con la encargada de Selección de Personal, manifestó que las razones por las que una plaza podría tener mayor prioridad están de acuerdo a lo que la sucursal estime según como tienen su área de trabajo, puesto que los empleados operativos se manejan con entrenamiento cruzado ya que un puesto puede cubrir a otro similar cuando lo requiera.

***Comentario del Auditor:***

Las entidades priorizan en algunas plazas ya que son clave en para las operaciones de la entidad.

**CORTEZ & ASOCIADOS****EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.****CEDULA: NARRATIVA CELEBRACION DE CONTRATOS****PROCESO AUDITADO: CONTRATACION****FECHA: 17 DE OCTUBRE DE 2014**

Hecho por	ACRC	CI-4
Revisado por	PMHM	

---

En la visita del día 17 de Octubre de 2014a las Oficinas de Pollo Campestre, el equipo de auditoría, con el fin de obtener evidencia de la celebración de contratos, se pudo observar mientras revisábamos los quince expedientes al azar de empleados operativos que fueron solicitados, que los Contratos forman parte de la totalidad de expedientes.

\_\_\_\_\_ ✓ \_\_\_\_\_

---

***Comentario del Auditor:***

Para toda entidad debe ser necesario tener documentado todo el proceso de administración de los recursos humanos ya que esto permite tener un mejor control de los empleados con que cuenta y el record que estos van teniendo dentro de la entidad.

**CORTEZ & ASOCIADOS****EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.**

Hecho por	ACRC	CI-5
Revisado por	PMHM	

**CEDULA: ANALITICA CONTENIDO DEL CONTRATO DE TRABAJO – LISTA DE CHEQUEO****PROCESO AUDITADO: CONTRATACION****FECHA: 17 DE OCTUBRE DE 2014**

Aspectos	SI	NO
1) Nombre, apellido, sexo, edad, estado civil, profesión u oficio, domicilio, residencia y nacionalidad de cada contratante;	X	
2) Número, lugar y fecha de expedición de las cédulas de identidad personal de los -contratantes; y cuando no estuvieren obligados a tenerla, se hará mención de cualquier documento fehaciente o se comprobará la identidad mediante dos testigos que también firmarán el contrato;	X	
3) El trabajo que bajo la dependencia del patrono, se desempeñará, procurando determinarlo con la mayor precisión posible;		X
4) El plazo del contrato o la expresión de ser por tiempo indefinido; en el primer caso deberá hacerse constar la circunstancia o acontecimiento que motivan el contrato a plazo;	X	
5) La fecha en que se iniciará el trabajo. Cuando la prestación de los servicios haya precedido al otorgamiento por escrito del contrato, se hará constar la fecha en que el trabajador inició la prestación de servicios;	X	
6) El lugar o lugares en que habrá de prestarse los servicios y en que deberá habitar el trabajador, si el patrono se obliga a proporcionarle alojamiento.	X	
7) El horario de trabajo;	X	
8) El salario que recibirá el trabajador por sus servicios;	X	
9) Forma, período y lugar de pago;	X	
10) La cantidad, calidad y estado de las herramientas y materiales proporcionados por el patrono;	X	
11) Nombre y apellido de las personas que dependan económicamente del trabajador;	X	
12) Las demás estipulaciones en que convengan las partes;	X	
13) Lugar y fecha de la celebración del contrato; y	X	
14) Firma de los contratantes.	X	

(Anexo 8 Pt's) \_\_\_\_\_ ✓ \_\_\_\_\_

**Comentario del Auditor:**

El contrato que la entidad estudiada maneja va de acuerdo a cláusulas que establece el Código de Trabajo en el cual se establecen las obligaciones para ambas partes.

**CORTEZ & ASOCIADOS****EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.****CEDULA: NARRATIVA RESGUARDO DE EXPEDIENTES****PROCESO AUDITADO: CONTRATACION****FECHA: 17 DE OCTUBRE DE 2014**

Hecho por	ACRC	CI-6
Revisado por	PMHM	

En visita efectuada por el equipo de auditoría junto con la encargada de Selección de Personal el día 17 de Octubre de 2014, a la Bodega del resguardo de expedientes de empleados operativos que se encuentra en una casa deshabitada ubicada a doscientos metros de distancia de la oficina de la empresa, se pudo observar que los expedientes están dentro de archiveros cada uno con su identificación según sucursales, el espacio de dicha bodega es muy reducido ya que la entidad también lo necesita para guardar otros enseres, no se posee ventilación dentro del área, además al momento de la verificación esta no se encontraba en adecuadas condiciones de limpieza debido a que nadie labora dentro de la bodega y las visitas que se realizan son poco frecuentes.

Dentro del lugar se pudo verificar la existencia de un extintor cerca de la puerta de entrada principal, encontrándose cargado y en buen estado de funcionamiento. *(Anexo 9 Pt's)*

**Comentario del Auditor:**

El área que la entidad dispone para el resguardo de los expedientes no es factible puesto que para llegar a ella los empleados deben comunicarse con el Encargado de la Bodega demorando el trabajo de este ya que labora para otra área, aún más en caso de necesitar que acompañe al lugar en los caso de llevar o extraer bastante documentación; las condiciones de aseo no son las adecuadas ya que el polvo podría dañar los expedientes. Se observó además que aunque está retirado de las oficinas se encuentra frente al edificio de auditoria el cual siempre posee vigilancia.

**CORTEZ & ASOCIADOS****EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.**

Hecho por	<b>ACRC</b>	<b>CI-7</b>
Revisado por	<b>PMHM</b>	

**CEDULA: ANALITICA VERIFICACION DE CONTENIDO DE EXPEDIENTES****PROCESO AUDITADO: CONTRATACION****FECHA: 14 DE OCTUBRE DE 2014**

Expedientes seleccionado	Solicitud de empleo		Guía de entrevista		Exámenes Médicos		Pruebas de conocimiento y aptitudes	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Expediente 1	X		X		X		X	
Expediente 2	X		X		X		X	
Expediente 3	X		X		X		X	
Expediente 4	X		X		X		X	
Expediente 5	X		X		X		X	
Expediente 6	X		X		X		X	
Expediente 7	X		X		X		X	
Expediente 8	X		X		X		X	
Expediente 9	X		X		X		X	
Expediente 10	X		X		X		X	

**Comentario del Auditor:**

Mediante observación del contenido de los expedientes se constató que además de los aspectos mencionados en la lista de chequeo también incluyen Solvencia de antecedentes penales, Solvencia de Policía y documentos de respaldo de curriculum. Estos también contienen documentación emitida posterior a la contratación como: Hoja de entrega de uniformes, evaluaciones y otros.

**CORTEZ & ASOCIADOS**

Hecho por	ACRC	CI-8
Revisado por	PMHM	

**EMPRESA:** POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.**CEDULA:** NARRATIVA VERIFICACION DE QUE LOS EMPLEADOS FUERON SOMETIDOS A PROCESO DE INDUCCION**PROCESO AUDITADO:** INDUCCION**FECHA:** 20 DE OCTUBRE DE 2014

En visita efectuada el día 20 de Octubre a las instalaciones de sucursal Terminal I, el equipo de auditoría encuestó a quince empleados operativos para conocer si recibieron entrenamiento para desempeñar sus funciones, si le ha beneficiado para cumplir con las labores y si habían hecho un recorrido por las instalaciones de la empresa a los que todos contestaron afirmativamente. *(Anexo 6, Literal B Pregunta N°2-4)*

**Comentario del Auditor:**

Para realizar un efectivo cumplimiento de labores el empleado necesita tener conocimiento de lo que debe hacer y de las personas a quienes se dirigirá por esto la entidad asigna al Jefe de Capacitaciones para dicha inducción.

**CORTEZ & ASOCIADOS****EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.**

Hecho por	CRMC	ED-1
Revisado por	ACRC	

**CEDULA: NARRATIVA EVALUACIONES A PERSONAL OPERATIVO****PROCESO AUDITADO: EVALUACION DEL DESEMPEÑO****FECHA: 20 DE OCTUBRE DEL 2014**

Mediante visita efectuada por el grupo de auditoría, reunidos con la Gerente de Gestión Humana el día 13 de Octubre, nos manifiesta que las pruebas que se realizan en las evaluaciones del desempeño son mediante entrevistas y evaluaciones, las antes mencionadas están encaminadas a identificar cada una de las fortalezas, debilidades y oportunidades así como las habilidades que posee el empleado, para este proceso los Gerentes de Sucursal evalúan a diario los empleados bajo su cargo, evaluaciones que no se documentas debido al volumen de operaciones.

Existen además evaluaciones llamadas Escuela Gerencial con el fin de identificar el crecimiento de los empleados dentro de la empresa, para mejorar la eficiencia de las operaciones para las cuales se pegan afiches en las sucursales para que los empleados interesados, se sometan a las evaluaciones pertinentes enfatizar que estas evaluaciones no son obligatorias para los empleados. *(Anexo 10 Pt's)*

**Comentario del Auditor:**

Las evaluaciones que los Gerentes de Sucursal realizan ayudan a mejorar la efectividad de las operaciones, sin embargo las evaluaciones de Escuela Gerencial deberían de considerar más importante la asistencia del personal con el fin que estos sean capaces de cumplir los requisitos que se necesitan para aspirar a un puesto superior, así también la entidad debe establecer los requisitos para poder ser seleccionado a formar parte de la Escuela Gerencial.

**CORTEZ & ASOCIADOS****EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.**

Hecho por	CRMC	ED-2
Revisado por	ACRC	

**CEDULA:** NARRATIVA CUMPLIMIENTO DE JORNADA DE TRABAJO**PROCESO AUDITADO:** EVALUACION DEL DESEMPEÑO**FECHA:** 17 DE OCTUBRE DE 2014

En visita efectuada el día 13 de Octubre reunidos con el Gerente de Sucursal Jucuapa, hace de nuestro conocimiento que la forma en que se verifica el cumplimiento de la jornada de trabajo es mediante las Hojas de Asistencia que se deben de llenar cada vez que finaliza turno. Cabe mencionar que en el contrato se estipulan las jornadas de trabajo, horarios que se cumplen, adicional a estos se realizan horas extra debido al volumen de las operaciones. *(Anexo 11 Pt's)*

**Comentario del Auditor:**

Verificar la jornada de trabajo por parte de los Gerentes de Sucursal garantiza el cumplimiento de las horas establecidas en el contrato para cada empleado así como su correspondiente pago.

**CORTEZ & ASOCIADOS****EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.****CEDULA: NARRATIVA ASIGNACION DE ACTIVIDADES****PROCESO AUDITADO: EVALUACION DEL DESEMPEÑO****FECHA: 15 DE OCTUBRE DE 2014**

Hecho por	CRMC	ED-3
Revisado por	ACRC	

---

Mediante visita efectuada a las oficinas de Pollo Campestre reunidos con la Gerente de Gestión Humana de Operaciones, nos manifiesta que al personal operativo se les asignan las actividades en la etapa de inducción, el departamento de Organización y Métodos que se abrevia O&M es el encargado de formular las actividades que se deben de desarrollar en cada puesto, las cuales no se tiene en físico. El Encargado del departamento de O&M nos manifiesta que el personal de capacitación les colaboran a ellos dándoles la información necesaria en cuanto las actividades que los empleados operativos desempeñaran, entre las que están: *Área de atención al cliente*, traslado de producto de despacho a la mesa, la visita a la mesa para corroborar que el cliente este satisfecho con su producto, posteriormente el cobro por el producto; *Área de motorizados* la verificación en la sucursal del pedido, entregar el ticket o factura al respectivo cliente, el saludo a la hora de entregar el pedido; *Área de cocina* deben cumplir con los parámetros de limpieza establecidos, así como portar las redcillas cuando estén en el área de cocina entre otras. Al consultarle a un profesional de servicio en el área de atención al cliente sobre las funciones que realizaba, estas coincidían con lo comentado por la Gerente de Gestión Humana que se establecía en el Manual de Puestos y Funciones.

**Comentario del Auditor:**

La asignación de actividades juega un papel importante a la hora de las evaluaciones de desempeño ya que si el empleado no conoce bien sus funciones, no podrá cumplirlas.

**CORTEZ & ASOCIADOS**

Hecho por	CRMC	ED-4
Revisado por	ACRC	

**EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.****CEDULA: NARRATIVA AVISO DE REALIZACION DE EVALUACIONES****PROCESO AUDITADO: EVALUACION DEL DESEMPEÑO****FECHA: 15 DE OCTUBRE DE 2014**

Reunidos con la Gerente de Gestión Humana nos manifiesta que se colocan afiches en las sucursales para notificarles el día de las evaluaciones debido que dichas evaluaciones se realizan en oficinas administrativas, las evaluaciones que realizan los Gerentes de Área no son notificadas debido a que éstas se hacen diariamente según visita que este efectúa, las evaluaciones se realizan en un lugar aparte de todo ruido o interferencia y en visita realizada el día 15 de Octubre a Sucursal Ex-Tapachulteca pudimos entrevistar a 2 de las personas que habían asistido a Escuela de Gerencia y nos comparten que ellos se dieron cuenta de dichas convocatorias mediante afiches colocados en la sucursal en la cual laboran.

***Comentario del Auditor:***

El aviso de evaluaciones resulta efectivo puesto que está a la vista de los empleados lo que no da lugar a excusas de inasistencia por no haber asistido, los afiches colocados demuestran además que la entidad está interesada en verificar que su personal este cumpliendo con sus funciones.

**CORTEZ & ASOCIADOS****EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.**

Hecho por	<b>CRMC</b>	<b>ED-5</b>
Revisado por	<b>ACRC</b>	

**CEDULA: ANALITICA ASPECTOS A CONSIDERAR EN LAS EVALUACIONES****PROCESO AUDITADO: EVALUACION DEL DESEMPEÑO****FECHA: 15 DE OCTUBRE DE 2014**


---

Lista de chequeo aspectos a considerar en las evaluaciones de desempeño de operativos.

<b>Aspectos</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Observaciones</b>
Asistencia	X		
Puntualidad	X		
Permanencia en el lugar de trabajo	X		
Cumplimiento de funciones	X		
Trabajo en equipo	X		

***Comentario del Auditor:***

Dentro de las evaluaciones de desempeño las personas encargadas son las responsables de determinar quienes cumplen a cabalidad las funciones, y así determinar quiénes serían las personas adecuadas para poder optar por un cargo superior.

**CORTEZ & ASOCIADOS**

Hecho por	CRMC	ED-6
Revisado por	ACRC	

**EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.****CEDULA: NARRATIVA CONDICIONES DE TRABAJO****PROCESO AUDITADO: EVALUACION DEL DESEMPEÑO****FECHA: 15 DE OCTUBRE DE 2014**

Mediante resultados obtenidos en la entrevista de satisfacción de las condiciones de trabajo al personal operativo, se identifica que el personal de acuerdo con el ambiente que se maneja dentro de las instalaciones, a excepción del factor ruido que impide que se escuche bien cualquier solicitud realizada por el cliente; manifestaron que la iluminación es la adecuada, así como también el espacio de las instalaciones, y que en lo relacionado al equipo de trabajo les brindan lo necesario para realizar sus funciones. (*Anexo 6, Literal C Cuadro*)

**Comentario del Auditor:**

Para que el desarrollo de las funciones sea eficiente las condiciones de trabajo también lo deben ser, esto dará como resultado un mayor rendimiento por parte del empleado operativo.

