

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración Corporativa



**Propuesta de estructura de control interno para la
administración de bajas y traslados de personal en la
empresa Tiendas Unidas, S. A.**

(Tesis de Maestría)

Lic. David Palencia de la Cruz

Guatemala, febrero 2014

**Propuesta de estructura de control interno para la
administración de bajas y traslados de personal en la
empresa Tiendas Unidas, S. A.**

(Tesis de Maestría)

Lic. David Palencia de la Cruz (Estudiante)

Lic. Erick Sigüenza (Asesor)

Lic. Francisco Prado (Revisor)

Guatemala, febrero 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica y Secretaria General

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M. Sc. Ana Rosa Arrollo de Ochoa
Coordinadora

REF.:UPANA.C.C.E.E.0002-2014-MSc.AC.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 08 DE ENERO DEL 2,014**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Erick Orlando Sigüenza, asesor y licenciado José Francisco Prado Chávez, revisor de la Tesis, titulada: "PROPUESTA DE ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE BAJAS Y TRASLADOS DE PERSONAL EN LA EMPRESA TIENDAS UNIDAS, S.A.", elaborada por el licenciado David Palencia de la Cruz, AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional en el grado de Magíster en Administración Corporativa.


Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala,
28 de noviembre de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Programa de Maestrías
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de asesoría de la Tesis del tema **“Propuesta de estructura de control interno para la administración de bajas y traslados de personal en la empresa Tiendas Unidas, S.A.”**, realizado por el estudiante del Programa de Maestría en Administración Corporativa, **David Palencia de la Cruz** con número de carnet **601546**; he procedido a la revisión de la misma, la cual cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que cumple con los requisitos para continuar con la gestión de graduación. Por tanto, emito el dictamen de aprobación del tema desarrollado en la Tesis con un total de **92** puntos.

Atentamente,



Lic. Erick Orlando Siguenza
Asesor

Guatemala, Diciembre 11 del año 2,013

**Licenciado
César Custodio
Decano Facultad Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad**

Licenciado Custodio

He procedido a revisar el trabajo de Práctica Empresarial Dirigida –PED- titulado: “Propuesta de Estructura de Control Interno para la Administración de Bajas y Traslados de Personal en la Empresa Tiendas Unidas, S. A.”, elaborado por el estudiante: **David Palencia de la Cruz**, previo a optar al grado Académico en “**Maestría en Administración Corporativa**”.

En mi calidad de Revisor de dicho trabajo, me permito informarle que el mismo se realizó conforme a los reglamentos internos de esta Universidad y que, en mi opinión cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Panamericana, por tal razón, apruebo el trabajo en referencia, y emito sobre el mismo: **DICTAMEN FAVORABLE**.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la oportunidad para suscribirme.

Atentamente,



**Lic. J. Francisco Prado Ch.
Colegiado No. 273**

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
1. Antecedentes	1
1.1 Reseña histórica de la empresa	1
1.2 Estudios Previo	2
1.3 Situación actual de la Empresa	3
1.3.1 Organigrama de la empresa Tiendas Unidas, S. A.	4
Capítulo 2	8
2. Marco Teórico	8
2.1 Proceso	8
2.2 Procedimiento	9
2.2.1 Documentación y comunicación de procedimientos	9
2.3 Control Interno	10
2.3.1 Ambiente de Control	11
2.3.2 Evaluación de riesgos	11
2.3.3 Actividades de control	12
2.3.4 Información y comunicación	12
2.3.5 Supervisión y monitoreo	12
2.4 Políticas	13
2.4.1 Tipos de políticas	14
2.4.2 La importancia de actualizar y divulgar las políticas internas	15
2.5 Políticas de Recursos Humanos	15
2.6 Tipos de movimiento de personal	16
2.6.1 Ascensos	16
2.6.2 Traslados	16
2.6.3 Terminación laboral	17
2.7 Los sistemas de información	17
2.7.1 El sistema de información y la organización	18

2.7.2 Control de accesos y la responsabilidad del negocio	18
2.7.3 Seguridad lógica	19
2.7.4 Control de accesos	19
2.7.5 Perfil de usuario	19
Capítulo 3	20
3. Planteamiento del problema	20
3.1 Objetivos de la investigación	20
3.1.1 Objetivo general	20
3.1.2 Objetivos específicos	21
3.2 Alcances y límites de la investigación	21
3.3 Metodología aplicada a la práctica	21
3.3.1 Sujetos	21
3.3.2 Instrumentos	22
3.3.3 Procedimientos	24
Capítulo 4	26
4. Resultados	26
4.1 Resultados Entrevistas	26
4.2 Resultados Cuestionarios	34
Capítulo 5	48
5. Análisis e interpretación de Resultados	48
5.1 El control en el proceso de bajas y traslados de personal	48
5.2 Actualización, autorización y divulgación de políticas y procedimientos	49
5.3 Sistemas utilizados en el proceso de bajas y traslados de asociados	50
Conclusiones	51
Propuesta	52
1. Introducción	52
2. Objetivos	52
2. 1. Objetivo General	52
2.2. Objetivos Específicos	52
3. Desarrollo de la propuesta	53

3.1. Modelo de procedimiento de bajas y traslados de personal	53
3.2. Flujograma del proceso y controles claves	56
3.3. Documentación requerida para bajas y traslados de personal	58
3.4. Revisión del catálogo de empleados	58
3.5. Matriz de seguridad lógica	59
3.6. Política de bajas y traslados de personal	60
3.6.1 Roles y responsabilidades	60
3.6.2. Actualización y divulgación de la política y procedimiento	61
3.7. Presupuesto para ejecución de la propuesta	61
3.8 Medición de la inversión	62
Referencia Bibliográfica	63
Anexos	65
1. Tabla de Variables	66
2. Tabla de Sujetos	68
3. Instrumentos	68

Contenido de figuras

1. Estructura Organizacional	5
2. Gráficas	34
3. Flujogramas del proceso de bajas y traslados de personal	56
4. Cronograma para medición de la inversión	62

Contenido de Tablas

1. Análisis FODA	6
2. Matriz de sentido	27
3. Procedimiento de bajas y traslados de personal	53
4. Roles y responsabilidades	60
5. Presupuesto para ejecución de la propuesta	61

Resumen

La importancia del proceso de bajas y traslados de personal en una empresa radica en la conciencia y las acciones de la administración respecto del sistema de control interno. Es por tal razón que la presente investigación de Maestría en Administración Corporativa se enfocó la propuesta de estructura de control interno para la administración de bajas y traslados de personal en la compañía Tiendas Unidas, S. A.

El capítulo 1 incluye una breve descripción de los antecedentes de la empresa, el origen y aspectos relevantes de la operación y estudios previos que se han realizado a procesos relacionados con el tema de investigación. También se incluye la situación actual de la organización, la visión, misión, la estructura organizativa con la cual opera y la matriz FODA en la cual se detallan las principales debilidades y fortalezas del negocio.

El capítulo 2 contiene los principales temas relacionados con el proceso de bajas y traslados de personal como lo son la documentación de procedimientos, los componentes del control interno, los tipos de movimientos de personal y la definición e importancia de un sistema de información.

En el capítulo 3 se plantea el problema, los objetivos generales y específicos fijados, el alcance y los límites en los cuales estará enfocada la investigación así como la metodología aplicada, incluyendo los sujetos de investigación, los instrumentos utilizados para recopilar la información necesaria y los procedimientos seguidos para determinar el problema.

En los capítulos 4 y 5 se detallan los resultados obtenidos durante el proceso de aplicación de entrevistas y ejecución de cuestionarios a los sujetos de investigación, así como el análisis e interpretación cuantitativa y cualitativa de la información recabada al finalizar el trabajo de campo.

Por último, los capítulos 6 y 7 incluyen las conclusiones basadas en los resultados obtenidos y que responden a cada uno de los objetivos plasmados al inicio de la investigación; y la propuesta para implementar las acciones necesarias para resolver el problema.

Introducción

Mantener una estructura de control adecuada para administrar las bajas y traslados de personal, es vital para que una empresa pueda mitigar riesgos de pagos de nóminas a personal inexistente, accesos no autorizados a información de usuarios de personal que ha sido trasladado a otras áreas del negocio con un puesto diferente, lo cual se puede lograr en la medida que la alta gerencia se involucre y concientice al personal sobre la importancia del cumplimiento de las políticas y procedimientos que norman los procesos.

La investigación se basó en la evaluación del proceso de bajas y traslados de personal en la empresa Tiendas Unidas, S. A., para la cual se realizó un entendimiento del procedimiento que siguen las gerencias de las áreas y el nivel de involucramiento de los funcionarios en la elaboración de políticas y procedimientos para normar el proceso, lo cual sirvió para identificar los controles claves que fueron considerados para desarrollar la propuesta planteada al final de la investigación.

Como parte de la investigación del problema se abordaron temas relevantes relacionados con el proceso evaluado, en los cuales resalta la importancia de la elaboración de las políticas y procedimientos para normar las actividades ejecutadas por el personal involucrado; la necesidad de actualizarlas cuando surgen cambios significativos en el proceso, la divulgación y concientización al personal sobre el cumplimiento de las mismas.

Un adecuado diseño y funcionamiento del control interno requiere de un alto grado de participación de los líderes de la empresa, por tal motivo fue fundamental durante la investigación evaluar los roles y responsabilidades de las direcciones y vicepresidencias relacionadas al proceso de bajas y traslados de personal, la forma y frecuencia con la que capacitan al personal así como los principales indicadores utilizados para monitorear la asistencia y el nivel de comprensión del personal como resultado de dichos entrenamientos.

Capítulo 1

1. Antecedentes

1.1 Reseña histórica de la empresa:

Tiendas Unidas, S. A. es una empresa de origen guatemalteco, que tiene participación de mercado en todos los países de Centroamérica y que se ha caracterizado por vender mercadería al menudeo a precios competitivos lo cual le ha permitido mantener un constante crecimiento a lo largo de la región.

La compañía fue fundada en 1962, quien inició operaciones en la ciudad capital de Guatemala con la apertura de su primer punto de venta denominado “Mi Favorita”. En la primera década la empresa ya contaba con 20 puntos de venta en la ciudad lo cual permitió fortalecer el negocio expandiéndose al interior del país.

Basada en una estrategia de vender a precios competitivos y una gran expansión, la empresa ayudó a impulsar la productividad del país, reducir la inflación y apuntalar el poder adquisitivo de miles de personas. Tiendas Unidas aceleró la tendencia de fabricar productos eliminando muchas tiendas pequeñas minoristas de su rama.

Derivado de su acelerado crecimiento, la empresa abrió sus primeras tiendas en los países de Honduras y El Salvador y para 1985 ya contaba con un total de 30 puntos de venta en ambos países. Como parte de sus esfuerzos por ser una empresa que apostara a comprar al mejor costo para vender al precio más bajo, abrió su primer centro de abastecimiento en Guatemala para suplir el 70% de sus tiendas a nivel local.

Ampliar sus líneas de productos con alimentos orgánicos, buenos vinos y electrónica de calidad. Transmitir un nuevo mensaje: "Somos los mejores en servicio, precio y calidad" fue parte del éxito que consolidó a Tiendas Unidas en toda la región de Centroamérica. En la medida que la empresa incrementó la cantidad de puntos de ventas, también fue necesario contratar más personal tanto para la operación de dichas tiendas como para la administración de la información

centralizada en oficinas centrales. La Administración de la empresa también fue incorporando políticas y procedimientos para normar cada uno de los procesos ejecutados dentro en la operación, entre estas se mencionan las siguientes:

1. Política y procedimiento de contratación de personal
2. Política y procedimiento de compras
3. Política y procedimiento de administración de inventarios
4. Política y procedimiento de donaciones
5. Política y procedimiento de fijación de precios

1.2 Estudios Previos:

El control interno de una empresa es un tema de interés para las empresas que buscan mitigar sus riesgos a través de diferentes filtros de revisión implementados cada uno de los procesos. La implementación de políticas y procedimientos es fundamental para una organización puesto que a través de estas se pueden minimizar los riesgos inherentes a los procesos, principalmente cuando la estructura de una organización es grande y compleja. El objetivo de una política de movimientos de personal es contar con un instrumento administrativo que describa como realizar los movimientos del personal tales como: altas, bajas y traslados de personal.