**CORTEZ & ASOCIADOS**

Hecho por	CRMC	ED-7
Revisado por	ACRC	

**EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.**

**CEDULA: NARRATIVA MEDIOS PARA CONOCER LA SATISFACCION DE CLIENTES**

**PROCESO AUDITADO: EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

**FECHA: 15 DE OCTUBRE DE 2014**

Mediante visita efectuada a Sucursales de la Zona Oriental hemos observado que estas poseen un Buzón de Sugerencia con el propósito de conocer el nivel de satisfacción de los usuarios (clientes) para así brindarles un mejor servicio, el Buzón de Sugerencia está ubicado cerca de la caja registradora para que así los clientes a la hora de cancelar sus productos puedan depositar las sugerencias las cuales están incorporados en los manteles que se colocan en las mesas al momento de servir. *(Anexo 12 Pt's)*



***Comentario del Auditor:***

Los medios que se utilizan para conocer la satisfacción constituyen una buena práctica que las empresas han ido perfeccionando, esto con el fin de conocer la impresión que dejan en el cliente y a través del análisis y aplicación de las sugerencias mejorar el servicio.

**CORTEZ & ASOCIADOS****EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.**

Hecho por	CRMC	ED-8
Revisado por	ACRC	

**CEDULA:** NARRATIVA RESULTADOS DE ENCUESTA SATISFACCION DE USUARIOS**PROCESO AUDITADO:** EVALUACION DEL DESEMPEÑO**FECHA:** 18 DE OCTUBRE DE 2014

Los resultados de la Encuesta de Satisfacción de Usuarios que se realizó a 15 clientes nos indica que estos, encuentran agradables las instalaciones del restaurante, un 90% de los encuestados dijeron que brindan una buena atención, el 10% restante dice que se puede mejorar en cuanto a delicadeza en la expresión al momento de ofrecer los productos. En lo relacionado a la calidad de los productos ofrecidos estos cumplen las expectativas de los clientes y además el personal conoce bien los productos y los precios de los mismos. *(Anexo 13 Pt's)*

**Comentario del Auditor:**

La encuesta toca puntos claves en cuanto a las instalaciones, la atención y los productos ofrecidos a los clientes; desde ese punto de vista, existen algunas áreas de la empresa en las que hay posibilidad de mejorar, ya que la opinión de los usuarios es importante para un buen funcionamiento en las operaciones de la empresa.

**CORTEZ & ASOCIADOS****EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.****CEDULA: NARRATIVA MECANISMO DE PAGO****PROCESO AUDITADO: RETRIBUCIONES****FECHA: 17 DE OCTUBRE DE 2014**

Hecho por	ACRC	RP-1
Revisado por	PMHM	

---

Mediante visita efectuada por el equipo de auditoría el día 17 de octubre, la Encargada de Selección Personal expuso sobre el mecanismo de pago que utilizan para los empleados que consiste en depósitos a cuenta efectuados cada quincena.

***Comentario del Auditor:***

La empresa se cerciora de las necesidades del personal operativo, es por eso que los depósitos son efectuados quincenalmente beneficiando así la economía de los empleados en general. El depósito a cuenta se considera un mecanismo eficaz de pago puesto que no se expone a robo por andar cargando el efectivo.

**CORTEZ & ASOCIADOS**

Hecho por	ACRC	RP-2
Revisado por	PMHM	

EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.

CEDULA: NARRATIVA PARAMETROS PARA ESTABLECER SALARIOS

PROCESO AUDITADO: RETRIBUCIONES

FECHA: 17 DE OCTUBRE DE 2014

Mediante visita efectuada por el equipo de auditoría el día 17 de octubre, la encargada de Selección Personal nos manifestó que el establecimiento de salarios esta en concordancia con el mercado de trabajo y disposiciones legales sobre el salario.

***Comentario del Auditor:***

La empresa en estudio se acopla a las estipulaciones legales lo que la exonera de sanciones innecesarias por incumplimiento, además ofrece un salario atractivo para los empleados creando en ellos satisfacción permitiéndole a la entidad tener un mercado laboral más extenso.

**CORTEZ & ASOCIADOS****EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.**

Hecho por	ACRC	RP-3
Revisado por	PMHM	

**CEDULA: ANALITICA CONTENIDO HOJA DE ASISTENCIA- CHECKLIST****PROCESO AUDITADO: RETRIBUCIONES****FECHA: 17 DE OCTUBRE DE 2014**

ATRIBUTOS	SI	NO	Observaciones
Encabezado(Nombre de la sucursal y fecha)	X		
Numero correlativo	X		
Nombre del empleado	X		
Hora de entrada	X		
Hora de salida	X		
Firma del empleado	X		
Firma de autorización	X		

(Anexo 14 Pt's)

\_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_

**Comentario del Auditor:**

La entidad utiliza una Hoja de Asistencia para cada empleado donde se detalla las horas de entrada y salida de turno, además, de los datos anteriores contiene otros atributos tales como Horas Extras Adicionales, Horas Nocturnas, Motivo de las horas extras, Días Libres Suspendidos, Firma del Profesional de Servicio y en la parte inferior el número correlativo de forma manual.

Estas hojas son un medio efectivo de control de las jornadas laborales, siempre y cuando sean elaborados y vigilados apropiadamente por el Gerente de Sucursal.

**CORTEZ & ASOCIADOS**

Hecho por	ACRC	RP-4
Revisado por	PMHM	

**EMPRESA:** POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.**CEDULA:** NARRATIVA EXISTENCIA DE CONSTANCIA DE PAGO**PROCESO AUDITADO:** RETRIBUCIONES**FECHA:** 17 DE OCTUBRE DE 2014

En visita efectuada el día 17 de Octubre a la Encargada de Selección de Personal, nos manifestó que las constancias de pago son las planillas firmadas y los recibos de pago, este procedimiento se verificó mediante la revisión de la planilla del mes de Septiembre de 2014 de la Sucursal Correos y la revisión de una muestra de cinco constancias de pago para ese mes. *(Anexo 15 Pt's)*

\_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_

***Comentario del Auditor:***

Es importante tanto para las empresas como para los empleados que exista constancias de pago de salarios, esto evita los malos entendidos que puedan surgir a la hora de ejecutarse dicho procedimiento. Es en el proceso de contratación donde se les da a conocer a los empleados sobre el procedimiento de pago.

**CORTEZ & ASOCIADOS****EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.**

Hecho por	<b>ACRC</b>	<b>RP-5</b>
Revisado por	<b>PMHM</b>	

**CEDULA: ANALITICA ATRIBUTOS DE LAS PLANILLAS - CHECKLIST****PROCESO AUDITADO: RETRIBUCIONES****FECHA: 17 DE OCTUBRE DE 2014**

ATRIBUTOS	SI	NO	Observaciones
Nombre de la Empresa	X		
Periodo de pago	X		
Nombre de Sucursal	X		
Numero correlativo	X		
Nombre del empleado	X		
Horas extras	X		
Vacación	X		
Sueldo Bruto	X		
Retenciones Legales	X		
Procuraduría	X		
Viáticos	X		
Sueldo Líquido	X		
Firma	X		

*(Anexo 16 Pt's)*


---


**Comentario del Auditor:**

Se verificó además que la planilla contiene otros datos tales como el cargo, código del empleado, días laborados, días de incapacidad con goce, sueldo diario, sueldo por hora, comisión, horas nocturnas, premios, vacación, uniformes, por lo que se puede considerar como una planilla completa y esto hace que la entidad tenga un mejor registro de las retenciones por cada empleado.

**CORTEZ & ASOCIADOS****EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.**

Hecho por	ACRC	RP-6
Revisado por	PMHM	

**CEDULA: NARRATIVA PROCESO DE ELABORACION DE PLANILLAS****PROCESO AUDITADO: RETRIBUCIONES****FECHA: 20 DE OCTUBRE DE 2014**

Estando presente el equipo de auditoría el día 20 de Octubre, con la Encargada de Selección de Personal, nos explicó el proceso de elaboración de planillas que maneja la entidad, detallado de la siguiente manera:

- Inicialmente se determina el número de empleados para cada sucursal.
- El Gerente de Sucursal realiza planilla previa que contiene el número de empleados, las nocturnidades, horas extras, días libres trabajados, así como las personas con incapacidad. Esta planilla es revisada por el Gerente de Área.
- La planilla previa pasa al Área de Planilla, quienes se encargaran de revisar los datos de cada uno de los empleados para luego ser digitados en el sistema.
- Se digitan los datos de la planilla en el sistema.
- Se verifican los datos que arroja el sistema para cada uno de los empleados.
- Se imprime la planilla.
- Se manda al Área de Contabilidad para que pueda cerciorarse de la disponibilidad de efectivo.
- Posteriormente se carga a las cuentas de los empleados por medio de internet haciendo la cuenta del empleado se hace efectivo.

**Comentario del Auditor:**

La entidad debe tener una adecuada segregación de funciones, ya que para un procedimiento como el de elaboración de planillas se necesita que pase por varias etapas de observación. Para que una planilla este correcta cada una de las etapas de su elaboración debe haber pasado con normalidad.

**CORTEZ & ASOCIADOS**

Hecho por	ACRC	RP-7
Revisado por	PMHM	

**EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.****CEDULA:** ANALITICA RECALCULO DE PLANILLA DE SUCURSAL JUCUAPA - MES DE AGOSTO 2014**PROCESO AUDITADO:** RETRIBUCIONES**FECHA:** 17 DE OCTUBRE DE 2014

En presencia de la Encargada de Planilla, quien nos proporcionó la planilla del mes de Agosto de 2014 de la Sucursal Jucuapa, se realizó recálculo con el que verificamos que los datos que arroja el sistema son correctos, por lo que se procede a detallar:

Para el Empleado "X" se tiene que:

Días Laborados: 15

Sueldo Diario = \$8.08

Al realizar recálculo se obtuvo:

Sueldo Bruto	ISSS	AFP	Renta	Otros (P. a Bancos)	Seguro de Vida	Total Descuentos	Sueldo Neto
	3%	6.25%					SB - TD
\$121.2	\$3.64	\$7.58	\$0.00	\$22.50	\$0.50	\$34.22	\$ 86.98

**Comentario del Auditor:**

La mayoría de las empresas que manejan un gran número de empleados realizan de forma mecanizada la elaboración de planillas lo que deja un reducido o nulo margen de error en los cálculos.

**CORTEZ & ASOCIADOS**

Hecho por	ACRC	RP-8
Revisado por	PMHM	

**EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.****CEDULA: NARRATIVA COMPROBACION DE PAGO DE HORAS EXTRA****PROCESO AUDITADO: RETRIBUCIONES****FECHA: 18 DE OCTUBRE DE 2014**

Reunido el equipo de auditoría el día 16 de octubre con la Gerente de Sucursal Ex-Tapachulteca, nos enseñó que en la misma Hoja de Asistencia se hace el detalle de horas extras por lo tanto no existe un documento específico para llevar a cabo dicho control. Se pudo comprobar que las horas extras laboradas por un trabajador coinciden con las horas pagadas que se detallan en la planilla.

El control de horas extras lo verifica y firma a la misma vez el Gerente de cada sucursal.

\_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_

**Comentario del Auditor:**

Un adecuado registro de Horas Extras y una verificación por parte de los Gerentes de Sucursal hace que no se puedan alterar las horas de trabajo y que se pague el sueldo justo a cada empleado por el trabajo extra realizado.

**CORTEZ & ASOCIADOS**

Hecho por	ACRC	RP-9
Revisado por	PMHM	

**EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.****CEDULA: NARRATIVA EXISTENCIA DE PROGRAMA DE INCENTIVOS****PROCESO AUDITADO: RECOMPENSAS****FECHA: 17 DE OCTUBRE DE 2014**

Con fecha 17 de Octubre de 2014 y reunidos con la Encargada de Selección de Personal comprobamos que la entidad cuenta con un Programa de Incentivos para los empleados operativos, se nos explicó que este programa consiste en galardonar a los empleados más sobresalientes durante el periodo ya sea por cumplimiento de metas en ventas, responsabilidad y eficiencia o por reducción de costos; premiar con artículos promocionales según méritos y ayudar con canastas de alimentos cada tres meses a todos los empleados generando motivación a los mismos; para lo que nos proporcionaron fotografías del momento de entrega de canastas como ejemplo de uno de los incentivos. Estos incentivos son autorizados por la Gerencia General. *(Anexo 17 Pt's)*

\_\_\_\_\_ Ω \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ □ \_\_\_\_\_

***Comentario del Auditor:***

Los Programas de Incentivos son utilizados para premiar el desempeño tanto físico como mental de los empleados en vista del esfuerzo mostrado en el área de sus labores, creando motivación en todo el personal.

**CORTEZ & ASOCIADOS****EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.**

Hecho por	ACRC	RP-10
Revisado por	PMHM	

**CEDULA: NARRATIVA SANCIONES Y PROCESO DE APLICACION****PROCESO AUDITADO: SANCIONES****FECHA: 15 DE OCTUBRE DE 2014**

En visita efectuada a las Oficinas de Pollo Campestre el día 13 de Octubre, el Encargado de Planilla nos comentó que las políticas referentes a sanciones están en construcción y se encuentran clasificadas en leves, graves y muy graves.

El proceso que se sigue cuando un empleado es sujeto a sanciones consta de tres procesos: amonestación verbal, amonestación escrita y el despido. Cuando el empleado comete una falta leve el Gerente de Sucursal le hace el llamado de atención que consta de una conversación donde se le concientiza de la falta y le da la oportunidad para que en los próximos tres meses pueda mejorar de actitud, si cambia de actitud termina el proceso sino después de este plazo se dará continuidad a la amonestación escrita y en su caso se procederá a realizar el despido. Al cometer una falta grave solo se realiza la Amonestación Escrita, si comete de nuevo alguna falta se lleva hasta el despido al finalizar el mes de trabajo inmediato o después de finalizado el contrato y en la Hoja de Renovación de Contrato se le coloca que no se recomendará para ser recontratado, en caso de una falta muy grave se pasará inmediatamente al despido.

***Comentario del Auditor:***

Para los empleados el conocer las sanciones les permite tener más responsabilidad y cuidado al momento de realizar sus labores encomendadas.

**CORTEZ & ASOCIADOS**

Hecho por	ACRC	RP-11
Revisado por	PMHM	

**EMPRESA:** POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.**CEDULA:** NARRATIVA REGISTRO DE SANCIONES EN LOS EXPEDIENTES**PROCESO AUDITADO:** SANCIONES**FECHA:** 15 DE OCTUBRE DE 2014

---

Con fecha 13 de Octubre de 2014 y reunidos con el Encargado de Planilla revisamos los expedientes de tres empleados operativos que contienen amonestaciones escritas y confirmamos la existencia de la Hoja de Acción de Personal, donde se marca la Amonestación Escrita y se detalla la acción cometida por el empleado.

\_\_\_\_\_ ✓ \_\_\_\_\_

---

***Comentario del Auditor:***

Tener un registro adecuado del accionar del empleado es importante para la empresa, ya que le permite llevar un control para cada empleado y realizar los procesos de manera ágil.

**CORTEZ & ASOCIADOS****EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.****CEDULA: NARRATIVA PRESTACIONES DE LEY****PROCESO AUDITADO: PRESTACIONES****FECHA: 7 DE OCTUBRE DE 2014**

Hecho por	ACRC	RP-12
Revisado por	PMHM	

Según la revisión de Planilla del mes de Septiembre/2014 de la Sucursal La Unión, se verificó que las prestaciones de ley a las que están sujetos los empleados (ISSS, AFP y Renta), se están deduciendo de acuerdo a los porcentajes establecidos por cada ley, además, se entrevistó a diez empleados operativos para verificar si tienen conocimiento de las prestaciones que les deducen a lo que respondieron afirmativamente. (*Anexo 6, Literal D Pregunta N°5*)

\_\_\_\_\_ ✓ \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ Ω \_\_\_\_\_

**Comentario del Auditor:**

Es importante que la empresa cuente con un sistema para elaboración de planillas esto reduce el tiempo de elaboración y una fácil contabilización a la hora de efectuar las deducciones.

**CORTEZ & ASOCIADOS**

**EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.**

**CEDULA: NARRATIVA OTRAS PRESTACIONES**

**PROCESO AUDITADO: PRESTACIONES**

**FECHA: 19 DE OCTUBRE DE 2014**

Hecho por	ACRC	RP-13
Revisado por	PMHM	

---

El día 17 de Octubre de 2014 se entrevistó a empleados operativos de la Sucursal La Unión y se descubrió que los empleados operativos además de las Prestaciones de Ley, gozan de otro tipo de prestaciones tales como Uniformes, Seguro de Vida, Anticipos y Préstamos y se encuentran establecidas en las políticas de la entidad.

\_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_

---

***Comentario del Auditor:***

La entidad hace un esfuerzo por proveer condiciones óptimas para el trabajador, que le garanticen estabilidad para cumplir con sus labores. Además las prestaciones son importantes ya que hace sentir en los empleados que son parte de la organización ya que en situaciones de necesidad sabrá que puede contar con la empresa y sentirse protegido de esa manera.

**CORTEZ & ASOCIADOS****EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.**

Hecho por	ACRC	RP-14
Revisado por	PMHM	

**CEDULA:** NARRATIVA DIVULGACION DEL SISTEMA DE PRESTACIONES**PROCESO AUDITADO:** PRESTACIONES**FECHA:** 20 DE OCTUBRE DE 2014

---

Con la entrevista efectuada el día 17 de Octubre a la Encargada de Selección de Personal, se logró conocer que la divulgación del Sistema de Prestaciones se da mediante reuniones que se tienen en el Proceso de Inducción a todos los empleados, donde se les indican las prestaciones legales a las que tienen derecho y aquellas que la empresa crea como política con el objetivo de favorecerles. Al realizar encuesta a diez empleados constatamos que es de su conocimiento las prestaciones a las que son acreedores. *(Anexo 6, Literal D Pregunta N°6)*

**Comentario del Auditor:**

Las entidades deben divulgar sobre las prestaciones que beneficiaran a los trabajadores, esto es elemental para el buen desempeño de labores.

**CORTEZ & ASOCIADOS**

Hecho por	PMHM	SH-1
Revisado por	CRMC	

**EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.**

**CEDULA: NARRATIVA COMITÉ DE SEGURIDAD E HIGIENE**

**PROCESO AUDITADO: SEGURIDAD E HIGIENE**

**FECHA: 14 DE OCTUBRE DE 2014**

Reunidos el equipo de auditoría con la Gerente de Gestión Humana nos manifestó que la empresa cuenta con un Comité de Seguridad e Higiene debidamente formalizado, esto se verificó mediante las acreditaciones de los miembros del comité que la entidad maneja en archivo (AMPO) por cada sucursal, además nos comentaba que se elaboran programas en el que las actividades se proyectan para dos años; quien se encarga de administrar el programa es la presidenta del Comité de Seguridad e Higiene. *(Anexo 18 Pt´s)*

\_\_\_\_\_ ✓ \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ Ω \_\_\_\_\_

**Comentario del Auditor:**

La empresa presenta una postura a favor ante el cumplimiento de disposiciones establecidas por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social en materia de seguridad y salud ocupacional para la mejora de las condiciones de trabajo.

**CORTEZ & ASOCIADOS**

Hecho por	PMHM	SH-2
Revisado por	CRMC	

**EMPRESA:** POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.**CEDULA:** NARRATIVA CONOCIMIENTO DE PLAN DE SEGURIDAD EN CASO DE CONTINGENCIAS**PROCESO AUDITADO:** SEGURIDAD E HIGIENE**FECHA:** 20 DE OCTUBRE DE 2014

Según entrevista realizada a la Gerente de Gestión Humana nos informó que los empleados operativos mediante capacitaciones internas conocen las instrucciones a seguir en caso de accidentes o contingencias (terremoto, incendios, etc.) y en visita a las oficinas administrativas el 17 de octubre encuestamos a un grupo de diez empleados operativos que se encontraban en Escuela Gerencial para corroborar si tenían conocimiento de qué instrucciones seguir al presentarse una contingencia, ante lo que todos respondieron afirmativamente. *(Anexo 6, Literal E Pregunta N°7)*

**Comentario del Auditor:**

Conocer y seguir las medidas de precaución a tomar cuando se presente una contingencia, garantiza en gran medida el resguardo físico de la persona y de los bienes de la entidad.

**CORTEZ & ASOCIADOS**

Hecho por	PMHM	SH-3
Revisado por	CRMC	

EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.

CEDULA: NARRATIVA OPERATIVIDAD DEL COMITÉ DE SEGURIDAD E HIGIENE

PROCESO AUDITADO: SEGURIDAD E HIGIENE

FECHA: 20 DE OCTUBRE DE 2014

Reunidos con la secretaria del Comité de Seguridad e Higiene Ocupacional nos mostró una serie de documentación que indican la funcionalidad de dicho Comité. Dentro de los documentos se encontraban indicaciones de cómo debían de estar conformados los comités en el que se establecía que era uno por cada quince empleados en sucursales específicas, listas de asistencia a capacitaciones al MINTRAB y de talleres sobre señalización desarrollados dentro de la empresa, la conformación de brigadas contra incendio. Además la entidad maneja un archivo que contiene los Reportes de Accidentes de trabajo ocurridos. *(Anexo 19 Pt's)*

**Comentario del Auditor:**

La higiene y seguridad aplicadas a los lugares de trabajo tienen como objetivo salvaguardar la vida de los empleados, la salud e integridad física de los mismos. La empresa pone en práctica medidas encaminadas a proporcionar condiciones óptimas en el trabajo, como brindar capacitaciones para que se procure dentro de lo posible evitar enfermedades y accidentes ocupacionales.

**CORTEZ & ASOCIADOS****EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.**

Hecho por	PMHM	SH-4
Revisado por	CRMC	

**CEDULA: NARRATIVA CONDICIONES DE INSTALACIONES EN SUCURSALES****PROCESO AUDITADO: SEGURIDAD E HIGIENE****FECHA: 13 DE OCTUBRE DE 2014**

En visita efectuada a sucursal de restaurante ubicada en Ex-Tapachulteca verificamos las condiciones de las instalaciones; en cuanto a la infraestructura se encuentra en muy buen estado, la iluminación es adecuada tanto para el sector de mesas como en el área de servicio; en lo relacionado a conexiones eléctricas en el área de cocina observamos cables sueltos que no están ubicados en canaletas. Las cajas térmicas se encuentran protegidas y muestran señalización de riesgo eléctrico.

La ventilación para el área donde están las mesas es aire acondicionado existen tres mini Split marca YORK, en cocina se encuentra un ventilador.

Se observó que el área de cocina tiene un espacio reducido para que los empleados se movilen debido a lo pequeño del lugar, la cantidad y tamaño del mobiliario y equipo. La limpieza tanto en el área de servicio al cliente como en cocina es aceptable. (Anexo 20 Pt's)

**Comentario del Auditor:**

Una buena imagen de las instalaciones constituye una de las prioridades principales para las empresas de giro Restaurantes, por lo que la empresa en estudio se enfoca en proyectarla para satisfacer a sus clientes. Mencionar que el área de cocina debe de poseer el espacio adecuado para evitar accidentes de trabajo, además es necesario adecuar las conexiones eléctricas de tal manera que no interfieran en el desarrollo de las labores, ya que también al estar mal ubicadas representa un riesgo para el empleado y los bienes.

**CORTEZ & ASOCIADOS****EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.**

Hecho por	PMHM	SH-5
Revisado por	CRMC	

**CEDULA:** NARRATIVA CONDICIONES DE HIGIENE Y PROTECCION AL REALIZAR LABORES**PROCESO AUDITADO:** SEGURIDAD E HIGIENE**FECHA:** 13 DE OCTUBRE DE 2014

Reunidos el equipo de auditoría en la sucursal de restaurante ubicada en Ex-Tapachulteca verificamos las condiciones de higiene con la que los empleados realizan su trabajo, para los profesionales de servicio todos utilizan delantal; las mujeres no utilizan redecilla sino que una cola alta cubierta con listón, los hombres usan gorras, en el área de cocina si se utiliza redecilla y cada empleado es conocedor de cumplir obligatoriamente el lavado antiséptico de manos antes de manipular alimentos. Además se observó un rotulo el cual indicaba que en el mes no habían tenido ningún reclamo en cuanto a la calidad del producto servido a los clientes. *(Anexo 21 Pt's)*

————— σ —————

**Comentario del Auditor:**

Es importante para las empresas que elaboran productos comestibles mantener en la producción de los mismos los más altos estándares de higiene para proporcionar al cliente productos de calidad de tal manera que estos queden satisfechos.

**CORTEZ & ASOCIADOS**

Hecho por	PMHM	SH-6
Revisado por	CRMC	

**EMPRESA:** POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.**CEDULA:** NARRATIVA EXISTENCIA DE BOTIQUIN EN LAS SUCURSALES**PROCESO AUDITADO:** SEGURIDAD E HIGIENE**FECHA:** 13 DE OCTUBRE DE 2014

En visita a sucursal Roosevelt verificamos que la empresa posee botiquín de primeros auxilios debidamente identificado, el cual se encuentra ubicado en el área de cocina este cuenta con insumos básicos de cuidado de la salud como alcohol, agua oxigenada, gasas, una variedad de pastillas, cremas para quemaduras.

Se observó en la superficie del botiquín productos no propios del mismo, como una caja de pegamento industrial y un cepillo para limpiar zapatos. (*Anexo 22 Pt´s*)

***Comentario del Auditor:***

La existencia de un botiquín en los lugares de trabajo es un requisito que el MINTRAB a través de la Ley de Seguridad e Higiene exige. Además de cumplir con las disposiciones establecidas por la institución antes mencionada la empresa podrá solventar dentro de lo que existe en el botiquín problemas que les ocurran a los empleados en materia de salud.

**CORTEZ & ASOCIADOS**

Hecho por	PMHM	SH-7
Revisado por	CRMC	

**EMPRESA:** POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.**CEDULA:** NARRATIVA EXISTENCIA DE SEÑALIZACIÓN DE MEDIDAS PREVENTIVAS Y PROHIBICIONES**PROCESO AUDITADO:** SEGURIDAD E HIGIENE**FECHA:** 13 DE OCTUBRE DE 2014

Mediante la observación se determinó que la empresa cuenta con rótulos que indican tanto medidas preventivas como prohibiciones, para hacer del conocimiento específicamente a los clientes con el fin de evitar cualquier tipo de accidente, dentro de estas señalizaciones se encuentra: "Prohibido Fumar - Portar Armas – Ingresar con mascotas", además se muestran medidas de precaución para el área de juegos. La señalización que se encontró en el área de cocina es sobre el lavado de manos antes de manipular los alimentos. (Anexo 23 Pt's)

\_\_\_\_\_ σ \_\_\_\_\_

**Comentario del Auditor:**

El establecimiento de medidas preventivas y prohibiciones le indica tanto al cliente como al empleado lo que se debe y no hacer al estar en las instalaciones. Mediante observación verificamos que la mayoría de las medidas preventivas y prohibiciones está enfocada mayormente para los clientes, no se observó la existencia de un rotulo que indique normas de seguridad en cuanto al equipo de trabajo que deben utilizar los empleados de cocina, ni de instrucciones a seguir en caso de presentarse una contingencia.

**CORTEZ & ASOCIADOS**

Hecho por	PMHM	SH-8
Revisado por	CRMC	

**EMPRESA:** POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.**CEDULA:** NARRATIVA EXISTENCIA DE RUTAS DE EVACUACION Y SALIDAS DE EMERGENCIA**PROCESO AUDITADO:** SEGURIDAD E HIGIENE**FECHA:** 13 DE OCTUBRE DE 2014

En visita a sucursal ubicada en centro comercial Ex-Tapachulteca se observaron que las señales de evacuación están debidamente identificadas y puestas en lugares visibles; existen tres salidas de emergencia dos están ubicadas en el área de mesas una hacia el norte y la otra hacia el poniente y la última está en el área de cocina al lado oriente de la sucursal. (Anexo 24 Pt's)

————— σ —————

**Comentario del Auditor:**

Lo que se verificó en cuanto a las rutas de evacuación es que debido a lo reducido del espacio y la ubicación de las mesas, estas no se encuentran debidamente despejadas.

**CORTEZ & ASOCIADOS**

**EMPRESA: POLLO CAMPESE S.A. DE C.V.**

**CEDULA: ANALITICA EXTINTORES**

**PROCESO AUDITADO: SEGURIDAD E HIGIENE**

**FECHA: 13 DE OCTUBRE DE 2014**

Hecho por	<b>PMHM</b>	<b>SH-9</b>
Revisado por	<b>CRMC</b>	

Tipo	Marca	Nº de serie	Capacidad	Componente	Ubicación	Estado	Visibilidad de viñeta	Fecha de última carga	Fecha de Vencimiento
ABC	Kidde	826988-0111901030	20 lbs	PQS	Baños	Bueno	Si	Abril 2014	Abril 2015
ABC	Kidde	143708	20 lbs	PQS	Cocina	Bueno	Si	Nov. 2014	Nov. 2015
ABC	Kidde	074396	20 lbs	PQS	Cocina	Bueno	Si	Nov. 2014	Nov. 2015

(Anexo 25 Pt's)



**Comentario del Auditor:**

Los extintores son provistos por la empresa Fuego y Seguridad Industrial, a la fecha de la revisión estaban debidamente cargados.

**CORTEZ & ASOCIADOS****EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.**

Hecho por	PMHM	SH-10
Revisado por	CRMC	

**CEDULA:** NARRATIVA CAPACITACIONES SOBRE USO DE EXTINTORES**PROCESO AUDITADO:** SEGURIDAD E HIGIENE**FECHA:** 14 DE OCTUBRE DE 2014

---

El día 14 de octubre se entrevistó a cinco empleados operativos de diferentes sucursales que asistían a Escuela Gerencial en oficinas administrativas y al realizarles la pregunta de que si habían recibido capacitaciones para su uso ante lo que todos respondieron que sí, posteriormente se consultó con un Gerente de Sucursal y nos respondió que en cada turno esta un empleado operativo que forma parte del Comité de Seguridad e Higiene que está a cargo del uso del extintor y que prácticamente todos los empleados saben cómo usarlo, además de que ellos como gerente también saben utilizarlo.

***Comentario del Auditor:***

La existencia de extintores es fundamental en las empresas para enfrentar riesgos de incendio, pero es más importante aún que los empleados sepan utilizarlo.

**CORTEZ & ASOCIADOS****EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.**

Hecho por	CRMC	RT-1
Revisado por	ACRC	

**CEDULA:** NARRATIVA RAZONES MÁS FRECUENTES DE RENUNCIA**PROCESO AUDITADO:** RENUNCIA**FECHA:** 10 DE OCTUBRE DE 2014

Reunidos con la Jefe de Planillas el día 8 de octubre de 2014, nos menciona que las razones más frecuentes de renuncia se dan debido a que los empleados se disponen a viajar a otro país, cuando el personal obtiene otro trabajo y por la poca adaptabilidad a la presión laboral; nos menciona además, que los gerentes son los encargados de recibir la documentación de renuncia y ellos a su vez remitirla al Área de Planilla para que se le notifique a la persona sobre el procedimiento para liquidar si tuviere pendientes de pago.

***Comentario del Auditor:***

Es importante que las renunciaciones que se dan estén documentadas ya que debido a ellas el Área de Selección de Personal puede establecer parámetros para realizar los procedimientos necesarios para contratar a una persona que cumpla las funciones del anterior.