Según Leonel Amílcar Fuentes Fuentes (2011) autor de la tesis “Evaluación del Control Interno en el área de Nóminas, basado en el enfoque C.O.S.O., en una empresa avícola dedicada a la producción y comercialización de pollo”, la propuesta incluye las diferentes formas de desvinculación que ocasionan una baja de personal y los procedimientos a seguir para realizar la acción de personal:

Despido

Cuándo un empleado es despedido el jefe del departamento para el cual laboraba la persona que está siendo despedida debe solicitar la acción de persona (baja) llenando y trasladando una solicitud al departamento de Recursos Humanos en la que se debe indicar la fecha en la cual el empleado dejará de laborar.

Renuncia

Cuando el empleado es dado de baja por renuncia es necesario contar con la carta firmada por el empleado presentando su renuncia en la cual expone las razones de su retiro, el jefe del departamento de donde el empleado laboraba llena la acción de personal y la traslada al departamento de Recursos Humanos para realizar la baja correspondiente.

En ambos casos el Departamento de Recursos Humanos continúa siendo de responsable del proceso hasta darle de baja al empleado en los sistemas utilizados por la compañía. Sin embargo, durante el diagnóstico realizado por Tiendas Unidas se observó que las políticas y procedimientos relacionados con el proceso de bajas y traslados de personal no han sido actualizadas y por lo tanto los roles y responsabilidades de las áreas involucradas no han sido definidos ni divulgados. Según estudio realizado por Amílcar Fuentes en su tesis, la asignación de responsabilidades, delegación de autoridad y el establecimiento de políticas proporciona una base para la las diferentes áreas del negocio y los controles implementados en ellas; además establecen los roles de cada individuo por consiguiente al momento de una evaluación de procesos se debe enfocar en los siguientes aspectos:

- a. Asignación de responsabilidad y delegación de autoridad para cumplir con las metas y objetivos organizacionales, las funciones de operación y los requerimientos regulatorios, incluyendo la responsabilidad por los sistemas de información y autorizaciones para cambios.
- b. Conveniencia de políticas y procedimientos relacionados con el control, incluyendo descripciones de trabajo de los trabajadores.

1.3 Situación actual de la Empresa:

Como toda empresa Tiendas Unidas cuenta con una misión y visión que son fundamentales para guiar a la organización a lograr los objetivos de negocio las cuales están basadas en las expectativas fijadas por la organización a mediano y largo plazo.

Misión

Alcanzar el liderazgo en el mercado nacional e internacional de ventas al por menor con el fin de exceder los objetivos financieros y de crecimiento de nuestros accionistas.

Visión

Ser líder en venta de productos al por menor en la región de Centroamérica.

Valores

La Integridad es la base de la cultura Tiendas Unidas, S. A. y se fundamenta en cuatro principios:

Respetara los demás

Significa trabajar en un ambiente tolerante y digno con igualdad de oportunidades. Compartir información, escuchar y promover el desarrollo de los asociados son ejemplos de respeto.

Servir al Cliente

Es ofrecer mercancía de calidad, variedad de productos y precios competitivos todos los días. El servicio es la esencia del negocio.

Buscar mejora continua

Implica innovar, mejorar continuamente e ir un paso adelante en todo lo que se hace para superar las expectativas de los clientes y socios.

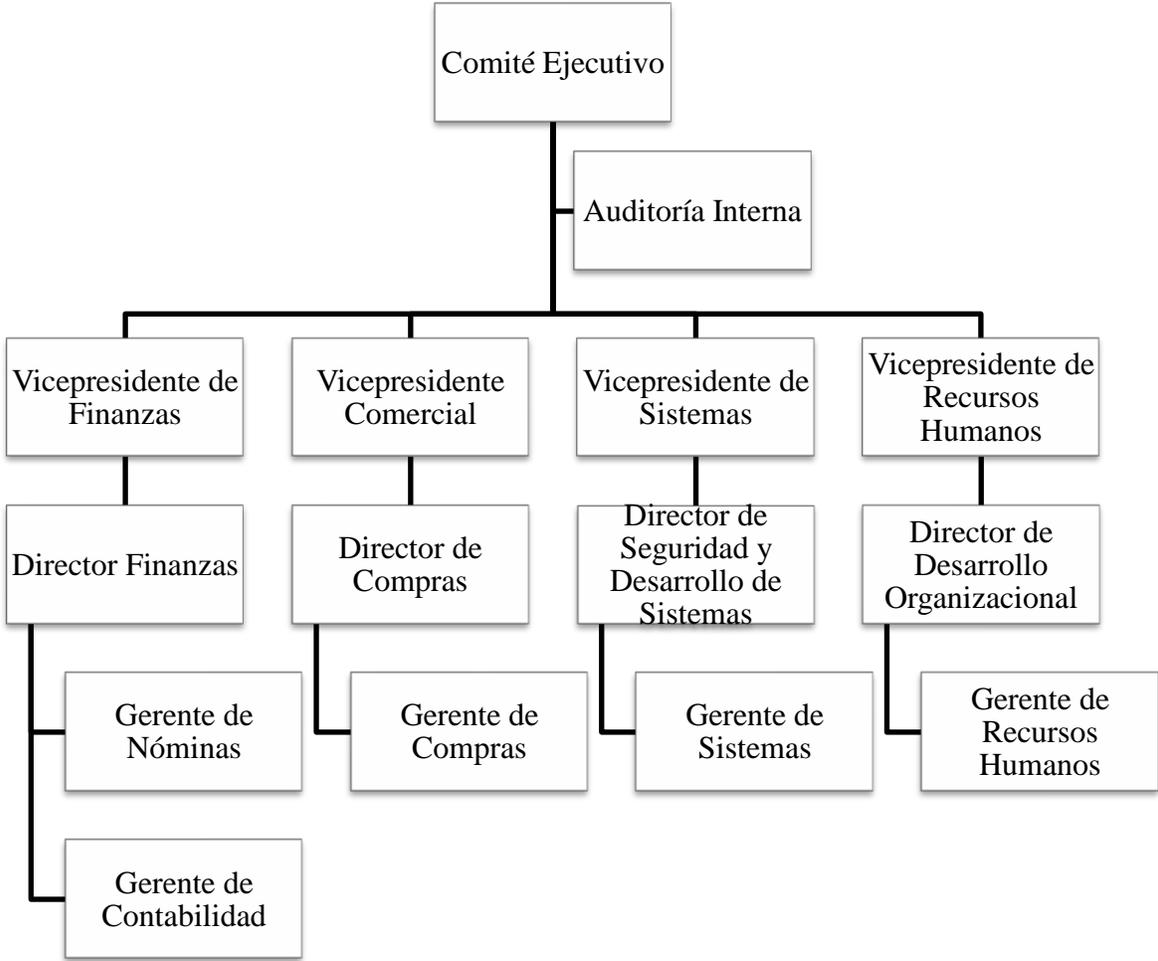
1.3.1 Organigrama de la empresa Tiendas Unidas, S. A.

La empresa ha requerido mantener una línea funcional que le permita operar bajo un modelo de negocios dinámico y cambiante debido al crecimiento de sus operaciones proyectado en el mediano y largo plazo. Es por dicha razón que la empresa tiene dentro de su estructura, diferentes Vicepresidencias responsables de ejercer el liderazgo de la operación a nivel regional (Centroamérica).

En el siguiente organigrama se ilustra la estructura organizacional de la empresa Tiendas Unidas, S. A. en el cual se pueden visualizar las posiciones de los líderes que tienen bajo su responsabilidad la dirección y administración del personal que labora en las diferentes áreas que conforman la operación de la compañía.

Ilustración No. 1

Figura: Organigrama de la Empresa Tiendas Unidas, S. A.



Fuente: Tiendas Unidas, S.A., Estructura organizacional actualizada al mes de mayo 2013.

FODA
Ilustración No. 2

Esquema: FODA de la Empresa Tiendas Unidas, S. A.

	Positivas	Negativas
Factores Externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Importación de mercadería variada • Expansión hacia el interior del país • Producción de productos para reducir costos • Incrementar la venta sin necesidad de publicidad televisiva • Inyección de capital para su crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del mercado informal • Legislación diferente en cada país • Incremento del índice de inflación • Encarecimiento de la canasta básica • Incremento en las tasas de impuestos
Factores Internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Se actualiza constantemente • Es original en su sistema de mercadeo • Es reconocida en la región centroamericana • Mantiene un crecimiento constante • Es reconocida por ser una empresa con altos estándares de calidad en sus productos. • Su aporte a la reducción de contaminación del medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de control interno débil • Alta dependencia de proveedores locales • Contratación de personal no calificado • No actualiza constantemente sus políticas y procedimientos. • Incapacidad para capacitar al 100% de sus empleados. • Alto índice de desvinculación de personal
	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe una estructura de control para administrar las bajas y traslados de personal.

Fuente: Tiendas Unidas, S. A., Mayo 2013

La expansión de la empresa en la región de Centroamérica se ha visto fortalecida por el surtido de productos que ofrece en cada una de sus tiendas lo que aumenta la oportunidad de abastecerse altos volúmenes de mercadería y la adquisición de productos nuevos. Para enfrentar su

competencia más fuerte que es el mercado informal, la empresa opta por incrementar sus importaciones de productos sin descuidar los estándares de calidad para fortalecer su posición, imagen y preferencia de los clientes.

Por ser una empresa dinámica y con un objetivo claro de expansión y crecimiento, los cambios en sus procesos no se hacen esperar y por tanto han requerido la creación e implementación de procedimientos y políticas que permitan normar cada una de las actividades que le han sido asignadas al personal que labora en cada una de las áreas. Sin embargo, existen procesos que cuentan con políticas y procedimientos obsoletos por lo tanto, han perdido su esencia de servir de normativa y guía para el personal de la compañía.

Capítulo 2

2. Marco Teórico

La fase del marco teórico es una de las más importantes del trabajo de investigación y consiste en desarrollar la teoría que va a fundamentar el proyecto con base al planteamiento del problema que se ha definido. Debido a que el tema de estudio de esta investigación está relacionado directamente con la ejecución de un proceso y la estructura de control aplicable a dicho proceso; y que se han formulado las preguntas que guían la investigación, el siguiente paso consiste en realizar una revisión de la literatura sobre el tema. Esto consiste en buscar las fuentes documentales que permitan detectar, extraer y recopilar la información de interés para construir el marco teórico pertinente al problema de investigación planteado.

2.1 Proceso

Para tener una mejor comprensión de los temas relacionados con la investigación se definirá el concepto de proceso. De acuerdo a las Normas ISO 9000 un proceso es "el conjunto de actividades relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados" (ISO 9000, 2008; p. 7). Un proceso puede visualizarse como una "caja negra" que transforma uno o varios elementos de entrada suministrados por uno o varios proveedores internos o externos en uno o varios resultados que son entregados a uno o varios clientes internos o externos.

Los procesos no son simples actividades del negocio también conllevan la implementación de controles en todo su recorrido, el Informe COSO (2004) hace énfasis en que un proceso no es un evento o circunstancia en el negocio sino que son una serie de acciones que penetran las actividades de una entidad. Es decir, este informe nos lleva más allá de la simplicidad de las tareas es por dicha razón que un proceso es conducido a lo largo de las unidades o funciones de la organización, es administrado mediante el proceso básico gerencial de planeación, ejecución y monitoreo. En esa misma sección del informe también se enmarca el hecho de que el control interno es parte de un proceso y está integrado al mismo.