**CORTEZ & ASOCIADOS****EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.**

Hecho por	CRMC	RT-2
Revisado por	ACRC	

**CEDULA:** NARRATIVA DIVULGACION DE ACTOS QUE CONLLEVAN A DESPIDO**PROCESO AUDITADO:** DESPIDO**FECHA:** 10 DE OCTUBRE DE 2014

En visita efectuada a las Oficinas Administrativas de Pollo Campestre el día 09 de Octubre de 2014 con Gerente de Gestión Humana, nos indica que los actos que conllevan a despido se detallan en el Proceso de Inducción para los aspirantes a ser contratados y a aquellos que por algún motivo no hayan recibido dicha capacitación, el gerente es el encargado de comentarle los posibles actos que conlleven al despido.

***Comentario del Auditor:***

La realización de la capacitación en la etapa de inducción es pieza clave para que el personal identifique claramente los actos que lo conllevan al despido.

**CORTEZ & ASOCIADOS****EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.**

Hecho por	<b>CRMC</b>	<b>RT-3</b>
Revisado por	<b>ACRC</b>	

**CEDULA: NARRATIVA RAZONES MÁS FRECUENTES DE DESPIDO****PROCESO AUDITADO: DESPIDO****FECHA: 10 DE OCTUBRE DE 2014**

---

Reunidos con la Gerente de Gestión Humana nos manifiesta que además de las razones que estipula en Código de Trabajo en sus artículos 48 al 57, se encuentran el conflicto entre compañeros y el irrespeto al personal de gerencia.

***Comentario del Auditor:***

La empresa posee una buena identificación de las razones de despido y realiza concientización a sus empleados acerca de ellas para que pueda evitarse.

**CORTEZ & ASOCIADOS**

Hecho por	CRMC	RT-4
Revisado por	ACRC	

**EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.**

**CEDULA:** NARRATIVA ACOPLAMIENTO A DISPOSICIONES LEGALES AL MOMENTO DE REALIZAR DESPIDOS

**PROCESO AUDITADO:** DESPIDO

**FECHA:** 10 DE OCTUBRE DE 2014

Reunidos con la Jefe de Planillas en las oficinas administrativas de Pollo Campestre nos comenta que la empresa se somete al artículo 402 del Código de Trabajo, el cual nos detalla que los despidos ya sea por: renuncia, terminación de contrato de trabajo por mutuo consentimiento de las partes, o recibo de pago de prestaciones por despido sin causa legal, solo tendrán valor probatorio cuando estén redactados en hojas que extenderá la “Dirección General de Inspección de Trabajo” o cuando son elaborados por un juez de primera instancia con jurisdicción en materia laboral se hará constar la fecha de expedición y siempre que hayan sido utilizadas el mismo día o dentro de los diez días siguientes a esa fecha. (*Anexo 26 Pt’s*)



***Comentario del Auditor:***

El cumplimiento de este artículo en la empresa le facilita la resolución en caso de darse alguna denuncia o algún problema regulatorio a la hora de realizar los despidos.

**CORTEZ & ASOCIADOS****EMPRESA: POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.**

Hecho por	CRMC	RT-5
Revisado por	ACRC	

**CEDULA:** NARRATIVA INFORMACION COMPLETA EN HOJA DE FINALIZACION DE CONTRATO**PROCESO AUDITADO:** RETIRO**FECHA:** 10 DE OCTUBRE 2014

---

Reunidos en las oficinas de Pollo Campestre el Auxiliar de Nómina nos permite la verificación de la información dentro de la Hoja de Terminación de Contrato que entrega el Ministerio de Trabajo las cuales contienen las fechas de inicio de labores, una breve narración de la causa del despido y detalle de lo que está pendiente de pago al trabajador a la fecha del despido, fecha de elaboración de la hoja, firma del patrono y del trabajador.

\_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_

---

***Comentario del Auditor:***

Las Hojas de Finalización de Contrato están correctamente llenas y poseen las firmas respectivas que las hacen legales.

### 6.2.3.3 Archivos de los Papeles de Trabajo

Para efectos de un mejor control la información que surge en el desarrollo de la auditoría se resguarda en tres tipos de archivos, los cuales son:

- Archivo Administrativo: Contiene información relacionada con la administración del trabajo de la auditoría, cuyo uso y vigencia está limitado solo al período o ejercicio del examen de auditoría.
- Archivo Permanente: Contendrá información del cliente, útil para varios años, relacionada con disposiciones legales, reglamentos, manuales, instructivos y demás normas que regulen su funcionamiento. Asimismo, comprende datos relativos con su organización, estructura, funciones, procedimientos, contratos entre otros datos del cliente.
- Archivo Corriente: Este archivo respalda la opinión del auditor. Incluye la documentación sobre la evaluación del sistema de control interno de la entidad, los procedimientos de auditoría realizados y las evidencias que se han obtenido durante la fase de planeación y ejecución del trabajo de campo. Además contendrá las diferentes cédulas que elabore el auditor, con base a los procesos del sistema de administración de recursos humanos a la fecha del periodo objeto del examen.

## ARCHIVO DE LOS PAPELES DE TRABAJO



### ARCHIVO ADMINISTRATIVO

<p><b>NOMBRE DEL CLIENTE</b> POLLO CAMPESTRE S.A DE C.V.</p> <p><b>DIRECCIÓN</b> 3ª CALLE PONIENTE NO. 1315, COLONIA CIUDAD JARDÍN, SAN MIGUEL.</p> <p><b>TELÉFONO:</b> 2623-5500</p> <p><b>PERIODO AUDITADO:</b> 2014</p> <p><b>NOMBRE Y CARGO DEL PERSONAL DEL CLIENTE CON QUIEN CONTACTARSE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• LIC. JOSE RAYMUNDO CARRANZA, <i>GERENTE DE GESTION HUMANA</i></li> <li>• LIC. JOSE ARNOLDO DIAZ, <i>ENCARGADO DE PLANILLA</i></li> <li>• LIC. PEDRO FUENTES <i>CONTADOR GENERAL</i></li> </ul> <p><b>SISTEMA DE AUDITORIA APLICADO:</b> ESTANDAR</p> <p><b>PERSONAL ENCARGADO DE LA AUDITORIA</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr style="background-color: #002060; color: white;"> <th style="text-align: center;">NOMBRE</th> <th style="text-align: center;">CARGO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ana Cecilia Reyes Cortez</td> <td>Representante Legal</td> </tr> <tr> <td>Mario Alberto Mendoza</td> <td>Gerente General</td> </tr> <tr> <td>Cesia Raquel Mejia Canales</td> <td>Supervisor de Campo</td> </tr> <tr> <td>Perla María Herrera Montoya</td> <td>Control de Calidad</td> </tr> </tbody> </table>	NOMBRE	CARGO	Ana Cecilia Reyes Cortez	Representante Legal	Mario Alberto Mendoza	Gerente General	Cesia Raquel Mejia Canales	Supervisor de Campo	Perla María Herrera Montoya	Control de Calidad	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;"><b>CONTENIDO</b></td> <td style="width: 10%;"><b>SI</b></td> <td style="width: 10%;"><b>NO</b></td> </tr> <tr> <td>ESCRITURA DE CONSTITUCION</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>NIT</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>NRC</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>MISION DEL DESPACHO DE AUDITOIR</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>VISION DEL DESPACHO DE AUDITORIA</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>VALORES DEL DESPACHO DE AUDITORIA</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA FIRMA</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES DE LA FIRMA</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>CARTA OFERTA DE SERVICIOS DE AUDITORIA</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>OFERTA DE SERVICIOS APROBADA</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>PERSONAL ASIGNADO DE AUDITORIA</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>CONTRATO DE SERVICIOS DE AUDITORIA</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>CARTA COMPROMISO DE AUDITORIA</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>CARTA DE SOLICITUD AL ABOGADO</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>CARTA DE RESPUESTA DEL ABOGADO</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>CARTA DE SALVAGUARDA</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>PERSONAL CLAVE DE LA FIRMA</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>PERSONAL DEL CLIENTE A CONTACTAR</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>FECHAS CRITICAS DE ACTIVIDADES DE AUDITORIA</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>PROGRAMA Y ARREGLOS DE VISITAS AL CLIENTE</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>CARTA DE INSTRUCCIONES AL CLIENTE</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>CARTA DE REQUERIMIENTO DE INFORMACION</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>PRESUPUESTO DE TIEMPO</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<b>CONTENIDO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	ESCRITURA DE CONSTITUCION	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NIT	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NRC	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MISION DEL DESPACHO DE AUDITOIR	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	VISION DEL DESPACHO DE AUDITORIA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	VALORES DEL DESPACHO DE AUDITORIA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA FIRMA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES DE LA FIRMA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CARTA OFERTA DE SERVICIOS DE AUDITORIA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OFERTA DE SERVICIOS APROBADA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PERSONAL ASIGNADO DE AUDITORIA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CONTRATO DE SERVICIOS DE AUDITORIA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CARTA COMPROMISO DE AUDITORIA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CARTA DE SOLICITUD AL ABOGADO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CARTA DE RESPUESTA DEL ABOGADO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CARTA DE SALVAGUARDA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PERSONAL CLAVE DE LA FIRMA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PERSONAL DEL CLIENTE A CONTACTAR	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	FECHAS CRITICAS DE ACTIVIDADES DE AUDITORIA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PROGRAMA Y ARREGLOS DE VISITAS AL CLIENTE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CARTA DE INSTRUCCIONES AL CLIENTE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CARTA DE REQUERIMIENTO DE INFORMACION	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PRESUPUESTO DE TIEMPO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NOMBRE	CARGO																																																																																					
Ana Cecilia Reyes Cortez	Representante Legal																																																																																					
Mario Alberto Mendoza	Gerente General																																																																																					
Cesia Raquel Mejia Canales	Supervisor de Campo																																																																																					
Perla María Herrera Montoya	Control de Calidad																																																																																					
<b>CONTENIDO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>																																																																																				
ESCRITURA DE CONSTITUCION	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																				
NIT	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																				
NRC	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																				
MISION DEL DESPACHO DE AUDITOIR	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																				
VISION DEL DESPACHO DE AUDITORIA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																				
VALORES DEL DESPACHO DE AUDITORIA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																				
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA FIRMA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																				
MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES DE LA FIRMA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																				
CARTA OFERTA DE SERVICIOS DE AUDITORIA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																				
OFERTA DE SERVICIOS APROBADA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																				
PERSONAL ASIGNADO DE AUDITORIA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																				
CONTRATO DE SERVICIOS DE AUDITORIA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																				
CARTA COMPROMISO DE AUDITORIA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																				
CARTA DE SOLICITUD AL ABOGADO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																				
CARTA DE RESPUESTA DEL ABOGADO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																				
CARTA DE SALVAGUARDA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																				
PERSONAL CLAVE DE LA FIRMA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																				
PERSONAL DEL CLIENTE A CONTACTAR	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																				
FECHAS CRITICAS DE ACTIVIDADES DE AUDITORIA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																				
PROGRAMA Y ARREGLOS DE VISITAS AL CLIENTE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																				
CARTA DE INSTRUCCIONES AL CLIENTE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																				
CARTA DE REQUERIMIENTO DE INFORMACION	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																				
PRESUPUESTO DE TIEMPO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																				
MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																				



## ARCHIVO PERMANENTE

NOMBRE DEL CLIENTE	CONTENIDO	SI	NO
POLLO CAMPESTRE S.A DE C.V.	ANTECEDENTES DE POLLO CAMPESTRE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>DIRECCIÓN</b> 3ª CALLE PONIENTE NO. 1315, COLONIA CIUDAD JARDÍN, SAN MIGUEL.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	MISION Y VISION	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	VALORES	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>TELÉFONO:</b> 2623-5500	DOMICILIO DE AGENCIAS DE LA FUNDACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>PERIODO AUDITADO:</b> 2014	NUMERO DE IDENTIFICACIÓN TRIBUTARIA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	NUMERO DE REGISTRO DE CONTRIBUYENTE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>NOMBRE Y CARGO DEL PERSONAL DEL CLIENTE CON QUIEN CONTACTARSE</b>	TARJETA ISSS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• LIC. JOSE RAYMUNDO CARRANZA. <i>GERENTE DE GESTION HUMANA</i></li> </ul>	TARJETA AFP	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• LIC. JOSE ARNOLDO DIAZ. <i>ENCARGADO DE PLANILLA</i></li> </ul>	MANUAL DE BIENVENIDA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• LIC. PEDRO FUENTES <i>CONTADOR GENERAL</i></li> </ul>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	MANUAL DE POLÍTICAS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	CONTRATO DE TRABAJO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	PLANILLAS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**SISTEMA DE AUDITORIA APLICADO:** ESTANDAR

**PERSONAL ENCARGADO DE LA AUDITORIA**

NOMBRE	CARGO
Ana Cecilia Reyes Cortez	Representante Legal
Mario Alberto Mendoza	Gerente General
Cesia Raquel Mejía Canales	Supervisor de Campo
Perla María Herrera Montoya	Control de Calidad



## ARCHIVO CORRIENTE

NOMBRE DEL CLIENTE	CONTENIDO	SI	NO
POLLO CAMPESTRE S.A DE C.V.	MEMORÁNDUM DE PLANEACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>DIRECCIÓN</b> 3ª CALLE PONIENTE NO. 1315, COLONIA CIUDAD JARDÍN, SAN MIGUEL.	ENTREVISTA PRELIMINAR	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>TELÉFONO:</b> 2623-5500	MATRIZ DE RIESGOS DE POLLO CAMPESTRE S.A DE C.V.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>PERIODO AUDITADO:</b> 2014	ANÁLISIS FODA POLLO CAMPESTRE S.A DE C.V.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>NOMBRE Y CARGO DEL PERSONAL DEL CLIENTE CON QUIEN CONTACTARSE</b>	IMPORTANCIA RELATIVA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• LIC. JOSE RAYMUNDO CARRANZA, <i>GERENTE DE GESTION HUMANA</i></li> </ul>	PROGRAMAS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• LIC. JOSE ARNOLDO DIAZ, <i>ENCARGADO DE PLANILLA</i></li> </ul>	PROCESOS CRITICOS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• LIC. PEDRO FUENTES <i>CONTADOR GENERAL</i></li> </ul>	CEDULAS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	CARTA A LA GERENCIA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	INFORME FINAL DE AUDITORIA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**SISTEMA DE AUDITORIA APLICADO:** ESTANDAR

**PERSONAL ENCARGADO DE LA AUDITORIA**

NOMBRE	CARGO
Ana Cecilia Reyes Cortez	Representante Legal
Mario Alberto Mendoza	Gerente General
Cesia Raquel Mejía Canales	Supervisor de Campo
Perla María Herrera Montoya	Control de Calidad

## **6.2.4 Informe**

Una vez finalizado el trabajo, el auditor debe proceder a la elaboración de la Carta a la Gerencia e Informe de Auditoría de Recursos Humanos, presentando un detalle de los problemas o deficiencias encontradas.

### **6.2.4.1 Carta a la Gerencia**

Luego de finalizada la etapa de ejecución de la auditoría y habiéndose analizado toda la información obtenida, el responsable de la Auditoría, deberá elaborar la Carta a la Gerencia especificando las diferentes observaciones por proceso así como las recomendaciones para cada una, en esta carta el auditor reporta asuntos que le llaman la atención y que en su opinión se deben reportar a la Gerencia, ya que representan importantes deficiencias.

### **6.2.4.2 Informe Final**

El responsable de la Auditoría de Recursos Humanos, deberá presentar el Informe Final de Auditoría a Junta Directiva de Pollo Campestre, convocando a una reunión después de haber finalizado la elaboración del mismo; esto con la finalidad de informarles de las diferentes actividades que se realizaron, así como las medidas correctivas que se aplicarán a las deficiencias encontradas.