2.2 Procedimiento

Muchas personas tienden a confundir la definición de un proceso con la de un procedimiento, es se debe definir claramente el concepto de procedimiento. Las Normas ISO definen un procedimiento como: "Procedimiento: forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso" (ISO 9001, 2008; p.13). Esto significa que un proceso puede tener uno o varios procedimientos asociados a sus actividades, dependiendo de la complejidad del proceso. Un proceso abarca el "qué hacemos" y un procedimiento incluye el "cómo lo hacemos", en esto radica la diferencia que existe entre dichos términos.

2.2.1 Documentación y comunicación de procedimientos

Para que un procedimiento tenga validez es necesario documentarlo en este sentido Martin Alvarez Torres (2006) analiza las Normas ISO 9000 e indica que es necesario el uso de métodos y procedimientos adecuados que deben ser escritos y formalmente documentados con precisión. Una técnica adecuada para documentar los procedimientos es la que menciona Álvarez Torres "La técnica del libreto" (Álvarez Torres; 2006, p.36) y esta consiste en presentar secuencialmente quién debe hacer qué actividades.

Para que la Administración elabore un procedimiento debe tener conocimiento pleno de cuál es la mejor forma de documentarlos y cuál sería la mejor práctica para estructurarlos, Álvarez Torres (2006) hace mención de tres ocho pasos para documentar un procedimiento siendo los siguientes:

- a) Debe existir una persona o área responsable de organizar los manuales de procedimientos que se encargue de capacitar a todo el personal involucrado en el proceso incluyendo Directores y Gerentes.
- b) La persona o área responsable debe solicitar a cada área de negocio una lista de los procedimientos relacionados con sus procesos.
- c) Se debe enlistar y consolidar todos los procedimientos de las áreas del negocio.
- d) Se debe preparar un diagrama de flujo para tener una mejor comprensión del procedimiento en forma gráfica.

- e) Se revisan los procedimientos y diagramas en conjunto con las áreas para obtener su aprobación final previo a ser divulgados al personal. (Álvarez Torres, 2006; p.37)

2.3 Control Interno

Para que una empresa comprenda la importancia de la implementación de políticas y procedimientos que normen sus procesos, es necesario introducirnos en temas de control interno puesto que este constituye la base para mitigar los riesgos que puedan surgir en la operación del negocio. Rodrigo Estupiñan Gaitán (2006) el control interno es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus respectivos procedimientos y métodos operacionales y contables para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado el logro del objetivo administrativo de:

- Mantenerse informado de la situación de la empresa
- Coordinar sus funciones
- Asegurarse de que se están logrando los objetivos establecidos
- Mantener una ejecutoria eficiente
- Determinar si la empresa está operando conforme las políticas establecidas

Es importante saber que la implementación de una estructura de Control Interno debe tener responsables que figuren dentro de la estructura organizacional de la empresa. El informe COSO es claro en incluir dentro del alcance del control, a esos responsables definiendo el Control Interno como: “Proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos” (Informe COSO, 2004; p.10) dentro de las siguientes categorías:

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

Para que la estructura del Control Interno sea adecuada y funcione debe estar integrada por varios elementos, para esto el informe COSO incluye cinco componentes y deberán ser los mismos para toda organización privada o pública. Estos componentes se detallan a continuación:

- a. Ambiente de control
- b. Evaluación de riesgos
- c. Actividades de control
- d. Información y comunicación
- e. Supervisión y monitoreo

Los componentes anteriores depende en gran parte de la forma en la alta Dirección dirija la organización. Samuel Alberto Mantilla (2008) define cada componente de la siguiente manera:

2.3.1 Ambiente de Control

El ambiente de control es el fundamento para el control interno efectivo, proveyendo disciplina y estructura para la entidad, establece el tono de la organización, influyendo en el conocimiento o en la conciencia de su gente. Este componente del control interno resalta la importancia de involucrar los valores éticos, la integridad la competencia sana de los funcionarios pero sobre todo implica el estilo de dirección y gestión de los líderes puesto que se requiere de compromiso y liderazgo sobre los controles implementados. El informe COSO (2004) también establece que el ambiente de control debe tener otro principio fundamental como lo es la asignación de la autoridad y responsabilidad de cada uno de los funcionarios que lideran las diferentes áreas que conforman la estructura organizacional de la empresa.

El informe COSO (2004) también incluye una sección específica que describe aspectos importantes sobre las políticas y prácticas del personal e indica que estas ayudan a la Gerencia a administrar de una manera justa y equitativa a todo el personal que labora para la empresa.

2.3.2 Evaluación de riesgos

Mantilla (2008) indica que el proceso de evaluación de riesgo le aporta a la administración la información que necesita para determinar qué riesgos de negocio o fraude deben ser

administrados y las acciones a tomar (si las hay). El informe COSO (2004) también relaciona esta parte del control interno con la misión, objetivos y políticas de la organización y destaca la importancia de que estos se encuentren documentados y difundidos en toda la organización sino también deben ser divulgados a toda la sociedad en general.

El informe COSO (2004) establece también que para tener una mejor comprensión de los riesgos que conllevan los procesos de la operación de una empresa, se debe hacer un mapeo de dichos riesgos así como especificar en qué procesos estos se encuentran identificados. Por último en este informe se establece que es necesario realizar una estimación de la probabilidad de ocurrencia de estos riesgos y cuáles serían los posibles impactos para la organización.

2.3.3 Actividades de control

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se ejecutan las directrices de la administración. El informe COSO describe una actividad de control como “mecanismos que permiten a la organización para administrar o mitigar los riesgos identificados durante el proceso de Evaluación de Riesgos y asegurar que se llevan a cabo los lineamientos establecidos por ella” (Informe COSO, 2004; p.51).

2.3.4 Información y comunicación

Según el informe COSO el componente de información y comunicación implica “identificar, recopilar y comunicar información pertinente en tiempo y forma que permitan cumplir a cada funcionario con sus responsabilidades” (Informe COSO, 2004; p.32). Lo anterior requiere el involucramiento de la Dirección así como establecer los canales de comunicación adecuados.

2.3.5 Supervisión y monitoreo

Según Samuel Alberto Mantilla 2008 explica el monitoreo del control valora la efectividad del desempeño del control interno en el tiempo y que su objetivo principal radica en asegurar que los controles están funcionando de manera apropiada. A esto podemos agregarle lo que indica el informe COSO (2004) en donde explica que el control interno debe ser evaluado periódicamente

tanto por la Dirección como los mandos medios con la finalidad de corroborar la vigencia del mismo.

2.4 Políticas

Una definición del concepto política es el que indica Carlos Ongallo “es el conjunto de acciones y decisiones de la dirección general que implican la determinación de lo que es y debe ser la utilidad, la organización y los recursos humanos y materiales de la empresa y a dónde se le quiere llevar, con sentido de futuro en términos de su situación frente a su entorno” (Carlos Ongallo, 2007; p.94).

Las Normas ISO 9000 definen la política como “una decisión unitaria que aplica a todas las situaciones similares” o “una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo” (Normas ISO 9000, 2008; p.28). En estas mismas normas se dice que las políticas ayudan a evitar lentitud, defectos, y sobre todo pérdida de tiempo en las principales actividades y procesos de la organización. Esto significa que una política no implica hacer burocrático un proceso sino dictar los lineamientos de cómo ejecutar una actividad que proviene de un proceso.

Las normas ISO 9000 (2008) también menciona que una política debe cumplir con las siguientes características:

- Deben establecer lo que la Administración quiere o prefiere que se haga.
- No debe decir cómo proceder (eso lo dicen los procedimientos).
- Refleja una decisión directiva para todas las situaciones similares
- Ayuda a las personas a nivel operativo, a tomar decisiones firmes y congruentes con la Dirección.
- Tiende a darle consistencia a la operación.
- Es un medio para que a todos se les trate equitativamente.
- Orienta las decisiones operativas en la misma dirección
- Ayuda a que todas las actividades de un mismo tipo, tomen la misma dirección.

- Les quita a los ejecutivos la molestia de estar tomando decisiones sobre asuntos rutinarios.

Lo más importante de una política no solo es su implementación y divulgación sino también su cumplimiento es por eso que las Normas ISO 9000 (2008) hacen algunas sugerencias que pueden ayudar al cumplimiento de este tipo de normativas a continuación se detallan:

- Mucha disciplina por parte de la Dirección para respetarlas.
- Vigilar que se cumpla cabalmente en todos los niveles jerárquicos.
- Antes de aprobarla, analizar con mucho cuidado sus pros y contras.
- Involucrar en el diseño de la política a los usuarios, para obtener sus puntos de vista y compromisos correspondientes.
- Se debe hacer una difusión formal y adecuada a todo el personal involucrado, a través de cartas, memorándums, boletines internos, pláticas, juntas, minutas, planes y manuales.
- Lograr que la gente involucrada comprenda claramente los beneficios y el por qué de las políticas.
- Medir, evaluar y difundir los resultados de los indicadores asociados a dicha política.
- Realizar auditorías periódicas para verificar el apego de las mismas.
- Dar reconocimiento a las personas o departamentos con mejores resultados.

2.4.1 Tipos de políticas

Existen diferentes tipos de políticas, Jorge Jimeno Bernal (2007) hace esta división en tres grandes tipos: una de ellas son las Políticas Generales que tienen alcance en toda la organización y marcan las líneas generales de la misma. También establece que este tipo de políticas siempre debe estar acorde con la estrategia fijada por la empresa. Otro tipo de políticas son las Políticas Departamentales a las que Jimeno Bernal califica como los principios que deben seguir cada uno de los departamentos que conforman la estructura organizacional de la empresa, comúnmente son las políticas de calidad donde se deben fijar los objetivos que cada área desea alcanzar.

Por último Jimeno Bernal identifica a las Políticas específicas y estas no son más que las reglas fijadas para las actividades o proyectos concretos y son hechas a la medida de estos mismos.

2.4.2 La importancia de actualizar y divulgar las políticas internas

La Administración debe estar consciente de que no basta con documentar y emitir una política interna, para que se cumpla es necesario realizar revisiones periódicas y divulgarlas a todo el personal. Según Jorge Jimeno Bernal (2007), la implementación de una política es ejecutar programas y utilizar recursos a través del tiempo para lograr una nueva situación empresarial, para lograrlo establece tres pasos y uno de ellos es que la política no solo debe ser escrita sino también verbal puesto que debe ser comunicada en un lenguaje claro y utilizando ejemplos concretos en esto consiste el segundo paso y por último es necesario realizar un monitoreo constante para validar si existen cambios y de esa cuenta hacer las actualizaciones necesarias lo que volver a documentar y capacitar al personal.

2.5 Políticas de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos es una de las áreas que mayor involucramiento tiene en la gestión administrativa y documental de cualquier movimiento de personal, ya sean altas, traslados entre áreas o bajas. Según Luis Puchol (2007) este tipo de políticas se llaman: Políticas empresariales y hace mención de políticas de producto, políticas comerciales pero sobre todo resalta las Políticas de Recursos Humanos.

Es común pensar que Recursos Humanos por ser el área que contrata a los empleados, es el único que tiene la responsabilidad de asegurar que todos los movimientos de personal se lleven a cabo oportunamente. Sin embargo, las organizaciones con estructuras medianas y grandes tienden a segregar esta responsabilidad entre diferentes áreas como: Recursos Humanos, Sistemas, Nóminas y la propia área que requiere el movimiento del empleado. Gary Dessler (2011) hace énfasis en que la administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo, en específico, se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y gestionar la desvinculación de personal, es acá donde radica la importancia del papel de Recursos Humanos en la implementación y monitoreo de políticas de administración del personal.