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

El informe final de auditoría es el producto por medio del cual el auditor, expone sus observaciones y recomendaciones por escrito.

## **CARTA A LA GERENCIA**

San Miguel, 31 de Octubre de 2014

**Lic. Magdalena Alvarado**  
**Gerente de Gestión Humana de Operaciones**  
**Pollo Campestre S.A. de C.V.**  
**Presente.**

Respetable Licenciada:

Por este medio hacemos de su conocimiento deficiencias menores que fueron detectadas en la fase de evaluación del Control Interno en la ejecución de la Auditoría de Recursos Humanos de Pollo Campestre S.A. de C.V. y que por su naturaleza, frecuencia y materialidad no se reportaran como hallazgo en el informe final.

A continuación detallamos las deficiencias menores detectadas y sus respectivas recomendaciones.

### **RECLUTAMIENTO**

#### **1. NO POSEE BOLSA DE TRABAJO EN LINEA.**

**Observación:** El día 1 de octubre de 2014 a las 8:00 am, el grupo de auditoría mediante entrevista con la Encargada de Selección de Personal, pudo determinar que no existe Bolsa de Trabajo en línea para divulgar las plazas vacantes, solamente se auxilian de medios de comunicación escrita. (*Anexo CG-1*)

**Recomendación:** De acuerdo a lo mencionado se recomienda a la Gerente de Gestión Humana de Operaciones Lic. Magdalena Alvarado gestione con el

Departamento de Sistemas que administra la página web de la empresa implementar una casilla en la que se encuentre una bolsa de trabajo que sirva para que las personas interesadas en formar parte de la empresa puedan subir los curriculum vitae, esto ayudará a poseer una amplia base de datos, reduciendo costos y tiempo invertido en el proceso de selección de personal.

## **SELECCION**

### **2. NO EXISTE AREA EXCLUSIVA PARA REALIZAR EVALUACIONES.**

**Observación:** El día viernes 10 de octubre de 2014 a las 9:00 am, el grupo de auditoría mediante visita a la sala de evaluaciones de personal operativo, se encuentra con una habitación de 3 x 2.5 metros aproximadamente, encontrándose sin la respectiva rotulación, la cual no solo se utiliza para dicho fin sino que también sirve como sala de usos múltiples tanto para reuniones de trabajo como para capacitaciones de personal administrativo; además, estas reuniones se proyectan con anticipación tomando en cuenta que no interfiera con las fechas de evaluaciones. *(Anexo CG-2)*

La sala se encuentra equipada con una mesa ejecutiva, ocho sillas secretariales, un proyector, una pizarra, pantalla desplegable y con sistema de aire acondicionado.

**Recomendación:** Con base a lo descrito se recomienda a la Licda. Silvia Muñoz Encargada de Selección de Personal que gestione con Gerencia General para que se le asigne un área específica debidamente equipada para realizar los procesos de Reclutamiento y Selección debido a que la empresa tiene una constante contratación, evitando que se interfiera con otras reuniones.

## **CONTRATACION**

### **3. EL RESGUARDO DE LOS EXPEDIENTES DEL PERSONAL OPERATIVO SE ENCUENTRA EN UN AREA RETIRADA DE LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS**

**Observación:** Se verificó mediante observación realizada el día 17 de octubre de 2014 que el área donde se resguardan los expedientes de los operativos, está ubicada a doscientos metros aproximadamente de las oficinas administrativas, lo que produce retraso en las actividades realizadas por el área de recursos humanos, debido al tiempo que se debe de tomar en movilizarse a traerlos.

**Recomendación:** La Gerente de Gestión Humana debe gestionar ante Junta Directiva la adecuación de los archiveros que contienen los expedientes cerca del área de Recursos Humanos, con el motivo de reducir tiempo en la realización de las operaciones.

## **EVAUACION DEL DESEMPEÑO**

### **4. PROTECCION INADECUADA DE HOJAS DE ASISTENCIA.**

**Observación:** El equipo de Auditoría reunido el día 17 de octubre de 2014, a las 3:30 pm, solicitó a la Gerente de Sucursal Ex-Tapachulteca proporcionar el Control de Asistencia para verificar el contenido de las Hojas de Asistencia, hallándose estas en un folder de papel tamaño carta y un fásster que sostenía las hojas, este se encontraba en mal estado, debido al uso continuo que produce que se dañe con facilidad.

**Recomendación:** Se le recomienda a Gerente de la sucursal Sra. Emilia Fuentes que informe sobre este problema al Gerente de Operaciones para que este trámite con la Gerente de Gestión Humana la posibilidad de cambiar a fólderes plastificados que sirvan para una mejor protección de las hojas de asistencia.

## **5. FALTA DE REQUISITOS PARA ASISTIR A ESCUELA GERENCIAL.**

**Observación:** En entrevista efectuada el 13 de octubre a la Gerente de Gestión Humana, para conocer si se hacen evaluaciones al personal operativo el grupo de auditoría se enteró que además de las evaluaciones diarias existe otro tipo de evaluación llamada Escuela Gerencial con el fin que el empleado pueda ascender dentro de la empresa; por lo que no son evaluaciones de carácter general, cada individuo es consciente de su desempeño dentro de la empresa y de esta manera se hará presente a las oficinas administrativas para poder ser evaluado y así aspirar a un puesto más alto; además, para informar sobre estas evaluaciones se colocan afiches dentro de las sucursales indicando lugar y hora de la reunión.

**Recomendación:** Se le recomienda a la Gerente de Gestión Humana que establezca los requisitos que los empleados deben cumplir para poder presentarse a la convocatoria de Escuela Gerencial con la finalidad de que se tenga la certeza que los asistentes poseen las aptitudes y conocimientos establecidos, proporcionando de esta manera la formación complementaria requerida.

## **SEGURIDAD E HIGIENE**

### **6. FALTA DE ROTULACION DE NORMAS DE SEGURIDAD PARA EL MANEJO DEL EQUIPO DE TRABAJO E INSTRUCCIONES A SEGUIR EN CASO DE EMERGENCIA.**

**Observación:** Mediante recorrido por las instalaciones del día 17 de octubre de 2014 en la Sucursal Ex-Tapachulteca se verificó que el área de cocina no existe señalización para el manejo del equipo de trabajo lo que genera un riesgo a que los trabajadores sufran accidentes y en especial los nuevos empleados; también se verificó la inexistencia de instrucciones a seguir en caso de emergencias como sismos e incendios.

**Recomendación:** El Comité de Seguridad e Higiene es quien debe proveer de medidas de seguridad tanto para evitar accidentes como para prevención en caso de emergencias.

## 7. EXISTENCIA DE CABLES SUELTOS EN AREA DE COCINA

**Observación:** Se verificó mediante observación realizada el día 17 de octubre de 2014 a sucursal que en el área de cocina se encuentran cables sueltos los que no están empotrados en la pared ni ubicados en canaletas lo cual genera diversos riesgos; como daños en el sistema del cableado por enredos, así como, que la cobertura se dañe y quede expuesto un fragmento que pudiera afectar a una persona que lo tocara accidentalmente. (Anexo CG-3)

**Recomendación:** El Gerente de Sucursal debe de gestionar con el departamento de Mantenimiento colocar canaletas con la finalidad de organizar y proteger los cables, con el fin de reducir riesgos y a su vez proporcionar una mejor vistosidad al área.

Sin otro más que agregar y esperando que nuestras sugerencias sean de su utilidad, nos suscribimos cordialmente.

Atentamente,

F. \_\_\_\_\_



Lic. Cecilia Reyes

Representante Legal

CORTEZ AUDITORES & ASOCIADOS





**INFORME FINAL DE AUDITORÍA DE RECURSOS  
HUMANOS**

**POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.**

**DIRIGIDO A:**

JUNTA DIRECTIVA DE POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V.

**FECHA DE EMISIÓN**

31 DE OCTUBRE DE 2014

## **I. INTRODUCCIÓN.**

En cumplimiento del Contrato de Auditoría de Recursos Humanos, se realizó evaluación al Control Interno a Pollo Campestre S.A. de C.V.; durante el período del 01 de Julio al 31 de octubre de 2014, examinándose documentación correspondiente para poder realizar los procedimientos de auditoría.

## **II. OBJETIVOS.**

### **➤ GENERAL**

Evaluar las políticas lineamientos y procesos del Sistema de Administración de Recursos Humanos aplicado al personal operativo de Pollo Campestre S.A. de C.V., verificando que estén orientados al cumplimiento de los objetivos establecidos por la entidad así como a disposiciones técnicas y legales.

### **➤ ESPECIFICOS**

- Verificar la existencia de procedimientos y métodos para evaluar la eficiencia y eficacia de los empleados al realizar sus actividades así como determinar que los métodos existentes son funcionales y se adecuan a las necesidades y expectativas de la empresa.
- Identificar que los controles aplicados permitan el adecuado funcionamiento de cada proceso del Sistema de Administración de Recursos Humanos.

### **III. ALCANCE DE AUDITORIA.**

Nuestro trabajo consistió en efectuar pruebas de auditoría al Sistema de Administración de Recursos Humanos ejecutado por la sociedad. La auditoría se ejecutó en el periodo de julio a octubre de 2014, de acuerdo a las normas de Auditoría Internacionales de Auditoría, aplicados a Auditorías de carácter especial las cuales requieren que esta se planifique y ejecute de manera tal que se pueda obtener una seguridad razonable de las operaciones.

#### **1. Reclutamiento y Selección**

- ✓ Se realizó evaluación al proceso de reclutamiento y selección, que comprende desde el momento en que se requiere una plaza, evaluando aspectos de divulgación, el almacenamiento de curriculum así como el contenido de solicitud, hasta la descripción de pruebas psicotécnicas de un cargo en específico que conllevan a la selección del candidato idóneo.

#### **2. Contratación e Inducción**

- ✓ Se indagó mediante entrevistas con el personal administrativo sobre políticas de contratación.
- ✓ Revisamos mediante muestra, el contenido de treinta expedientes así como su debido resguardo.
- ✓ Se verifico si los empleados recibieron capacitación para conocer la filosofía empresarial así como las funciones que deben realizar, esto mediante encuestas.

#### **3. Evaluación del Desempeño**

- ✓ Verificamos el cumplimiento de la jornada de trabajo en visita a sucursales.
- ✓ Se analizó la forma de proceder de la empresa para realizar evaluaciones.
- ✓ Indagamos el nivel de satisfacción de los empleados sobre las condiciones de trabajo.

#### **4. Retribuciones y Prestaciones**

- ✓ Se comprobó el cumplimiento de la legislación en cuanto al salario mínimo.
- ✓ Rectificamos la adecuada deducción de las prestaciones en planilla.
- ✓ Evaluamos el proceso de aplicación de sanciones.
- ✓ Verificamos la existencia de programas de incentivos para los empleados.

#### **5. Seguridad e Higiene**

- ✓ Se observó las condiciones de infraestructura y ergonomía de sucursales de Restaurantes
- ✓ Verificamos la existencia de extintores.
- ✓ Se evaluó la señalización de medidas preventivas, rutas de evacuación y salidas de emergencia.
- ✓ Comprobamos la existencia y operatividad del Comité de Seguridad e Higiene.

#### **6. Retiro**

- ✓ Se indagó sobre las razones más frecuentes de renuncia y despido.
- ✓ Se verificó el proceso que se sigue al momento de despedir un empleado.

### **IV. RESULTADOS**

Producto de la aplicación de procedimientos de la Auditoría de Recursos Humanos en los procesos del Sistema de Administración; Reclutamiento y Selección, Contratación e Inducción, Evaluación del Desempeño, Retribuciones y Prestaciones, Seguridad e Higiene y Retiro de la empresa Pollo Campestre S.A. de C.V., obtuvimos los resultados siguientes:

## **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

### **HALLAZGO DE AUDITORIA N° 1**

#### **FALTA DE POLITICAS POR ESCRITO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

##### **CONDICION**

Al realizar procedimiento de auditoría de solicitud de manual de políticas de reclutamiento y selección, se conoció que si existen políticas pero que actualmente no se encuentran establecidas por escrito para este proceso en específico ni para ningún otro del Sistema de Administración de Recursos Humanos puesto que están en elaboración.

##### **CAUSAS**

- Retardo en elaboración de políticas del Sistema de Administración de Recursos Humanos por parte del Departamento Organización y Métodos.
- Desconocimiento del contenido de políticas relacionadas al Sistema de Administración de Recursos Humanos por parte Departamento Organización y Métodos.

##### **EFFECTOS**

- Infracción de reglas y actividades al desarrollarse cada proceso debido a olvido o desconocimiento de políticas respectivas.

##### **RECOMENDACIÓN**

- Agilizar proceso de elaboración de políticas relacionadas con el Sistema de Administración de Recursos Humanos para poder implementar y dar a conocer por escrito.

## CONCLUSIONES GENERALES

Con la finalidad de evaluar la eficiencia y eficacia de las operaciones, confiabilidad y cumplimiento de las funciones y políticas de la empresa se ejecutaron los procedimientos de auditoría basados en nuestros programas de auditoria los cuales están sustentados en los papeles de trabajo, con lo cual concluimos.

## RECOMENDACIÓN GENERAL

Que la Gerencia, en favor del fortalecimiento de los controles internos y mejorar la gestión de las áreas mencionadas; comisione a los responsables de cada proceso auditado, implemente y den seguimiento a las recomendaciones en forma completa para superar los hallazgos que se encuentran no superados; así como también superar las deficiencias menores que han sido puntualizadas en la Carta de Gerencia.

Sin más que informar.



Cortez & Asociados  
Auditores



Cecilia Reyes  
Representante Legal

# ANEXOS

## ANEXO 1



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

---

CUESTIONARIO DIRIGIDO A ENCARGADOS DE LA ADMINISTRACION DEL PERSONAL  
OPERATIVO DE RESTAURANTES “POLLO CAMPESTRE”.

**Objetivo General:** Obtener información sobre aspectos generales relacionados con la administración del Personal Operativo que se gestiona para los restaurantes “Pollo Campestre”, con el fin de poder crear y aplicar procedimientos de Auditoria de Recursos Humanos, logrando así proporcionar herramientas que contribuyan a mejorar las actividades administrativas.

1. ¿Tiene la empresa una estructura organizativa?

Sí  No

2. ¿Poseen manuales administrativos?

Sí  No

3. ¿Aproximadamente con cuántos empleados operativos cuentan los Restaurantes “Pollo Campestre”?

100-200  201-400  401 – más

4. ¿El nivel de contratación de los empleados operativos es recurrente?

Sí  No  Desconoce

5. ¿Cuál es el medio que utilizan para la divulgación de las plazas vacantes?

Prensa  
 Radio  
 Páginas web  
 Todas las anteriores  
 Otros: \_\_\_\_\_

6. ¿Se considera el nivel de estudio para el análisis de perfil de puesto de trabajo?

Sí  No  N/A

7. ¿Qué tipo de contrato realiza la empresa?  
 Individual       Colectivo       Ambos       Otros \_\_\_\_\_
8. ¿Cómo formalizan los contratos?  
 Verbal       Escrito
9. Por la duración del contrato, ¿qué modalidad utilizan para los empleados operativos?  
 Temporales       Indefinidos       Ambas
10. ¿Existe un periodo de prueba para el personal contratado?  
 Sí       No       Desconoce
11. Cuánto tiempo dura el periodo de prueba:  
 15 días       30 días       45 días       Otros: \_\_\_\_\_
12. ¿Les brindan capacitaciones a sus empleados?  
 Sí       No       Desconoce
13. ¿Con qué periodicidad les brindan capacitaciones a los empleados operativos?  
 Mensual       Trimestral       Otros: \_\_\_\_\_
14. ¿Realizan rotación de horarios para el personal operativo?  
 Sí       No
15. ¿En cuántos turnos dividen la jornada laboral para el personal operativo?  
 1 turno de 8 horas  
 2 turno de 4 horas  
 Otros  
 Desconoce
16. ¿De qué forma estipulan el salario?  
 Por horas       Por metas       Otras: \_\_\_\_\_
17. ¿Poseen los empleados prestaciones laborales?  
 Sí       No

18. ¿A qué prestaciones tienen derecho los trabajadores?
- Las de ley (ISSS, AFP, horas extraordinarias, Indemnización, aguinaldo, vacación)
  - Seguro de Vida
  - Uniformes, Alimentación, otros.
  - Todas las anteriores
19. ¿Existen incentivos para los empleados operativos mediante el cumplimiento de sus funciones?
- Sí                       No                       Desconoce
20. ¿Con que tipo de incentivos premian a los empleados operativos por el cumplimiento de metas?
- Económicos             En especie             Ambas
21. ¿Existe algún tipo de sanciones por incumplimiento de funciones?
- Sí                       No                       N/A
22. ¿Existe mecanismo de control de entradas y salidas del personal?
- Sí                       No
23. ¿Les realizan supervisiones a los empleados operativos?
- Sí                       No
24. ¿Con qué periodicidad les supervisan los Gerentes de Área?
- Semanal               Quincenal               Otras: \_\_\_\_\_
25. ¿Existen programas de higiene y prevención de riesgos laborales?
- Sí                       No
26. ¿Alguna vez les han realizado auditoria de recursos humanos?
- Sí                       No                       N/A
27. ¿Le gustaría que se le efectuó en la empresa una auditoría de Recursos Humanos?
- Sí                       No

## ANEXO.0 2

### GLOSARIO

- **Administración de personal:** comprenden las actividades encaminadas a obtener y coordinar los recursos humanos de una organización que representan una de sus mayores inversiones.
- **Aguinaldo:** es una remuneración que percibe el empleado adicionalmente a las doce mensualidades habitual.
- **Auditoría administrativa:** es la que verifica la consecución de los resultados esperados de la gestión realizada por los diferentes servicios de una empresa, así como el grado de cumplimiento de los objetivos marcados.
- **Auditoría de recursos humanos:** es un proceso sistemático de investigación y evaluación de las políticas de la gerencia con el personal y de las actividades desarrolladas por el Personal de las organizaciones.
- **Auditoria:** el examen que mediante la previsión planeación, 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.
- **Auditorias de Propósitos especiales:** consisten en la verificación de asuntos y temas específicos, de una parte de las operaciones financieras o administrativas, de determinados hechos o situaciones especiales y responde a una necesidad específica.
- **Coadyuvo:** ayuda que alguien, una entidad o grupo realizan y aportan en una determinada cuestión y que entonces permitirá la consecución de un fin u objetivo.
- **Concejo de finanzas:** un ente de administración, ejecución, inversión, crédito, ahorro e intermediación financiera de los recursos y fondos de la empresa.
- **Contratación:** es un acuerdo entre dos o más partes, mediante el cual se obligan los contratantes a dar, hacer o no hacer alguna cosa, que vienen especificadas claramente en el mismo.

- **Contrato:** acuerdo, generalmente escrito, por el que dos o más partes se comprometen recíprocamente a respetar y cumplir una serie de condiciones
- **Desfalco:** es el acto en el que uno o más individuos se apropian indebidamente de valores o fondos a los que éstos les han sido confiados en razón de un cargo. Es un tipo de fraude financiero. Puede ser de caudales privados, como entre un empleado y su patrón, o de caudales públicos.
- **Exigencia Legal:** son parámetros que establece el estado mediante leyes, para regir las actividades que realizan las empresas.
- **Exigencia Técnica:** son parámetros aprobados por un organismo reconocido que establece especificaciones técnicas basadas en los resultados de la experiencia y del desarrollo tecnológico, que hay que cumplir en determinados productos, procesos o servicios.
- **Fuerza laboral:** es la fuerza de trabajo, es decir, la cantidad de recurso humano que tiene una empresa de cualquier tipo para cumplir sus objetivos y metas.
- **Gestión administrativa:** conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar
- **Indemnización:** se denomina indemnización a una compensación económica que recibe una persona como consecuencia de haber recibido un perjuicio de índole laboral, moral, económica,
- **Papeles de Trabajo:** registra el planeamiento, naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría aplicados por el auditor y los resultados y conclusiones extraídas a la evidencia obtenida. Se utilizan para controlar el progreso del trabajo realizado para respaldar la opinión del auditor.
- **Parámetros:** es una variable o factor que debe ser considerado a la hora de analizar, criticar y hacer juicios de una situación.
- **Personal Operativo:** comprende únicamente al personal cuyo trabajo está relacionado directamente con los procesos de abastecimiento, producción y

distribución, excepto aquél cuyas labores son de dirección o supervisión técnica y administrativa.

- **Políticas Administrativas:** es un plan general de acción que guía a los miembros de una organización en la conducta de su operación.
- **Pruebas de Auditoria:** son técnicas o procedimientos que utiliza el auditor para la obtención de evidencia comprobatoria.
- **Pruebas de Controles:** procedimiento de auditoría para obtener evidencia de auditoría sobre la efectividad del diseño y la operación de aquellas actividades dentro de la estructura del proceso de control interno que constituyen la base de un enfoque basado en sistemas con respecto a uno o más de los objetivos de auditoría.
- **Recursos Humanos:** al conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector.
- **Remuneración:** es el proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones dadas a los empleados, derivadas de su empleo. Una de ellas es el salario.
- **Riesgo:** es la vulnerabilidad ante un potencial perjuicio o daño para las unidades, personas, organizaciones o entidades.
- **Sistema de administración de personal:** es un conjunto interrelacionado de procesos referentes a los subsistemas de planificación, reclutamiento, selección, desarrollo, evaluación y motivación del personal.
- **Sistemas:** 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.

## **ANEXO 3**

### **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

**AICPA:** Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados.

**CPC:** Contador Público Certificado.

**IFAC:** International Federation Of Accountants - Federación Internacional de Contadores.

**MINTRAB:** Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

**NCF:** Normas de contabilidad Financiera.

**NIA'S:** Normas Internacionales de Auditoría.

**SAS:** Statements on Auditing Standards - Declaraciones de Normas de Auditoría.

# **ANEXOS DE LA PROPUESTA**



**ANEXO PT-1**  
**REQUERIMIENTO DE PLAZA**

Cargo solicitado: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_  
Puestos vacantes: \_\_\_\_\_ Tipo de contratación: \_\_\_\_\_

Requisitos del puesto:  
Edad: \_\_\_\_\_ Género: \_\_\_\_\_  
Nivel de Estudio: \_\_\_\_\_  
Experiencia: \_\_\_\_\_  
Localidad: \_\_\_\_\_

Actividades a realizar: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Prestaciones que se ofrecen: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fecha de solicitud: \_\_\_\_\_  
Solicitado por: \_\_\_\_\_ Sucursal: \_\_\_\_\_  
Gerente de Área  
Autorizado por: \_\_\_\_\_  
Gerente de Operaciones

**ANEXO PT-2**  
**ANUNCIO DE PLAZA**



Te invitamos a formar parte de un maravilloso mundo de oportunidades!

¿Te gustaría convertirte en PROFESIONAL DEL SERVICIO A DOMICILIO?  
¡Plazas por hora y fines de semana!

Zona oriental: San Miguel, La Unión, Usulután, Morazán, Santa Rosa,  
San Salvador: Apopa, Soyapango, Zacamil y sus alrededores.

Requisitos:

- Sexo Masculino
- Estudios mínimos de Bachillerato
- Orientación en servicio al cliente
- Entre 21 a 40 años
- Personas dinámicas e innovadoras
- Licencia de conducir motocicleta

Para Mayor información comunícate al Tel. 2623-5500 Ext. 107 ó envía tu Curriculum a la dirección: [selecciondepersonal@campestre.com.sv](mailto:selecciondepersonal@campestre.com.sv)



¿ERES ALEGRE Y DINAMICO?  
¿TE QUIERES DIVERTIR Y SUPERARTE?



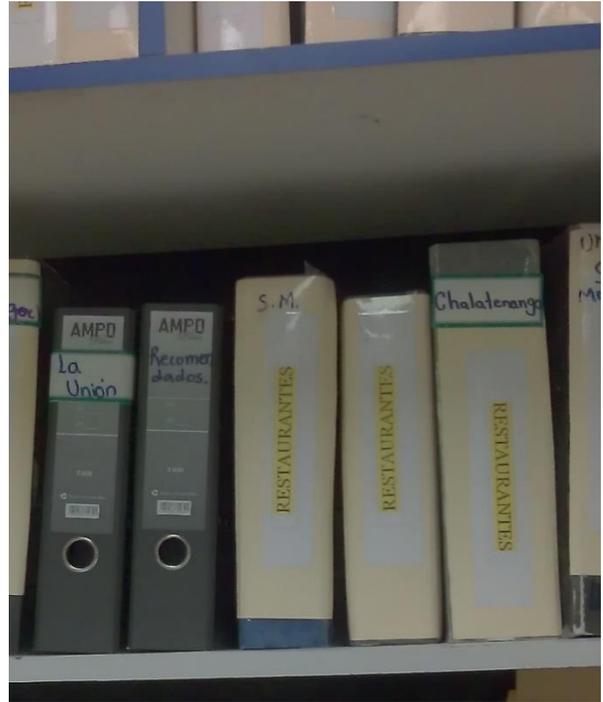
TIENE UNA OPORTUNIDAD  
**PARA TI !!!**  
VEN Y FORMA PARTE DE UN EQUIPO DE EXITO

RETIRA TU SOLICITUD AQUI.  
O ENVIA TU CURRICULUM A: [SELECCIONDEPERSONAL@CAMPESTRE.COM.SV](mailto:SELECCIONDEPERSONAL@CAMPESTRE.COM.SV)

En la imágenes se muestran la forma en como la empresa da a conocer oportunidades de empleo; cuando se requiere una plaza en específico sacan el anuncio la bolsa de trabajo de la Prensa Gráfica.

Además en las sucursales esta un rotulo que hace la invitación al público para que retiren solicitud de trabajo y la lleven a oficinas administrativas para ser aspirante a formar parte de la empresa.

**ANEXO PT-3**  
**BASE DE CURRICULUM**



Fotografías de AMPOS que archivan los curriculum, clasificados por zona geográfica, tomadas el 17 de octubre de 2014.

**ANEXO PT-4**  
**SOLICITUD DE EMPLEO**



**OFERTA DE SERVICIO**

LLENE ESTA SOLICITUD DE EMPLEO CON SU PROPIA LETRA  
TODA INFORMACION PROPORCIONADA SE CONSIDERA CONFIDENCIAL

**GRUPO CAMPESTRE, S.A DE C.V.**



ESTA OFERTA DE SERVICIO NO IMPLICA NINGUN COMPROMISO POR PARTE DE GRUPO CAMPESTRE CON EL INTERESADO, SÓLAMENTE ES UN REQUERIMIENTO INDISPENSABLE QUE DEBE LLENAR TODA PERSONA QUE ASPIRE A PRESTAR SERVICIOS A LA SOCIEDAD.

I. INFORMACION GENERAL			
NOMBRE SEGUN DUE:		EDAD	PROFESION U OFICIO
DIRECCION EXACTA		TELEFONO DE CASA	TELEFONO DE OFICINA
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO		SEXO	ESTATURA PESO
Nº DE IDENTIDAD PERSONAL O CARNET DE EXTRANJERO	LUGAR Y FECHA DE EMISION	Nº DE ISSS	Nº NUP
Nº DE NIT		Nº DE LICENCIA CONDUCIR	NACIONALIDAD
ESTADO CIVIL	NOMBRE DEL CONYUGUE O COMPAÑERO(A) DE VIDA	PROFESION U OFICIO DEL CONYUGUE	
CARGO PARA EL QUE OFRCE SUS SERVICIOS		NOMBRE DE LA PERSONA QUE LO REFIRIO A GRUPO CAMPESTRE	

II. ESTUDIOS					
EDUCACION	NOMBRE DEL CENTRO EDUCATIVO	AÑOS		FINALIZO ESTUDIOS	TITULO O DIPLOMA
		DESDE	HASTA		
PRIMARIO (1º - 6º)					
BACHILLERATO					
TECNICO					
UNIVERSITARIOS					
OTROS					

III. OTROS CONOCIMIENTOS											
IDIOMAS	BIEN	REG.	COMPUTACION PAQUETES QUE PUEDE UTILIZAR	MUY BIEN		REG.	MANEJO DE MAQUINAS	BIEN	REG.		
				BIEN	REG.						
INGLES HABLA <input type="checkbox"/> LEE <input type="checkbox"/> ESCRIBE <input type="checkbox"/>			1				DE ESCRIBIR				
			2								
OTROS HABLA <input type="checkbox"/> LEE <input type="checkbox"/> ESCRIBE <input type="checkbox"/>			3				CONTOMETRO				
			4				FOTOCOPIADORA				
HABLA <input type="checkbox"/> LEE <input type="checkbox"/> ESCRIBE <input type="checkbox"/>			5				OTRAS				
			OTROS								

IV. ULTIMO EMPLEO			
EMPRESA		DIRECCION	
PUESTO QUE DESEMPEÑA		TELEFONO	
		NOMBRE Y CARGO DE JEFE INMEDIATO	
EMPLEO DESDE		OTROS PUESTOS DESEMPEÑADOS	
MESES	AÑO		
SUELDO INICIAL	SUELDO ACTUAL	RAZON PARA CAMBIAR DE EMPLEO	



EMPRESA	DIRECCION	TELEFONO
OFERTA DE SERVICIO		
NOMBRE Y CARGO DE JEFE INMEDIATO		
EMPLEADO DESDE		OTROS EMPLEOS DESEMPEÑADOS
HASTA		
MES	AÑO	MES
AÑO		AÑO
ULTIMO SUELDO SEGUN CERTIFICADO ISSSY		MOTIVO DE RETIRO