2.6 Tipos de movimiento de personal

Toda empresa necesita contar con un instrumento administrativo que describa como realizar los movimientos del personal que se dan dentro de su estructura organizacional tales como: son altas, bajas, cambios de puestos y traslados internos entre las áreas que conforman la organización, así como definir e implantar las operaciones técnico-administrativas para el registro y control de de este tipo de movimientos realizados en sus sistemas.

2.6.1 Ascensos

Joaquín Rodríguez Valencia indica que un ascenso es “un movimiento hacia una posición en la cual las responsabilidades son mayores” (Joaquín Rodríguez Valencia, 2007; p.397) o “la acción de reasignar a una o varias personas a un puesto superior con mayor responsabilidad, pago, beneficios y potencial de desarrollo. Lo anterior implica que las atribuciones del personal cambian por lo tanto se deben realizar las gestiones necesarias por parte de las áreas involucradas para que tanto la documentación del empleado sea readecuada y que realice un cambio de perfil en los sistemas de información de ser necesario. Lo anterior implica la participación del área que promueve al empleado y de Recursos Humanos para que inicie con la notificación a Sistemas para que ejecute el movimiento en los sistemas.

2.6.2 Traslados

Los traslados de personal se originan cuando la empresa decide cambiar de área de trabajo a un empleado sin que incurra en ningún tipo de liquidación laboral. Sin embargo, si es necesario seguir un proceso para asegurar que los cambios en sus catálogos de nóminas y usuarios de los sistemas de información serán realizados por las áreas involucradas. Joaquín Rodríguez Valencia (2007) explica que el traslado se realiza cuando un empleado con mucho tiempo de servicio es transferido a un trabajo similar, generalmente a otro departamento en donde reemplaza a otro empleado con menos tipo de servicio. Se puede deducir que este tipo de movimiento interno en una organización requiere reasignación de tareas de otra índole y por ende es necesario hacer los cambios necesarios tanto en el catálogo de empleados como en los sistemas de información que la empresa utiliza en su operación para evitar el uso inadecuado de la información.

Rodríguez Valencia también explica en su libro que es necesario llevar control sobre las solicitudes de traslados debido a que se puede evitar que ciertos individuos cambien continuamente de puestos.

2.6.3 Terminación laboral

Arturo Fournier Facio (2011) explica que la terminación laboral se puede originar por la terminación del contrato laboral al vencimiento convenido o al llegar a cierta edad o por el incumplimiento de las obligaciones fundamentales que tiene cualquiera de las partes. En el proceso de baja de un empleado, las áreas de apoyo deben brindar ayuda al área de Recursos Humanos en la ejecución de las tareas relacionadas con el proceso, por ejemplo para actualizar la nómina, desafilar al empleado de los sistemas de seguridad social, eliminar el acceso a información de la compañía, etc. El proceso debe comenzar cuando un empleado, ya sea porque decidió renunciar o porque fue despedido, va a abandonar la compañía. Es necesario evaluar cuál es el tipo de salida, despido o renuncia.

2.7 Los sistemas de información

Es importante mencionar que los sistemas de información son una herramienta que hoy en día poseen las empresas, Carmen de Palacios Heredero define un sistema de información desde el punto de vista organizacional como: “una herramienta diseñada e implementado en la organización no solo para gestionar la información sino como medio para mejorar los procesos empresariales y en última instancia para crear valor” (Carmen de Palacios Heredero, 2006; p.104). Esta definición deja claro que el sistema de información para que cumpla su función de crear valor, debe estar sujeto a un mantenimiento programado por parte del área responsable dentro de la organización. Palacios también define como funciones importantes de un sistema, las siguientes:

- Captura o recolecta datos tanto internos como externos.
- Trata esos datos mediante procesos que operan en ellos.
- Distribuye la información resultante a los usuarios y actividades que la requieran.

2.7.1 El sistema de información y la organización

Es común hoy en día observar que las organizaciones están estrechamente ligadas a sus sistemas de información puesto que cada vez los procesos requieren ser automatizados para reducir costos y hacerlos más sencillos. Carmen de Palacios Heredero (2006) explica que los sistemas de información son parte inherente de las organizaciones incluso establece que los elementos que forman unos y otras son prácticamente los mismos recursos técnicos, materiales y humanos, y métodos y procedimientos para el desarrollo de sus procesos.

La información que se almacena en los sistemas es responsabilidad de todos los usuarios que ingresa a la misma, las normas ISO 27001 (2013) indican que los factores de éxito para mantener información depurada y confiable en los sistemas de información se requieren actividades tales como: concientizar a los empleados sobre la importancia y seguridad de la información que contienen los sistemas, crear un sistema de gestión que garantice reportes de incidencias que recoja notificaciones continuas enviadas por parte de los usuarios, dentro de este contexto podemos ubicar incidencias enviadas por las áreas de apoyo para reportar cambios en los catálogos de empleados o en los privilegios autorizados para acceder a los módulos que integran los sistemas de información.

2.7.2 Control de accesos y la responsabilidad del negocio

El control de acceso a la información por parte del personal de que ha sido trasladado a otras áreas de la empresa o de personas que han sido desvinculadas, es responsabilidad de las áreas de negocio las normas ISO 27001 (2013) indican que para mantener la seguridad de la información en los sistemas, se debería controlar los accesos a la información, los recursos de tratamiento de la información y los procesos de negocio en base a las necesidades de seguridad y de negocio de la organización. Lo anterior significa que las áreas del negocio deben mantener una responsabilidad compartida con el área de Sistemas para asegurar el objetivo que persigue la norma que es controlar los accesos a la información.

2.7.3 Seguridad lógica

Toda empresa que utiliza sistemas necesita implementar niveles de seguridad para garantizar el uso adecuado de los mismos. Según Alfonso García Cervigón (2008) “la seguridad lógica se encarga de controlar que el acceso al sistema informático desde el punto de vista FOSTware, se realice correctamente y por usuarios autorizados, ya sea desde dentro del sistema informático, como desde afuera”. Un ejemplo del uso de sistema “desde afuera” puede ser el uso del VPN o la web.

2.7.4 Control de accesos

La Norma ISO 27000 nos explica claramente la importancia del control de accesos a usuarios de sistemas operativos. Indica que “se deben establecer procedimientos formales para controlar la asignación de los permisos de acceso a los sistemas y servicios de información”. También explica que los procedimientos deberían cubrir todas las etapas del ciclo de vida del acceso de los usuarios, desde el registro inicial de los nuevos usuarios hasta su baja cuando ya no sea necesario su acceso a los sistemas y servicios de información. Por último esta norma explica que se debería prestar especial atención, si fuera oportuno, a la necesidad de controlar la asignación de permisos de acceso con privilegios que se salten y anulen la eficacia de los controles del sistema.

2.7.5 Perfil de usuario

Es necesario que los diferentes usuarios que utilizan los sistemas ya sea para realizar consultas o registrar un movimiento o transacción, tengan delimitados los privilegios de acuerdo con las funciones y responsabilidades que se le han asignado. Fernando Giner de la Fuente (2007) explica que definir un perfil de usuario implica “establecer las reglas lógicas, normas y procedimientos sobre quienes tienen acceso y a que datos de la información tienen acceso en un sistema”.

Capítulo 3

3. Planteamiento del problema

El crecimiento constante de la empresa ha ocasionado la apertura de tiendas nuevas y centros de distribución en la región de Centroamérica, esto también ha requerido la contratación de personal para la ejecución de los procesos. Actualmente la empresa cuenta con más de quince mil empleados en toda la región, situación que ha obligado a la administración a realizar traslados de empleados a diferentes áreas con la finalidad de aprovechar la experiencia adquirida y fortalecer la gestión del conocimiento.

La rotación de personal ha sido un factor crítico debido a que en muchas ocasiones las jornadas de trabajo en las tiendas no permiten el crecimiento académico de los empleados. En los últimos dos años se ha registrado un promedio de dos mil bajas de personal y cuatro mil nuevas contrataciones lo cual representa un 13% en la rotación de personal. En el 2012 se realizó un diagnóstico del proceso de movimientos de personal en el cual se observó que no se tenían definidos los roles y responsabilidades de cada una de las áreas involucradas, siendo la causa principal la falta de actualización de políticas relacionadas con el proceso. Adicionalmente, se observó que los controles claves necesarios para mitigar riesgos como pagos a asociados inexistentes, fuga de información, accesos a información confidencial por parte de empleados no autorizados, no estaban implementados.

Derivado del análisis anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la estructura de control interno actual para la administración de bajas y/o traslados de personal en la empresa Tiendas Unidas, S. A.?

3.1 Objetivos de la investigación

3.1.1 Objetivo general:

Evaluar la estructura de control interno actual para la administración de bajas y traslados de personal de la empresa Tiendas Unidas, S. A.

3.1.2 Objetivos específicos:

1. Entender el procedimiento que siguen las áreas cuando existen bajas y/o traslados de empleados e identificar los controles claves.
2. Identificar los sistemas utilizados en el proceso de bajas y/o traslados de personal así como la frecuencia de revisión y depuración del catálogo.
3. Conocer los roles y responsabilidades de las áreas que intervienen en el proceso de bajas y/o traslados de personal.
4. Verificar la frecuencia de revisión, actualización y divulgación de las políticas y procedimientos asociados al proceso de bajas y/o traslados de personal.

3.2 Alcances y límites de la investigación

La investigación estará enfocada en el proceso de bajas y traslados de personal de la empresa Tiendas Unidas, S. A. en la región de Centroamérica. El proceso de investigación contempla realizar entrevistas a personal clave de la empresa específicamente Gerentes y Directores de las áreas de Finanzas, Recursos Humanos, Sistemas, Comercial, Control Interno, Auditoría y Legal.

Se analizará información de bajas y traslados de personal durante el período de junio 2012 a junio 2013 en áreas incluidas dentro del alcance mencionado anteriormente, información que será utilizada para aplicar cuestionarios a una muestra de empleados para evaluar el nivel de conocimiento sobre el procedimiento a seguir al momento de registrar una baja o traslado de empleados a las diferentes áreas de la compañía. También se revisarán las Políticas relacionadas al proceso de bajas y traslados de personal con la finalidad de identificar aquellas actividades relevantes que han tenido cambios durante el tiempo; y que por ende requieren una actualización de los procedimientos y políticas de la compañía así como la implementación de controles adicionales en el proceso.

3.3 Metodología aplicada a la práctica

3.3.1 Sujetos:

El enfoque de la investigación requiere entender la práctica actual que los involucrados en el proceso de movimientos de personal, específicamente las bajas y los trasladados entre áreas que

se realizan dentro de la organización. Es necesario obtener la retroalimentación tanto de los líderes de cada una de las áreas de apoyo como de la alta Dirección, esto debido a que será útil identificar qué oportunidades de mejora existen en la estructura del control y de qué forma tienen que reforzarse las políticas y procedimientos.

Los sujetos de investigación que se incluyen en la investigación son los que tienen a cargo a las siguientes posiciones:

- Gerentes de Contabilidad, 3 personas que tienen a su cargo las áreas de Gastos y Activos Fijos, Ingresos y Mercaderías.
- Gerentes Comerciales, 3 personas que administran las categorías de los productos de Abarrotes, Mercaderías Generales y Perecederos.
- Gerentes de Auditoría, 2 personas responsables de dirigir las auditorías en todas las áreas de la compañía.
- Recursos Humanos, 2 personas responsables de la administración del recurso humano.
- Gerente de Nóminas, 1 persona que tiene a cargo la ejecución y control de las nóminas y planillas de empleados.
- Directores Regionales, 9 personas que tienen bajo su responsabilidad la dirección de las diferentes áreas de la compañía que definen las responsabilidades y roles del personal.
- Gerente de Sistemas, 1 persona responsable de la administración de los sistemas de información utilizados en la compañía.
- Vicepresidentes, 4 personas de la alta dirección responsables de autorizar y comunicar las políticas y procedimientos al personal.