OTROS EMPLEOS						
EMPRESA	DIRECCION	TELEFONO	JEFE INMEDIATO	AÑOS	MOTIVO DE RETIRO	

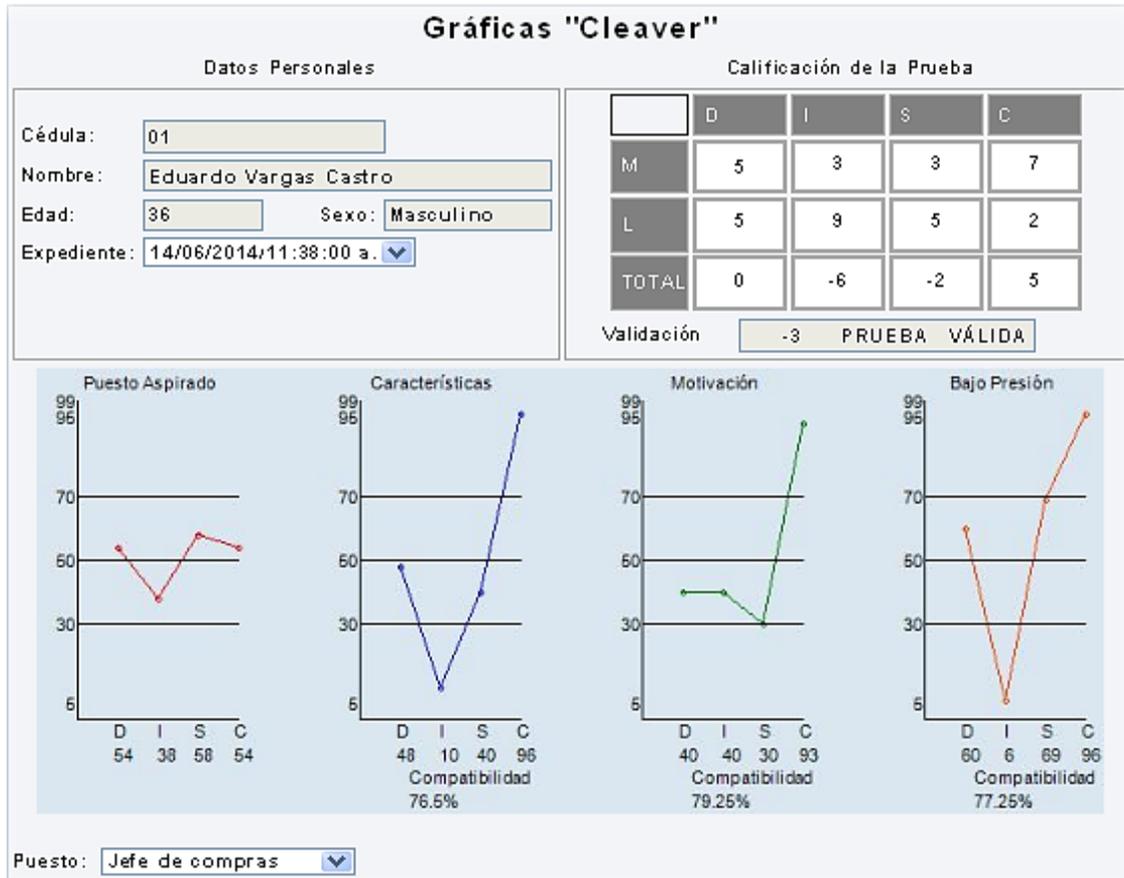
V. INFORMACION FAMILIAR				
NOMBRE COMPLETO	DIRECCION Y TELEFONO	LUGAR DE TRABAJO O ESTUDIO	ECONOMICAMENTE DEPENDIENTE DE USTED	
			TOTAL	PARCIAL
PADRE				
MADRE				
CONYUGE				
HIJOS				
HERMANOS				

VI. PERSONAS QUE PUEDAN DAR REFERENCIA DE USTED (NO INCLUIR PARENTES)		
NOMBRE	DIRECCION Y TELEFONO	LUGAR DE TRABAJO

VII. OTROS DATOS	
HAY FAMILIARES SUYOS TRABAJANDO EN GRUPO CAMPESTRE	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
COMO SE LLAMAN:	_____
CARGO QUE DESEMPEÑA:	_____
PARENTESCO:	_____
EN CASO DE COMPROBARSE FALSEDAD EN LA INFORMACION, DARA LUGAR A QUE ESTA OFERTA DE SERVICIO SEA DESCARTADA DEL PROCESO O EL EMPLEADO DESTITUIDO DE SU CARGO, EN EL CASO DE QUE FUESE CONTRATADO.	

\_\_\_\_\_ LUGAR Y FECHA \_\_\_\_\_ FIRMA DEL INTERESADO

## ANEXO PT-5 PRUEBA CLEAVER



En la imagen se muestra el resultado de una evaluación mediante Prueba Cleaver.

## ANEXO PT-6



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS**

---

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS OPERATIVOS DE POLLO  
CAMPESTRE S.A. DE C.V.**

**Objetivo General:** Obtener información para conocer el cumplimiento del Sistema de Administración de Recursos Humanos de los Restaurantes Pollo Campestre.

**Indicación:** Marque con una “x” la respuesta según convenga.

**A) Reclutamiento y Selección**

1. ¿Fue sometido a entrevistas preliminares de selección?

Si

No

**B) Contratación e Inducción**

2. ¿Recibió entrenamiento sobre el desempeño de sus funciones dentro de la empresa?

Si

No

3. ¿Para ambientarse a las áreas de la empresa se le dio un recorrido por las instalaciones?

Si

No

4. ¿Considera que la parte de entrenamiento le dejó un aprendizaje que a la fecha en sus labores ha tenido éxito?

Si

No

### C) Evaluación del Desempeño

#### Test de Satisfacción de las Condiciones de Trabajo

N°	Condiciones	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
1	Iluminación					
2	Ventilación					
3	Ruido					
4	Espacio					
5	Mobiliario					
6	Materiales de trabajo					
7	Higiene					

### D) Retribuciones y Prestaciones

5. ¿Conoce usted cuales son las prestaciones a las que tiene derecho?

Si

No

Especifique \_\_\_\_\_

6. ¿Cómo le dieron a conocer dichas prestaciones?

Especifique \_\_\_\_\_

### E) Seguridad e Higiene

7. Tiene conocimiento de las instrucciones que debe de seguir al momento de presentarse alguna contingencia (incendio, terremotos, explosiones volcánicas):

Si

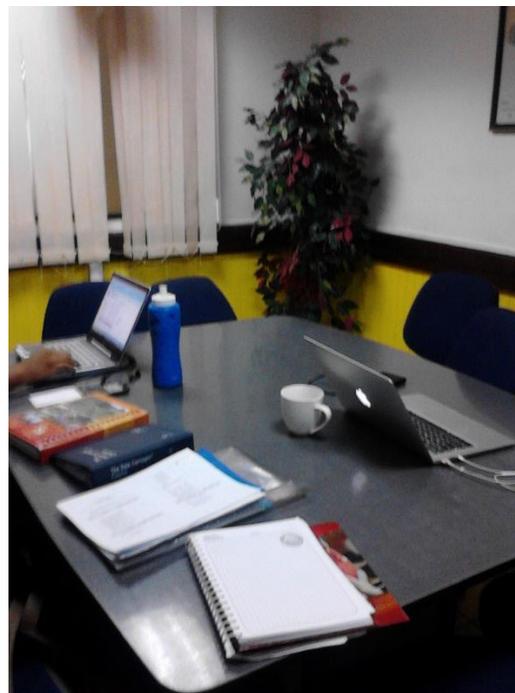
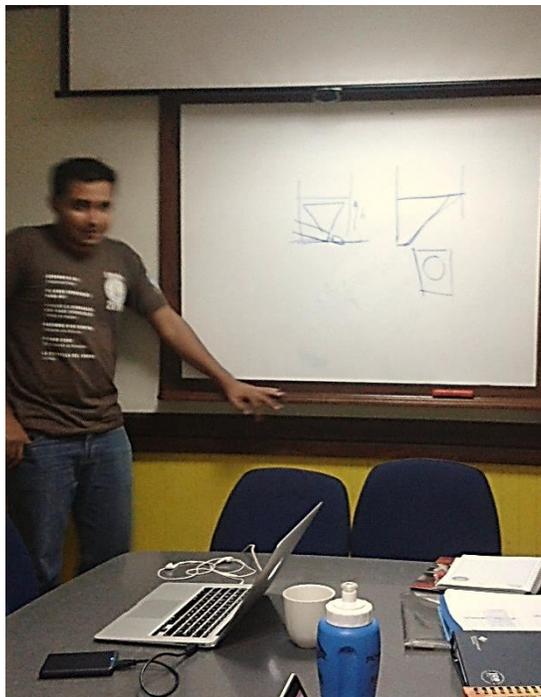
No

8. ¿Ha recibido usted capacitación para el uso de extintores?

Si

No

**ANEXO PT-7**  
**CONDICIONES DEL AREA DONDE SE RELIZAN EVALUACIONES**



Área donde se realizan evaluaciones al personal operativo.



Rótulos, avisos, señalización de rutas de evacuación dentro del área de evaluaciones.



No existe la rotulación de identificación de "área de evaluaciones"

**ANEXO PT-8**

**CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**

Yo \_\_\_\_\_, de sexo \_\_\_\_\_,  
(estado civil) \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ años de edad, (empleo)  
\_\_\_\_\_ con domicilio en \_\_\_\_\_,  
departamento de \_\_\_\_\_, y residencia en \_\_\_\_\_,  
portador(a) de Documento Único de Identidad número \_\_\_\_\_  
expedido en \_\_\_\_\_, departamento de \_\_\_\_\_, de fecha \_\_\_\_\_.  
Actuando en calidad de Representante Legal de la Sociedad \_\_\_\_\_, sociedad propietaria del centro de  
trabajo denominado \_\_\_\_\_, que en el curso  
de este instrumento se denominará \_\_\_\_\_ o \_\_\_\_\_ y  
\_\_\_\_\_ de sexo \_\_\_\_\_, (estado civil)  
\_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ años de edad, (empleo)  
\_\_\_\_\_ con domicilio en \_\_\_\_\_,  
departamento de \_\_\_\_\_, y residencia en \_\_\_\_\_,  
portador(a) de Documento Único de Identidad número \_\_\_\_\_  
expedido en \_\_\_\_\_, departamento de \_\_\_\_\_, el \_\_\_\_\_ de  
\_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, que en el curso de este instrumento, se denominará "el  
trabajador". Convenimos a celebrar y formalizar por este medio un Contrato Individual de  
Trabajo que se regirá por las cláusulas siguientes:

a) Clase de Trabajo o Servicio \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ b) Duración del Contrato y tiempo de  
servicio \_\_\_\_\_

c) Lugar de prestación de servicios y \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ d) Horario de trabajo \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ e) Salario: Forma, Período y Lugar de Pago \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ *i) Herramientas y materiales* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ *f) Personas que dependen económicamente del trabajador* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ *g) Período de Prueba* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ *h) Trabajos extraordinarios* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ *j) Otras estipulaciones* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ *k) Confidencialidad* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

*En fe de lo convenido, firmamos el presente documento por triplicado en la ciudad de \_\_\_\_\_, Departamento de \_\_\_\_\_, a las \_\_ horas y \_\_ minutos del día \_\_ de \_\_\_\_\_ del año 20\_\_.*

F \_\_\_\_\_  
*Patrono*

F \_\_\_\_\_  
*Trabajador*

**ANEXO PT-9**  
**AREA PARA RESGUARDO DE EXPEDIENTES**



Fotografías tomadas el día 17 de octubre de 2014, donde se puede observar el interior de la casa donde se resguardan los expedientes.

**ANEXO PT-10**  
**EVALUACIONES A PERSONAL OPERATIVO**



En la fotografía a empleados operativos de diferentes sucursales, realizando una evaluación escrita.

## ANEXO PT-11

### CUMPLIMIENTO DE JORNADA DE TRABAJO

TARIETA DE CONTROL DE ASISTENCIA LABORAL DEL MES DE: **OCT 14**

Nombre del PS: **[REDACTED]**

Cargo: **Cocinero**

DETALLE DEL HORARIO AUTORIZADO DEL PROFESIONAL DE SERVICIO PARA POLLO CAMPESTRE

L	M	M	J	V	S	D	T.H	HORAS A	NOCT.
6:30-2	Libre	2-9	6:30-9:30	6:30-12-9	9:00-5:00	2:30	6		

VIENEN		2.50		1		8		1	
Fecha	H. autorizado	SI	NO	H.E. A	H.E. B Diurn.	H.E. B Noctur.	Horas Noctur.	Motivo de las horas Extras	dia lib. susp.
1	6:30-2	X							
2	10-9	X		2.50	2		2		
3	6:30-2	X							
4	7-2	X							
5	12-9		X		2		2		1
Corte									
6	6:30-2	X		5	4	1	12		2
7	9-2		X			1	2	X Semana Campesina	
8	6:30-2	X							
9	12-9	X					2		
10	6:2-6:9		X		1	2		X Inventario	
11	Libre								
12	2-9	X					2		
13	9-2	X					2		
14	7-2	X							
15	6:30-2	X							
16	12-9	X					2		
17	6:30-3		X		1				
18									
19									
20									

Firma PS: **[Firma]**      Firma Gerente: **[Firma]**

En la imagen se muestra las jornadas de trabajo para un personal operativo y junto a su firma está la del gerente responsable del turno

## ANEXO PT-12

### MEDIOS PARA CONOCER LA SATISFACCION DE USUARIOS

Queremos seguir mejorando, por eso agradecemos que nos evalúe		SUGERENCIAS		
	EXCELENTE	BUENO	DEBE MEJORAR	
1- Amabilidad del personal.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- Tiempo de espera en la toma de orden.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3- Su producto fue servido en el tiempo indicado.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4- Calidad de la comida .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5- Temperatura de la comida .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6- Exactitud de la orden .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7- Limpieza del local.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8- Limpieza de los baños.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9- Limpieza del área de juegos.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10- Tiempo de espera en recibir su cuenta y cambio.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Producto que ordenó: \_\_\_\_\_  
Comentario: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Desea recibir información de promociones:  Sí  No Nombre: \_\_\_\_\_  
E-mail: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Por Favor doblar y Depositar en nuestro buzón de sugerencias.

En la imagen se observa la parte del mantel el cual el cliente llena y deposita en el buzón de sugerencias



En la fotografía se muestra el buzón de sugerencia en el cual los clientes colocan las observaciones sobre los aspectos relacionados al servicio que se les brinda.

**ANEXO PT-13**  
**ENCUESTA SATISFACCION DE CLIENTES**



**Encuesta de Satisfacción**

Dirigida a Clientes

Indicación: Marque con una X según sea su respuesta

<b>Preguntas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
1. ¿Le brindaron un excelente servicio?		
2. ¿El personal que lo atendió contaban con el suficiente conocimiento para responder todas sus preguntas?		
3. ¿Siente usted que tuvo que esperar mucho tiempo para recibir su pedido?		
4. ¿Ha tenido inconvenientes con el servicio que presta el restaurante?		
5. ¿Las instalaciones son atractivas a la vista?		
6. ¿Los productos que le sirvieron cumplieron sus expectativas?		

## ANEXO PT-14

### HOJA DE ASISTENCIA

**TARJETA DE CONTROL DE ASISTENCIA LABORAL DEL MES DE:**

Nombre del PS:

Cargo:

**DETALLE DEL HORARIO AUTORIZADO DEL PROFESIONAL DE SERVICIO PARA POLLO CAMPESTRE**

L	M	M	J	V	S	D	T.H.	HORAS A	NOCT.

VIENEN

Fecha	H. autorizado	SI	NO	HE.A	H.E.B Diur.	H.E.B Noct.	Horas Nocturnas.	Motivo de las horas Extras	Día lib. Susp.	Firma PS
1										
2										
3										
4										
5										
Corte										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										
26										
27										
28										
29										
30										
31										

La Hoja de Asistencia que se muestra, está elaborada para cada uno de los empleados, una por mes.

ANEXO 15

COMPROBANTE DE PAGO

Elaborado por:		Revisado por:		30/09/2014 08:57:18 AM		
RECURSOS HUMANOS EXCELENTES DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.						
Recibo de Pago a Empleados						
DEL 16/09/2014 AL 30/09/2014						
Dias	Sueldo Diario	Sueldo Extra	Viativos	Bonifica	Comision	Sueldo Bruto
8.0	10.00					80.00
<b>DETALLE DE DESCUENTOS</b>						
	ISSS	2.40			0.00	
	AFP CRECER	5.00		OTROS	0.00	
	P EMPL.	0.00		UNIFORME	0.00	
	P BANCOS.	0.00			0.00	
	ANTICIPO	0.00		SEG.DE VIDA	0.50	
	RENTA	0.00			0.00	
	EMBARGO	0.00			0.00	
	PROCURADURI	0.00				
	BANCOS	0.00				
	FALTANTE DE	0.00				
				<b>TOTAL DESCUENTO</b>	<b>7.90</b>	
				<b>TOTAL A PAGAR</b>	<b>72.10</b>	
RECIBIDO POR:		[Redacted]		 firma		
		04245424-7				
FECHA: 30/09/2014		Revisado por:		30/09/2014 08:57:18 AM		
Elaborado por:						

Comprobante que se entrega a los empleados al momento de pago de sueldo.