3.3.2 Instrumentos:

Para recolectar los datos relacionados con la investigación se utilizarán dos tipos de instrumentos: la entrevista y el cuestionario.

La entrevista “implica que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas”. (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010; p.239).

El cuestionario “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, pueden utilizarse dos tipos de preguntas (cerradas y abiertas)” (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010; p.217).

Los instrumentos mencionados serán aplicados a los siguientes sujetos de investigación:

- La entrevista será dirigida a los Gerentes de cada una de las áreas operativas y administrativas que tienen a su cargo la responsabilidad de administrar al personal que se involucra en los procesos de la compañía. La finalidad es obtener retroalimentación del grado de conocimiento que tienen los responsables de los procedimientos a seguir en el proceso desvinculación de empleados de la compañía o de traslados de personal a otras áreas. A través de las entrevistas se identificarán los controles claves o la ausencia de los mismos y que deben ser implementados para mitigar los riesgos que se derivan del proceso. También se harán entrevistas a los Gerentes de Sistemas y de Recursos Humanos con la finalidad de identificar los diferentes sistemas de información y el tipo de mantenimiento de la misma.
- El cuestionario incluirá una serie de preguntas cerradas con opciones múltiples dirigidas los Directores de la compañía para conocer cuáles son sus roles y responsabilidades dentro del proceso de bajas de personal y de traslados de empleados a otras áreas de la empresa. Adicionalmente, los cuestionarios serán aplicados a los vicepresidentes de la compañía para conocer qué tipo de políticas existen para normar el proceso de bajas y traslados de personal así como la frecuencia de revisión, actualización y divulgación de las mismas al personal que labora en las diferentes áreas del negocio.

Los instrumentos serán considerados como base principal obtener información que permita establecer las conclusiones y recomendaciones derivadas de la pregunta de investigación planteada.

3.3.3 Procedimientos

El proceso asociado a la administración de personal específicamente de los empleados que se encuentran activos en la operación de la empresa es tan importante como lo es el proceso de bajas de personal y control de traslados de personal a otras áreas de la operación. Por lo anterior, se seleccionó la empresa Tiendas Unidas, S. A. constituida en Guatemala pero que opera en la región de Centroamérica. Debido al tamaño de la organización la cantidad de empleados es significativa y por tanto el grado de complejidad de sus procesos en relación al control de personal es mayor debido a su expansión en la región.

El propósito de la investigación es entender el proceso de bajas y traslados de personal, identificar los controles que actualmente están operando en las diferentes áreas del negocio así como conocer el nivel de conocimiento que tiene el personal acerca de las políticas que normal actualmente el proceso. También se requiere tener un entendimiento general acerca del ambiente de control en relación al proceso estudiado para conocer si la alta Dirección tiene una actitud positiva sobre la importancia de los controles que deben ser implementados a lo largo del proceso y de las políticas que deben existir para normarlo.

Se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa lo cual dio como resultado información útil para conocer la situación actual del negocio e identificar factores claves necesarios para el desarrollo de la investigación.

Con base al conocimiento general del proceso se definieron las variables de estudio de la investigación las cuales se utilizaron como guía para enfocar el estudio a lo largo del proceso de investigación.

Se establecieron los objetivos generales y específicos de la investigación basados en metas medibles y alcanzables al finalizar la investigación; por lo que derivado de estos será requerida la información necesaria para los análisis a realizar. Por último se definieron los instrumentos que serán utilizados para obtener la información relacionada con el proceso sujeto de estudio y de esa cuenta concluir y recomendar las mejoras a la estructura del control del proceso investigado.

Capítulo 4

4. Resultados

La fase de trabajo de campo consistió en la aplicación de entrevistas y cuestionarios a personal clave que labora dentro de la compañía, con el objetivo de sustentar la investigación y de obtener información necesaria que ayudara a tener una mejor comprensión del proceso de bajas y traslados de persona; y de esa cuenta presentar una propuesta de estructura de control acorde a las necesidades de la empresa. Los resultados obtenidos se detallan a continuación:

4.1 Resultados Entrevistas

Las entrevistas fueron realizadas a nivel gerencial en diferentes áreas de negocio de la compañía con la finalidad de obtener información relativa a:

- Procedimiento que se sigue cuando se realiza una baja o traslado de personal.
- Controles implementados en el proceso de baja y traslados de personal.
- Nivel de conocimiento de la política de bajas y traslados de personal
- Sistemas utilizados, interfaces y proceso de depuración del catálogo de empleados

Los resultados obtenidos durante las entrevistas fueron incluidos matrices de sentido las cuales se presentan a continuación:

Ilustración No. 3

Tabla No. 1

Matriz de Sentido

Resultado obtenido en las entrevistas realizadas en el área de Contabilidad

Pregunta	Respuesta			Observaciones
	Gerencia de Gastos y Activos Fijos	Gerencia de Ingresos	Gerencia de Mercadería	
1. ¿Cuál es el procedimiento que usted sigue cuando se realiza una baja de un empleado de su área?	a. Aviso renuncia o notificación del despido. b. Enviar a RH la carta de renuncia o despido c. Solicitar baja de usuario d. Recibir activos que custodia.	a. Aviso renuncia o notificación del despido. b. Enviar a RH la carta de renuncia o despido c. Solicitar baja de usuario d. Recibir activos que custodia.	a. Aviso renuncia o notificación del despido. b. Enviar a RH la carta de renuncia o despido c. Solicitar baja de usuario d. Recibir activos que custodia	El procedimiento no está estandarizado con el resto de áreas.
2. ¿Qué controles tiene implementados para gestionar la baja de un empleado dentro de su área (detalle)?	- Carta de renuncia o despido con la firma del asociado. - Formulario de solicitud de baja de usuarios de los sistemas (SAP).	- Carta de renuncia o despido con la firma del asociado. - Formulario de solicitud de baja de los usuarios del sistema (SAP). - Copia de lista de activos entregados por el asociado.	- Carta de renuncia o despido con la firma del asociado. - Formulario de solicitud de baja de usuarios de los sistemas.	Los controles no están estandarizados en las áreas. No hay una matriz de usuarios.
3. ¿Cuál es el procedimiento que usted sigue cuando se realiza el traslado de un empleado de su área a otra área del negocio?	El mismo procedimiento anterior (pregunta 1) excepto que se emite una carta de traslado y no hay carta de renuncia o despido.	El mismo procedimiento anterior (pregunta 1) excepto que se emite una carta de traslado y no hay carta de renuncia o despido.	El mismo procedimiento anterior (pregunta 1) excepto que se emite una carta de traslado y no hay carta de renuncia o despido.	
4. ¿Qué controles tiene implementados para gestionar el traslado de un empleado a otra área del negocio?	Los mismos controles anteriores (Pregunta 2) excepto que se custodia carta de traslado no de renuncia ni despido.	Los mismos controles anteriores (Pregunta 2) excepto que se custodia carta de traslado no de renuncia ni despido.	Los mismos controles anteriores (Pregunta 2) excepto que se custodia carta de traslado no de renuncia ni despido.	
5. ¿Cómo se asegura que su área cumple con el procedimiento de bajas y traslados de personal?	Se revisa un reporte que envía RH pero no se recibe con frecuencia.	Se revisa un reporte que envía RH pero no se recibe con frecuencia.	Se revisa un reporte que envía RH pero no se recibe con frecuencia.	No hay frecuencia de emisión de reporte de traslados y bajas.
6. ¿Qué aspectos específicos de la política considera usted que debe cumplir su área en relación al proceso de bajas y traslados de personal (Detalle)?	No conozco la política.	No conozco la política.	No conozco la política.	Falta de divulgación de la política.

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, Octubre 2013

Ilustración No. 4

Tabla No. 2

Matriz de Sentido

Resultado obtenido en las entrevistas realizadas en el área Comercial

Pregunta	Respuesta			Observaciones
	Gerencia de Compras Abarrotes	Gerencia de Compras Mercadería General	Gerencia de Compras Perecederos	
1. ¿Cuál es el procedimiento que usted sigue cuando se realiza una baja de un empleado de su área?	a. Aviso renuncia o notificación del despido. b. Enviar a RH la carta de renuncia o despido c. Solicitar baja de usuario (STH) d. Recibir activos que custodia.	a. Aviso renuncia o notificación del despido. b. Enviar a RH la carta de renuncia o despido c. Solicitar baja de usuario (STH) d. Recibir activos que custodia.	a. Aviso renuncia o notificación del despido. b. Enviar a RH la carta de renuncia o despido c. Solicitar baja de usuario (STH) d. Recibir activos que custodia	
2. ¿Qué controles tiene implementados para gestionar la baja de un empleado dentro de su área (detalle)?	- Carta de renuncia o despido con la firma del asociado. - Formulario de solicitud de baja de usuarios de los sistemas.	- Carta de renuncia o despido con la firma del asociado. - Formulario de solicitud de baja de los usuarios del sistema.	- Carta de renuncia o despido con la firma del asociado. - Formulario de solicitud de baja de usuarios de los sistemas.	Los controles no están estandarizados en las áreas. No hay una matriz de usuarios.
3. ¿Cuál es el procedimiento que usted sigue cuando se realiza el traslado de un empleado de su área a otra área del negocio?	Se envía un correo al área de Recursos Humanos para que haga la gestión.	Se envía un correo al área de Recursos Humanos para que haga la gestión.	Se envía un correo al área de Recursos Humanos para que haga la gestión.	El procedimiento no está estandarizado con el resto de áreas.
4. ¿Qué controles tiene implementados para gestionar el traslado de un empleado a otra área del negocio?	El correo de aviso al área de RH.	El correo de aviso al área de RH.	El correo de aviso al área de RH.	No hay controles claves establecidos en el proceso.
5. ¿Cómo se asegura que su área cumple con el procedimiento de bajas y traslados de personal?	No hay control implementado.	No hay control implementado.	No hay control implementado.	No hay controles para asegurar que se hizo el procedimiento de baja o traslado.
6. ¿Qué aspectos específicos de la política considera usted que debe cumplir su área en relación al proceso de bajas y traslados de personal (Detalle)?	No conozco la política.	No conozco la política.	No conozco la política.	Falta de divulgación de la política.

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, Octubre 2013

Ilustración No. 5

Tabla No. 3

Matriz de Sentido

Resultado obtenido en las entrevistas realizadas en el área de Auditoría

Pregunta	Respuesta		Observaciones
	Gerencia de Auditoría Corporativa	Gerencia de Auditoría de Operaciones	
1. ¿Cuál es el procedimiento que usted sigue cuando se realiza una baja de un empleado de su área?	a. Aviso renuncia o notificación del despido. b. Enviar a RH la carta de renuncia o despido c. Solicitar baja de usuario d. Recibir activos que custodia. e. solicitar trámite de liquidación.	a. Aviso renuncia o notificación del despido. b. Enviar a RH la carta de renuncia o despido c. Solicitar baja de usuario d. Recibir activos que custodia. e. Solicitar trámite de liquidación.	Hay procedimientos adicionales que otras áreas no realizan.
2. ¿Qué controles tiene implementados para gestionar la baja de un empleado dentro de su área (detalle)?	- Carta de renuncia o despido con la firma del asociado. - Formulario de solicitud de baja de usuarios de los sistemas (SAP). - Copia de lista de activos entregados por el asociado. - Expediente del asociado.	- Carta de renuncia o despido con la firma del asociado. - Formulario de solicitud de baja de los usuarios del sistema (SAP). - Copia de lista de activos entregados por el asociado. - Expediente del asociado.	Hay controles adicionales que otras áreas no tienen implementados. No hay una matriz de usuarios.
3. ¿Cuál es el procedimiento que usted sigue cuando se realiza el traslado de un empleado de su área a otra área del negocio?	El mismo procedimiento anterior (pregunta 1) excepto que se emite una carta de traslado y no hay carta de renuncia o despido.	El mismo procedimiento anterior (pregunta 1) excepto que se emite una carta de traslado y no hay carta de renuncia o despido.	
4. ¿Qué controles tiene implementados para gestionar el traslado de un empleado a otra área del negocio?	Los mismos controles anteriores (Pregunta 2) excepto que se custodia carta de traslado no de renuncia ni despido.	Los mismos controles anteriores (Pregunta 2) excepto que se custodia carta de traslado no de renuncia ni despido.	
5. ¿Cómo se asegura que su área cumple con el procedimiento de bajas y traslados de personal?	Se revisa un reporte que envía RH pero no se recibe con frecuencia.	Se revisa un reporte que envía RH pero no se recibe con frecuencia.	No hay frecuencia de emisión de reporte de traslados y bajas.
6. ¿Qué aspectos específicos de la política considera usted que debe cumplir su área en relación al proceso de bajas y traslados de personal (Detalle)?	a. Trasladar la carta de renuncia, despido o traslado a RH. b. Gestionar la baja de los usuarios del o los sistemas utilizados. c. Recoger los activos que el asociado tenía bajo custodia.	a. Trasladar la carta de renuncia, despido o traslado a RH. b. Gestionar la baja de los usuarios del o los sistemas utilizados. c. Recoger los activos que el asociado tenía bajo custodia.	

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, Octubre 2013

Ilustración No. 6

Tabla No. 4

Matriz de Sentido

Resultado obtenido en las entrevistas realizadas en el área de Recursos Humanos

Pregunta	Respuesta		Observaciones
	Gerencia de Talento	Gerencia de Capital Humano	
1. ¿Cuál es el procedimiento que usted sigue cuando se realiza una baja de un empleado de su área?	a. Aviso renuncia o notificación del despido. b. Enviar a RH Operaciones la carta de renuncia o despido c. Solicitar baja de usuarios d. Recibir activos que custodia. e. solicitar trámite de liquidación. f. Entregar finiquito y solicitar firmas al asociado.	a. Aviso renuncia o notificación del despido. b. Enviar a RH la carta de renuncia o despido c. Solicitar baja de usuario d. Recibir activos que custodia. e. Solicitar trámite de liquidación. f. Entregar finiquito y solicitar firmas al asociado.	Hay procedimientos adicionales que otras áreas no realizan.
2. ¿Qué controles tiene implementados para gestionar la baja de un empleado dentro de su área (detalle)?	- Carta de renuncia o despido con la firma del asociado. - Formulario de solicitud de baja de usuarios de los sistemas (FOST). - Copia de lista de activos entregados por el asociado. - Expediente del asociado.	- Carta de renuncia o despido con la firma del asociado. - Formulario de solicitud de baja de los usuarios del sistema (FOST). - Copia de lista de activos entregados por el asociado. - Expediente del asociado.	Hay controles adicionales que otras áreas no tienen implementados. No hay una matriz de usuarios.
3. ¿Cuál es el procedimiento que usted sigue cuando se realiza el traslado de un empleado de su área a otra área del negocio?	El mismo procedimiento anterior (pregunta 1) excepto que se emite una carta de traslado y no hay carta de renuncia o despido.	El mismo procedimiento anterior (pregunta 1) excepto que se emite una carta de traslado y no hay carta de renuncia o despido.	
4. ¿Qué controles tiene implementados para gestionar el traslado de un empleado a otra área del negocio?	Los mismos controles anteriores (Pregunta 2) excepto que se custodia carta de traslado no de renuncia ni despido.	Los mismos controles anteriores (Pregunta 2) excepto que se custodia carta de traslado no de renuncia ni despido.	
5. ¿Cómo se asegura que su área cumple con el procedimiento de bajas y traslados de personal?	Se realiza un monitoreo a través del Sistema FOST ya que es el único sistema que utiliza RH.	Se realiza un monitoreo a través del Sistema FOST ya que es el único sistema que utiliza RH.	
6. ¿Qué aspectos específicos de la política considera usted que debe cumplir su área en relación al proceso de bajas y traslados de personal (Detalle)?	a. Trasladar la carta de renuncia, despido o traslado a RH. b. Gestionar la baja de los usuarios del o los sistemas utilizados. c. Recoger los activos que el asociado tenía bajo custodia.	a. Trasladar la carta de renuncia, despido o traslado a RH. b. Gestionar la baja de los usuarios del o los sistemas utilizados. c. Recoger los activos que el asociado tenía bajo custodia.	

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, Octubre 2013

Ilustración No. 7

Tabla No. 5

Matriz de Sentido

Resultado obtenido en las entrevistas realizadas en el área de Nóminas

Pregunta	Respuesta	Observaciones
1. ¿Cuál es el procedimiento que usted sigue cuando se realiza una baja de un empleado de su área?	a. Aviso renuncia o notificación del despido. b. Enviar a RH Operaciones la carta de renuncia o despido c. Solicitar baja de usuarios d. Recibir activos que custodia. e. solicitar trámite de liquidación. f. Entregar finiquito y solicitar firmas al asociado.	Hay procedimientos adicionales que otras áreas no realizan.
2. ¿Qué controles tiene implementados para gestionar la baja de un empleado dentro de su área (detalle)?	- Carta de renuncia o despido con la firma del asociado. - Formulario de solicitud de baja de usuarios de los sistemas (FOST). - Copia de lista de activos entregados por el asociado. - Expediente del asociado.	Hay controles adicionales que otras áreas no tienen implementados. No hay una matriz de usuarios.
3. ¿Cuál es el procedimiento que usted sigue cuando se realiza el traslado de un empleado de su área a otra área del negocio?	El mismo procedimiento anterior (pregunta 1) excepto que se emite una carta de traslado y no hay carta de renuncia o despido.	
4. ¿Qué controles tiene implementados para gestionar el traslado de un empleado a otra área del negocio?	Los mismos controles anteriores (Pregunta 2) excepto que se custodia carta de traslado no de renuncia ni despido.	
5. ¿Cómo se asegura que su área cumple con el procedimiento de bajas y traslados de personal?	A través del reporte de bajas y traslados enviados por RH sin embargo, no se recibe con frecuencia.	No hay frecuencia definida para los reportes de bajas y traslados enviados por RH.
6. ¿Qué aspectos específicos de la política considera usted que debe cumplir su área en relación al proceso de bajas y traslados de personal (Detalle)?	No conozco la política.	Falta de divulgación de la política.

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, Octubre 2013

Ilustración No. 8

Tabla No. 6

Matriz de Sentido

Resultado obtenido en las entrevistas realizadas en el área de Sistemas

Pregunta	Respuesta	Observaciones
1. ¿Cuál es el procedimiento que usted sigue cuando se realiza una baja de un empleado de su área?	a. Aviso renuncia o notificación del despido. b. Enviar a RH la carta de renuncia o despido c. Solicitar baja de usuario a Seguridad de Sistemas. d. Recibir activos que custodia.	El procedimiento no está estandarizado con el resto de áreas.
2. ¿Qué controles tiene implementados para gestionar la baja de un empleado dentro de su área (detalle)?	- Carta de renuncia o despido con la firma del asociado. - Formulario de solicitud de baja de usuarios de los sistemas según el perfil del asociado. - Copia de lista de activos entregados por el asociado. - Expediente del asociado.	Hay controles adicionales que otras áreas no tienen implementados. No se cuenta con una matriz de usuarios.
3. ¿Cuál es el procedimiento que usted sigue cuando se realiza el traslado de un empleado de su área a otra área del negocio?	El mismo procedimiento anterior (pregunta 1) excepto que se emite una carta de traslado y no hay carta de renuncia o despido.	
4. ¿Qué controles tiene implementados para gestionar el traslado de un empleado a otra área del negocio?	Los mismos controles anteriores (Pregunta 2) excepto que se custodia carta de traslado no de renuncia ni despido.	
5. ¿Cómo se asegura que su área cumple con el procedimiento de bajas y traslados de personal?	Se revisa un reporte que envía RH pero no se recibe con frecuencia.	No hay frecuencia de emisión de reporte de traslados y bajas.
6. ¿Qué aspectos específicos de la política considera usted que debe cumplir su área en relación al proceso de bajas y traslados de personal (Detalle)?	a. Trasladar la carta de renuncia, despido o traslado a RH. b. Gestionar la baja de los usuarios del o los sistemas utilizados. c. Recoger los activos que el asociado tenía bajo custodia.	

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, Octubre 2013

Ilustración No. 9

Tabla No. 7

Matriz de Sentido

Resultado obtenido en las entrevistas realizadas en el área de Seguridad de Sistemas y Operaciones de Recursos Humanos

Pregunta	Respuesta		Observaciones
	Gerencia de Seguridad de Sistemas	Gerencia de Operaciones de Recursos Humanos	
1. ¿Detalle los sistemas utilizados para el proceso de bajas y traslados de personal así como la función de cada uno?	- SAP Registros contables - STH Registro de compras, ventas, inventarios y precios. - STAR Registro de ventas e inventarios en tiendas.	FOST Control del catálogo de asociados y pagos de nóminas.	
2. ¿Qué tipo de interfaces existen entre los sistemas de información relacionadas con el proceso de bajas y traslados de personal; y de qué forma se ejecutan?	Las interfaces corren de STH y STAR hacia SAP pero la baja de usuarios debe realizarse por separado en cada uno de los sistemas.	Interface entre FOST y SAP sin embargo la baja del asociado se realiza en cada sistema.	
3. ¿Qué tipo de revisiones realizan para asegurar que los sistemas contienen información actualizada del catálogo de empleados de la empresa?	La revisión está a cargo de cada área de negocio y de Recursos Humanos. Sistemas gestiona las bajas en la medida que las áreas lo solicitan.	Se genera un reporte de bajas y traslados de asociados el cual es trasladado a las áreas y Sistemas para realicen el seguimiento.	No hay definición de responsabilidades en la administración de los catálogos de empleados.
4. ¿Con que frecuencia realizan la depuración de la información que contienen los sistemas respecto al catálogo de empleados y de qué forma se lleva a cabo?	No hay una frecuencia definida. El control es transaccional.	No se tiene una frecuencia definida. El control es transaccional. En el caso del reporte de bajas y traslados enviado a las áreas no se tiene definida una frecuencia.	No hay una frecuencia de depuración de información de usuarios de baja y traslados.