## ANEXO PT-16

### PLANILLA

RECURSOS HUMANOS EXCELENTES DE EL SALVADOR SA DE CV.												
SUCURSAL: POLLO CAMPESTRE EL TRIUNFO												
DEL _____ AL _____												
N° Corr.	Código - Empleado	Días Lab.	Sueldo Diario	Sueldo Extras	Premio	SUELDO BRUTO	ISSS	Uniformes	Procuraduría	Total Descuento	SUELDO NETO	FIRMA
		Días Asueto	Sueldo x Horas	Horas Extras	Bonificación		RENTA	Seg. De Vida	F.S.V.			
		Días inc. con goce	Comisión	Horas Nocturnas	Vacación		AFP	Otros	Anticipo			
		Horas Laboradas	Sueldo Horas Lab.						Prest. a Emple.			
1	1410	15.00	8.08	-	-	121.20	3.64	22.50	0.50	34.22	<b>86.98</b>	
	Empleado "X" (Cocinero)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		-	-	-	-	-	7.58	-	-	-	-	
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
2		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
3		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
4		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
5		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>TOTAL PLANILLAS</b>		15.00	8.08	-	-	121.20	11.22	22.50	0.50	34.22	<b>86.98</b>	

Formato de planilla con fines ilustrativos cuyo contenido está en función de aspectos considerados en la planilla original.

## ANEXO PT-17

### ENTREGA DE CANASTAS



Fotografía tomada en septiembre de 2014, donde se muestra la entrega de canastas para empleados operativos de Sucursal Correos.

## ANEXO PT-18

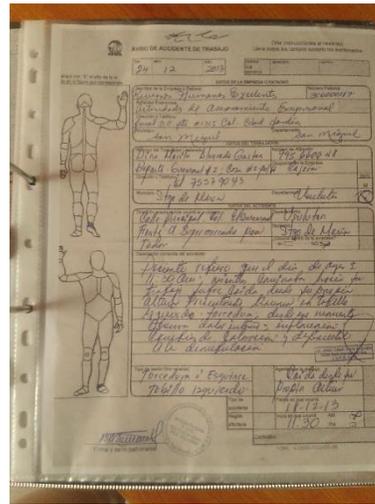
### ACREDITACION COMITÉ DE SEGURIDAD E HIGIENE



En las imágenes se muestra las acreditaciones del comité de seguridad seccionados por sucursales.

## ANEXO PT-19

### OPERATIVIDAD DE COMITÉ DE SEGURIDAD E HIGIENE



En las imágenes se muestra el archivo que contiene reporte de accidentes laborales ocasionados en el año.

LISTADO DE ASISTENCIA REUNION MINISTERIO DE TRABAJO 06/27/2013			
Nº	NOMBRES	CÓDIGO	FIRMAS
1	Alfonso Chaves	276242128	[Firma]
2	Alfonso Alvarado	21103822	[Firma]
3	Peter Sanchez	24242123	[Firma]
4	Alfonso Sanchez	24242123	[Firma]
5	Alfonso Sanchez	24242123	[Firma]
6	Alfonso Sanchez	24242123	[Firma]
7	Alfonso Sanchez	24242123	[Firma]
8	Alfonso Sanchez	24242123	[Firma]
9	Alfonso Sanchez	24242123	[Firma]
10	Alfonso Sanchez	24242123	[Firma]
11	Alfonso Sanchez	24242123	[Firma]
12	Alfonso Sanchez	24242123	[Firma]
13	Alfonso Sanchez	24242123	[Firma]
14	Alfonso Sanchez	24242123	[Firma]
15	Alfonso Sanchez	24242123	[Firma]
16	Alfonso Sanchez	24242123	[Firma]
17	Alfonso Sanchez	24242123	[Firma]
18	Alfonso Sanchez	24242123	[Firma]
19	Alfonso Sanchez	24242123	[Firma]
20	Alfonso Sanchez	24242123	[Firma]
21	Alfonso Sanchez	24242123	[Firma]
22	Alfonso Sanchez	24242123	[Firma]
23	Alfonso Sanchez	24242123	[Firma]
24	Alfonso Sanchez	24242123	[Firma]
25	Alfonso Sanchez	24242123	[Firma]
26	Alfonso Sanchez	24242123	[Firma]
27	Alfonso Sanchez	24242123	[Firma]
28	Alfonso Sanchez	24242123	[Firma]
29	Alfonso Sanchez	24242123	[Firma]
30	Alfonso Sanchez	24242123	[Firma]
31	Alfonso Sanchez	24242123	[Firma]

COMITÉ DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL GRUPO CAMPESTRE-POLLO CAMPESTRE  
SEMINARIO TALLER SOBRE: SEÑALIZACIÓN Y MAPA DE RIESGOS.  
FACILITADORA: ING. IVONNE CHÉVEZ  
FECHA: 29/01/13

#	NOMBRE	CARGO	FIRMA
1	Alfonso Sanchez	Sub Gerente	[Firma]
2	Alfonso Sanchez	Gerente	[Firma]
3	Alfonso Sanchez	Gerente	[Firma]
4	Alfonso Sanchez	Gerente	[Firma]
5	Alfonso Sanchez	S. Gerente	[Firma]
6	Alfonso Sanchez	Gerente	[Firma]
7	Alfonso Sanchez	Gerente	[Firma]
8	Alfonso Sanchez	Gerente	[Firma]

BRIGADA CONTRA INCENDIO

1	Alfonso Sanchez
2	Alfonso Sanchez
3	Alfonso Sanchez
4	Alfonso Sanchez
5	Alfonso Sanchez
6	Alfonso Sanchez
7	Alfonso Sanchez
8	Alfonso Sanchez
9	Alfonso Sanchez
10	Alfonso Sanchez
11	Alfonso Sanchez
12	Alfonso Sanchez
13	Alfonso Sanchez
14	Alfonso Sanchez
15	Alfonso Sanchez
16	Alfonso Sanchez
17	Alfonso Sanchez
18	Alfonso Sanchez
19	Alfonso Sanchez
20	Alfonso Sanchez
21	Alfonso Sanchez
22	Alfonso Sanchez
23	Alfonso Sanchez
24	Alfonso Sanchez
25	Alfonso Sanchez
26	Alfonso Sanchez
27	Alfonso Sanchez
28	Alfonso Sanchez
29	Alfonso Sanchez
30	Alfonso Sanchez
31	Alfonso Sanchez

Las listas de asistencia a capacitaciones en el Ministerio de Trabajo así como a otras realizadas dentro de la empresa y La conformación de brigadas de incendio demuestran que el Comité de Seguridad e Higiene está activo en la empresa.

**ANEXO PT-20**  
**CONDICIONES DE INSTALACIONES**



En las imágenes se muestra las condiciones en las que se encuentra la sucursal ubicada en centro comercial Ex-Tapachulteca. Las condiciones son buenas para el caso de infraestructura, iluminación y ventilación.



Existe la debida señalización y protección de riesgo eléctrico en el área donde se encuentran las cajas térmicas.

Debido al espacio de la sucursal, el área de cocina es reducida para que los empleados se movilizan con libertad y sin ningún impedimento.



Existencia de cables sueltos no ubicados en canaletas

## ANEXO PT-21

### CONDICIONES DE HIGIENE Y PROTECCION AL REALIZAR LABORES



En las imágenes se muestra que los empleados que el equipo que utilizan los empleados al estar en el área de cocina son redecillas para las mujeres y gorra para los hombres, además de su delantal. La siguiente imagen muestra que parte de la calidad higiénica de los alimentos los lleva a mantener un buen record en el servicio de los productos.

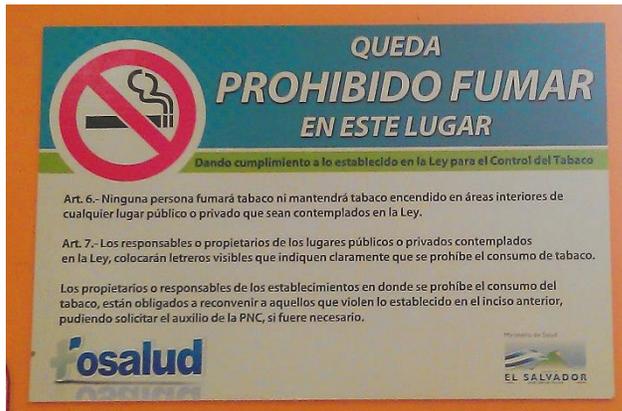
**ANEXO PT-22**  
**EXISTENCIA DE BOTIQUIN**



Botiquín de primeros auxilios ubicado en el área de concina

## ANEXO PT-23

### MEDIDAS PREVENTIVAS, PROHIBICIONES E INDICACIONES



En las sucursales existe señalamiento de medidas preventivas y prohibiciones enfocadas a los clientes así como instrucciones para la manipulación de alimentos.

## ANEXO PT-24

### RUTAS DE EVACUACION Y SALIDAS DE EMERGENCIA



En las imágenes se muestran las rutas de evacuación y salidas de emergencia debidamente señalizadas.

**ANEXO PT-25**  
**CONDICION DE EXTINTORES**



Las imágenes muestran los extintores existentes en la sucursal Ex-Tapachulteca. Dos están ubicados en el área de cocina y uno por el área de los baños y se encuentran en buenas condiciones y están debidamente cargados.

## ANEXO PT-26

### HOJA DE FINALIZACION DE CONTRATO



MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE INSPECCIÓN DE TRABAJO



Nº 0020198

LA DIRECCIÓN GENERAL DE INSPECCIÓN DE TRABAJO: para los efectos del artículo 402 inc. 2º del código de trabajo, extiende la presente hoja solicitud del trabajador con Documento Único de Identidad número \_\_\_\_\_, en \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_, a los



*[Handwritten signature]*

**Instrucciones para el solicitante:**

1. La presente hoja, solamente puede ser utilizada el mismo día de su extensión o dentro de los diez días siguiente a esta fecha.
2. Leer cuidadosamente el contenido con que se ha llenado la presente hoja antes de firmar.
3. Verificar, que no se adeude salarios, vacaciones, aguinaldos, horas extras, comisiones u otra prestación laboral antes de firmar.

**Nota:** El contenido que se redacte en la presente hoja, es responsabilidad del solicitante.

# ANEXOS DEL INFORME

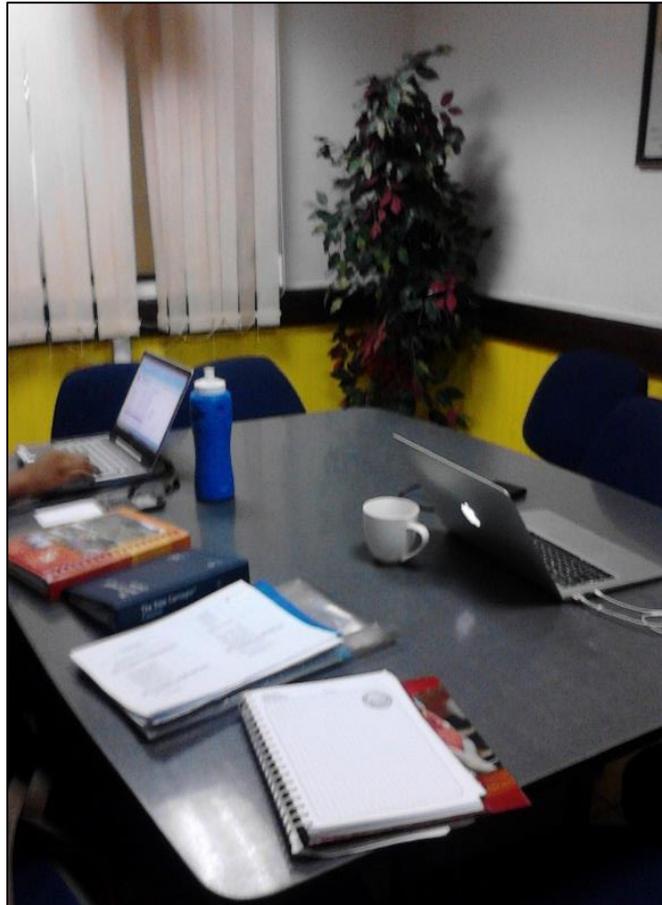
**ANEXO CG-1**  
**INEXISTENCIA DE BOLSA DE TRABAJO**



En la captura de pantalla se muestra que dentro del menú de la página web de la empresa no existe Bolsa de Trabajo donde se divulguen las plazas disponibles.

## ANEXO CG-2

### INEXISTENCIA DE AREA EXCLUSIVA PARA REALIZAR ENTREVISTAS



En la fotografía se muestra el interior de la sala de usos múltiples, área utilizada para realizar entrevistas. En el momento de la toma se encontró laborando a personal administrativo.

**ANEXO CG-3**  
**CABLES SUELTOS EN ÁREA DE COCINA**



Existencia de cables sueltos en área de cocina, no protegidos en canaletas.

## REFERENCIAS

### Bibliográficas

- Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano, 1º Edición, México Mc Graw Hill Colombia, 2002.
- Werther, WB. Administración de Personal y Recursos Humanos. 3º Edición, México Mc Graw Hill Interamericana, 1992.
- Burbano, Jorge. Auditoría de Personal, 2ª edición, Colombia Ecoe Ediciones, 2002.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. México. Editorial Limusa. 2000.
- Werther, WB: Administración de Personal y Recursos Humanos. 3º edición, México, Mc Graw Hill Interamericana, 1992.
- Gómez Mejía, Luis R. Gestión de Recurso Humano, 1ª edición, México, Prentice Hall Hispanoamericana. 1997.
- Byars, Loyd y otros. Gestión de Recurso Humano. 1º edición en español, España; Madrid, Irwin, 1996.

### Páginas Web

- <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/13/importancia-rrhh/>.
- <http://administracion.realmexico.info/2012/10/importancia-de-recursos-humanos.html>
- [http://www.koiwerrhh.com.ar/rrhh\\_objetivos.shtml](http://www.koiwerrhh.com.ar/rrhh_objetivos.shtml)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos\\_humanos#Finalidad](http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos#Finalidad)
- <http://ebookbrowse.net/tesis-658-4013-b212-01-pdf-d356597507>
- [http://www.koiwerrhh.com.ar/rrhh\\_objetivos.shtml](http://www.koiwerrhh.com.ar/rrhh_objetivos.shtml)
- <http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml>

- <http://seminariosdeinvestigacion.com/todos-los-trabajos-de-investigacion-tienen-hipotesis>
- <http://contapuntual.blogspot.com/2010/08/resumen-nias.html>
- [http://www.degerencia.com/articulo/la\\_auditoria\\_en\\_la\\_gestion\\_de\\_los\\_recurso\\_s\\_humanos](http://www.degerencia.com/articulo/la_auditoria_en_la_gestion_de_los_recurso_s_humanos)
- [http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/899/1/LA\\_AUDITORIADERECURSOSHUMANOSUNAHERRAMIENTAINDISPENSABLE\\_PARATODALAEMPRESA.pdf](http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/899/1/LA_AUDITORIADERECURSOSHUMANOSUNAHERRAMIENTAINDISPENSABLE_PARATODALAEMPRESA.pdf)
- <http://www.rrhh-web.com/artauditoria.html>
- <http://www.scribd.com/doc/6045211/Fases-de-Auditoria>
- <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/08/en-toda-investigacion-cuantitativa-se.html>