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, Octubre 2013

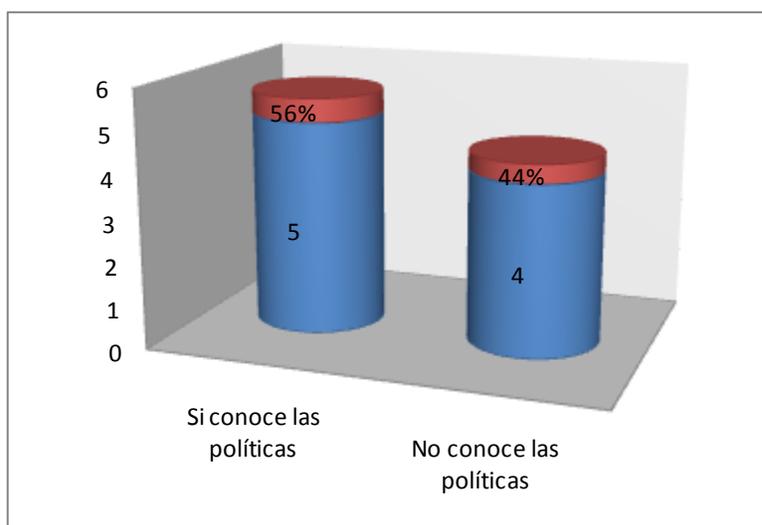
4.2 Resultados Cuestionarios

Los cuestionarios fueron aplicados a Directores y Vicepresidentes de las diferentes áreas de negocio que conforman la compañía. El alcance de estos cuestionarios abarcó temas relacionados a nivel de conocimiento del proceso de bajas y traslados de persona, frecuencia de capacitación, sistemas y aspectos relacionados a políticas y procedimientos asociados al proceso sujeto a investigación. Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

Ilustración No. 10

Indicador: Procedimiento de bajas y traslados de personal

Gráfica No. 1: Conoce el personal el procedimiento de bajas y traslados



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, Octubre 2013

A nivel gerencial existe desconocimiento de los procedimientos a seguir cuando se debe realizar la baja de un empleado o un traslado hacia otra área. Lo anterior se evidencia en la entrevista realizada a 9 Gerentes entrevistados que tienen a cargo diferentes áreas operativas en las que mayor rotación de personal se da dentro de la empresa, el 56% de estos no conoce el procedimiento a seguir en caso surgiera alguna baja o traslado de personal a otra área.

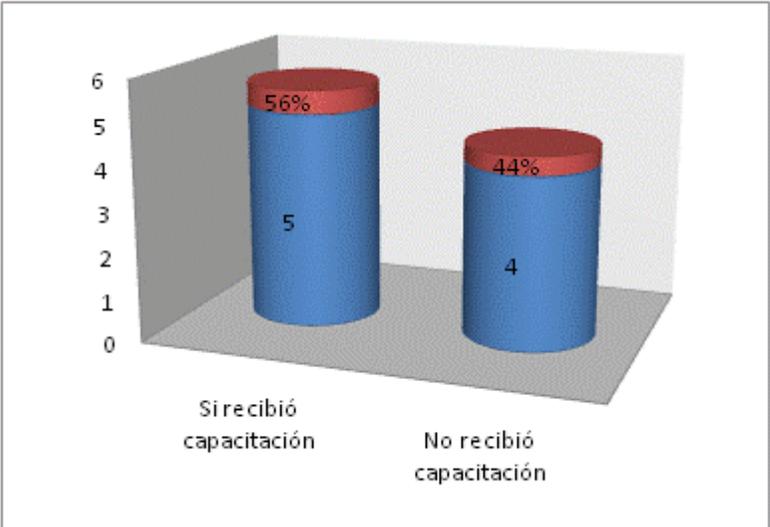
Comentario: La ejecución de un proceso es exitosa en la medida que el personal involucrado tiene conocimiento pleno de los procedimientos que se deben seguir al momento en que surja un

caso de baja de algún empleado o que esté siendo trasladado a otra área de negocio. Es evidente que la compañía tiene una brecha que debe reducir para atacar el problema de raíz de forma tal que el diseño del control a implementar funcione adecuadamente.

Ilustración No. 11

Indicador: Procedimiento de bajas y traslados de personal

Gráfica No. 2: Se imparte capacitación al personal



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, Octubre 2013

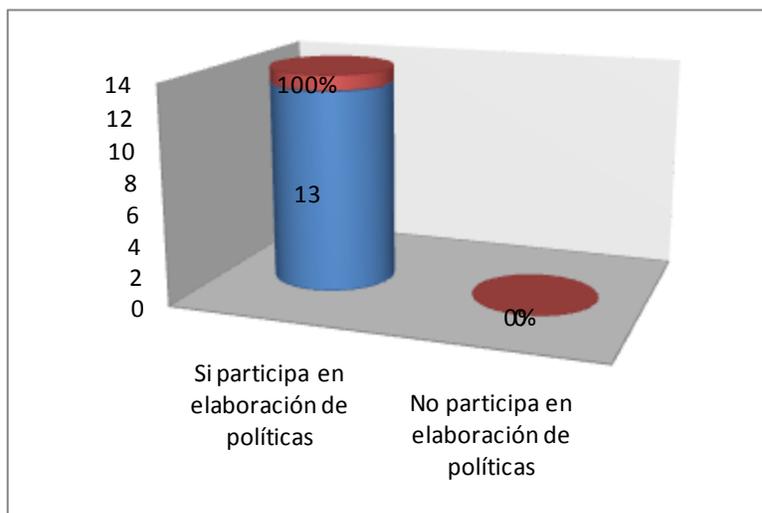
Los resultados muestran que de 9 Gerentes entrevistados, el 44% de estos no ha recibido capacitación relacionada con los procedimientos y políticas que norman el proceso de bajas y traslados de personal. El resultado de esta pregunta se refuerza con las respuestas obtenidas en la pregunta anterior sobre el nivel de conocimiento del personal de los procedimientos a seguir en caso se diera alguna baja o traslado de personal.

Comentario: La capacitación constante del personal reduce la brecha del uso de prácticas inadecuadas al momento de ejecutar un proceso, puesto que a través explicarle al personal las normas y procedimientos que se deben seguir, se crea conciencia sobre la importancia de cumplir con las políticas y de los diferentes controles implementados en el proceso.

Ilustración No. 12

Indicador: Procedimiento de bajas y traslados de personal

Gráfica No. 3: Participa el nivel directivo en la elaboración de políticas y procedimientos



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, Octubre 2013

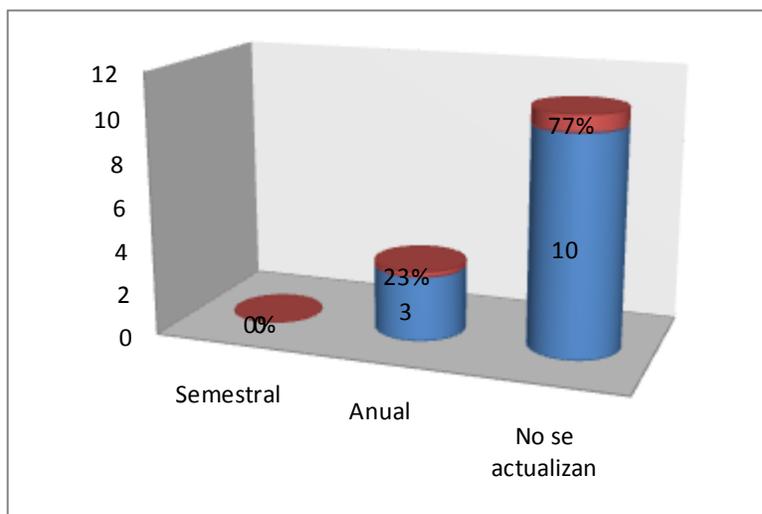
Sin lugar a duda, el personal directivo (Directores y Vicepresidentes) tiene presente la importancia de la existencia de las políticas y procedimientos relacionadas con el proceso de bajas y traslados de personal, esto se demuestra en las respuestas obtenidas puesto que un 100% (13 directivos) indica que si participan en dicha actividad.

Comentario: El ambiente de control se refleja en los altos directivos de la compañía, es notorio que en la compañía los altos directivos muestran interés por participar en la preparación de políticas y procedimientos lo cual comprende uno de los pasos más importantes para la buena ejecución del proceso en las diferentes áreas de negocio puesto que si existen reglas que el personal debe cumplir lo cual ayuda a reforzar la estructura de control.

Ilustración No. 13

Indicador: Políticas y procedimientos de bajas y traslados de personal

Gráfica No. 4: Frecuencia de actualización de políticas y procedimientos



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, Octubre 2013

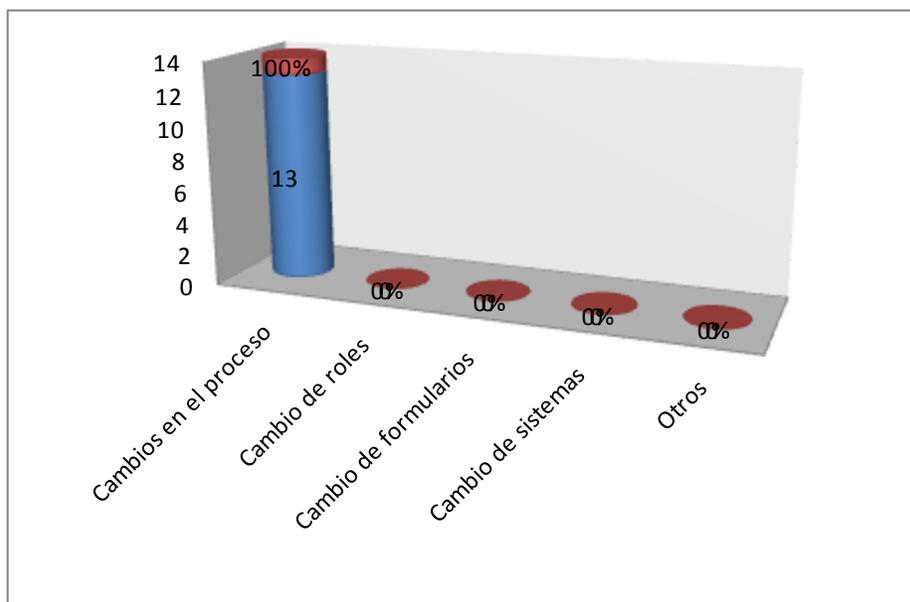
En esta gráfica se observa que de un total de 12 entrevistados 10 directivos afirman que las políticas y procedimientos que norman el proceso de bajas y traslados de personal no se actualizan. Sin embargo, la Dirección de Recursos Humanos y Sistemas coinciden que dichos reglamentos son anualmente lo cual demuestra que el resto de direcciones no han autorizado los cambios que dichos documentos pudieran tener al momento en que las áreas principales realicen cualquier actualización.

Comentario: El proceso adecuado de actualización de políticas y procedimientos debe iniciar por la comunicación de las diferentes Direcciones para revisar y aceptar de conformidad los cambios realizados a dichos documentos, esto con la finalidad de que las mismas se encuentren enteradas de los roles y responsabilidades que traen consigo dichos cambios.

Ilustración No. 14

Indicador: Políticas y procedimientos de bajas y traslados de personal

Gráfica No. 5: Causas que originan una actualización a las políticas y procedimientos



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, Octubre 2013

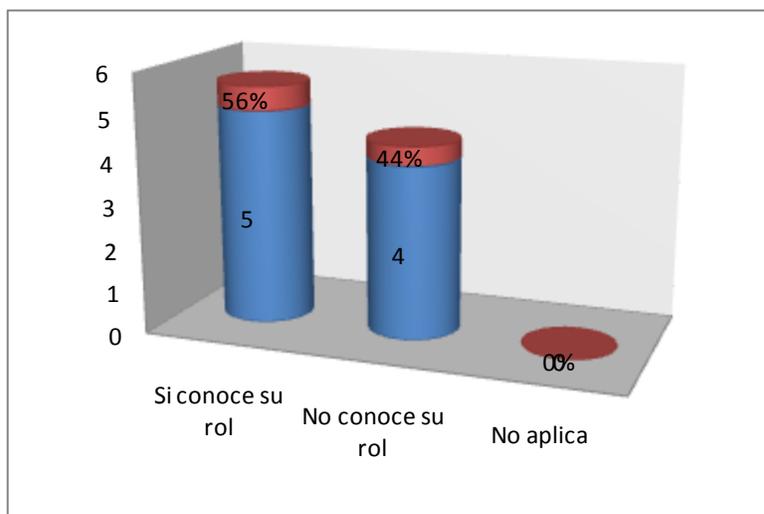
Los 13 directivos entrevistados coinciden que las políticas y procedimientos deben ser actualizadas cada vez que se genera un cambio en el proceso. Cambios relacionados con el uso de sistemas o actualización de versión de los mismos así como cualquier otro tipo de cambio que impacte el proceso ocasionará una actualización a las políticas y procedimientos lo cual es del conocimiento de la alta Dirección.

Comentario: Las diferentes actividades que el personal realiza durante la ejecución de un proceso, son ejecutadas con base a la normativa que la empresa posee y la cual es revisada y autorizada por la alta Dirección, esto con la finalidad de evitar que se ejecuten prácticas inadecuadas o no autorizadas o bien que el personal utilice el criterio personal al momento de realizar una actividad crítica que pudiera impactar los resultados.

Ilustración No. 15

Indicador: Roles y responsabilidades

Gráfica No. 6: Conoce la Dirección su rol dentro del proceso



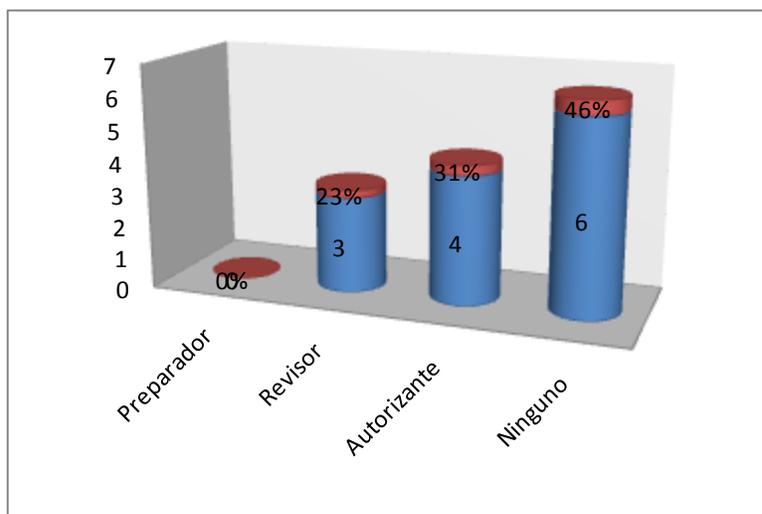
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, Octubre 2013

Del total de directivos a los cuales se les consultó si sabían cuál es el rol 5 respondieron afirmativamente sin embargo, 4 de los 9 directivos entrevistados indicaron que no sabe que rol tiene asignado en el proceso de bajas y traslados de personal lo cual representa una preocupación para la compañía puesto que si la Dirección desconoce la participación que debería tener en el proceso, también podría ocasionar un impacto negativo en la gestión del proceso.

Ilustración No. 16

Indicador: Roles y responsabilidades

Gráfica No. 7: Roles del personal directivo



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, Octubre 2013

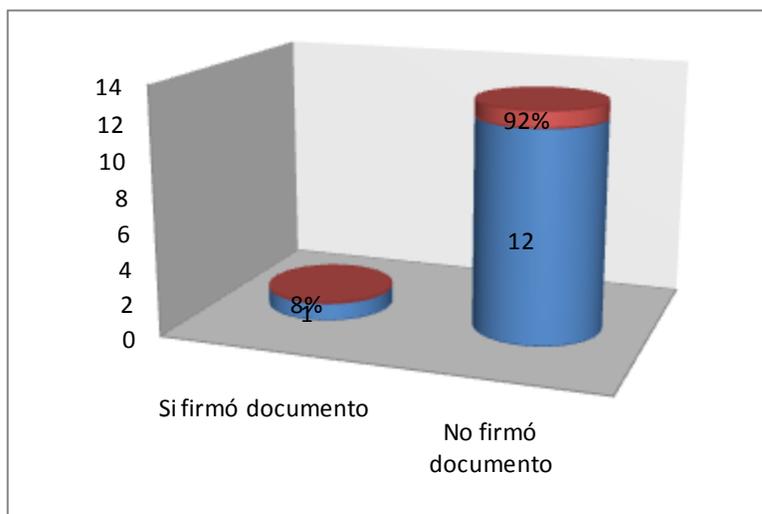
El resultado de esta gráfica muestra que un 6 de los 13 funcionarios no tienen asignado ningún rol dentro del proceso de bajas y traslados de personal lo cual es consistente con el gráfico anterior en el que un porcentaje similar desconoce cuál es su rol dentro del proceso. Adicionalmente, el 3 directivos indican que tiene un rol de revisor en el proceso de bajas y traslados lo cual nos muestra que no hay una adecuada segregación de funciones hacia los niveles gerenciales.

Comentario: Aunque la definición del rol de la alta Dirección es importante dentro de cualquier proceso, también es necesario empoderar al nivel gerencial para guardar la segregación de funciones entre la persona que autoriza un procedimiento y la que lo revisa, esto con el objetivo de mantener la objetividad en la ejecución de cualquier actividad relacionada al proceso.

Ilustración No. 17

Indicador: Roles y responsabilidades

Gráfica No. 8: Se asignan responsabilidades en documentos escritos



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, Octubre 2013

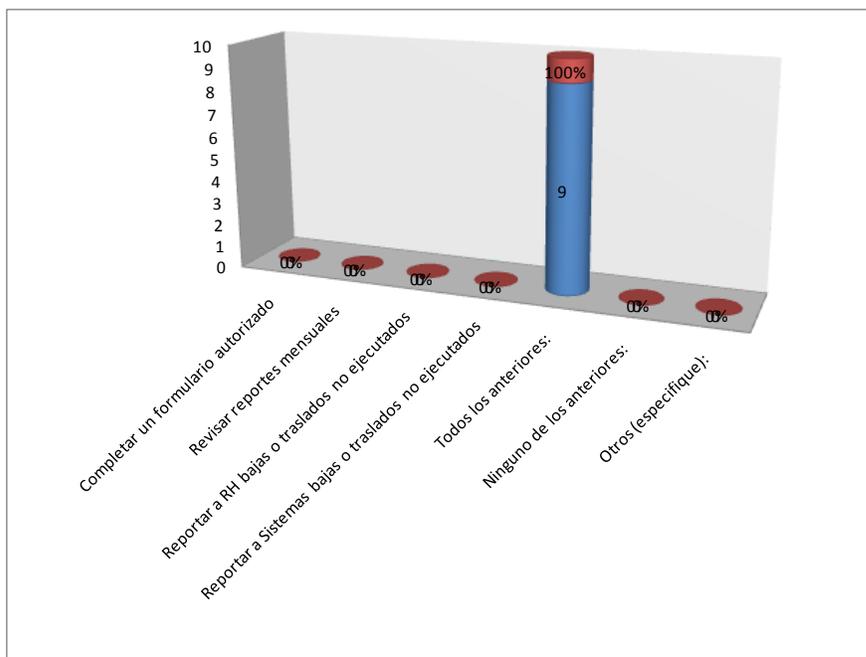
De un total de 13 funcionarios 12 no han firmado documento alguno en el que se definan las responsabilidades que debe tener en la ejecución de los procesos. Es evidente que la poca importancia que se le presta a las políticas en las cuales se plasman las responsabilidades de cada área, se debe a la falta de documentación formal de dicho documento en las diferentes Direcciones involucradas en el proceso.

Comentario: Las políticas son documentos en los cuales se plasman la normativa y responsabilidades de cada área que participa en la ejecución de un proceso. En la medida que no se responsabiliza a la Dirección a través de documentos firmados, se incrementa el riesgo de que existan actividades que no se ejecuten y por ende ocasionar incumplimiento con la normativa.

Ilustración No. 18

Indicador: Controles implementados en el proceso de bajas y traslados de personal

Gráfica No. 9: Control existentes en el proceso



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, Octubre 2013

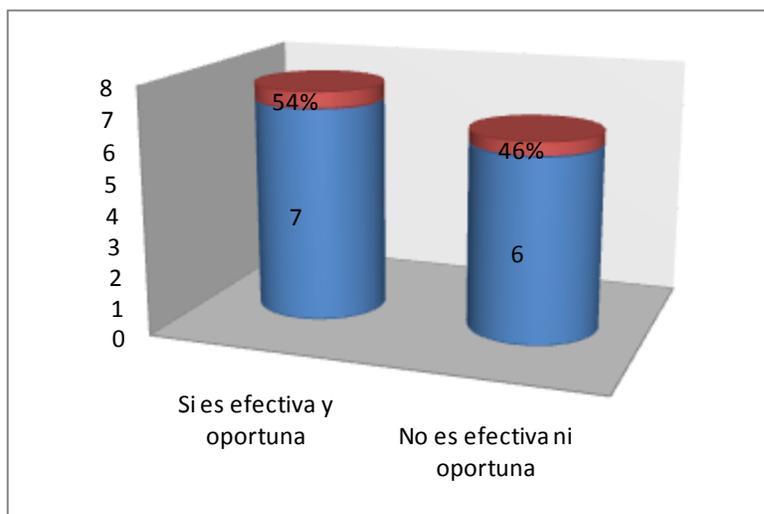
El 100% de los 9 directores indica que tienen controles implementados tales como: Formularios de autorización de bajas y traslados, revisión de reportes y reportar las bajas y traslados a RH y Sistemas. Esto demuestra que si existe conciencia de controles dentro de cada área involucrada en el proceso.

Comentario: De acuerdo a confirmación realizada por la alta Dirección, los controles claves existen sin embargo, es necesario evaluar si los mismos se encuentran adecuadamente homologados para asegurar que la ejecución del proceso responde a una estructura de control correctamente diseñada y autorizada.

Ilustración No. 19

Indicador: Controles implementados en el proceso de bajas y traslados de personal

Gráfica No. 10: Comunicación efectiva y oportuna, entre RH y Sistemas



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, Octubre 2013

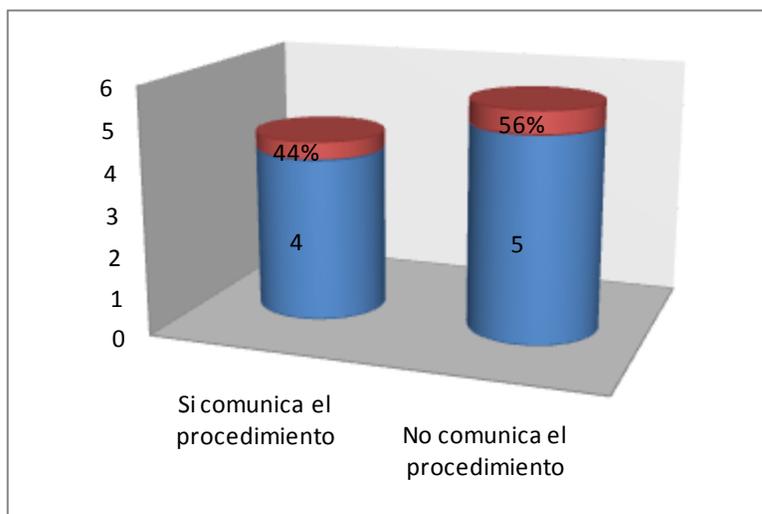
La gráfica nos muestra que hay una opinión dividida entre los diferentes directivos, respecto a la comunicación que existe entre las áreas de Sistemas y Recursos Humanos. Del total de 13 funcionarios, el 7 comentan que la comunicación entre dichas áreas como principales actores en el proceso de bajas y traslados de personal, no es efectiva ni oportuna.

Comentario: La oportunidad que existe de mejorar la comunicación entre las áreas de RH y Sistemas está relacionada con la falta de definición de roles y responsabilidades en el proceso puesto que las políticas no están siendo adecuadamente comunicadas a los directivos correspondientes.

Ilustración No. 20

Indicador: Políticas y procedimientos

Gráfica No. 11: Divulgación de las políticas y procedimientos



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, Octubre 2013

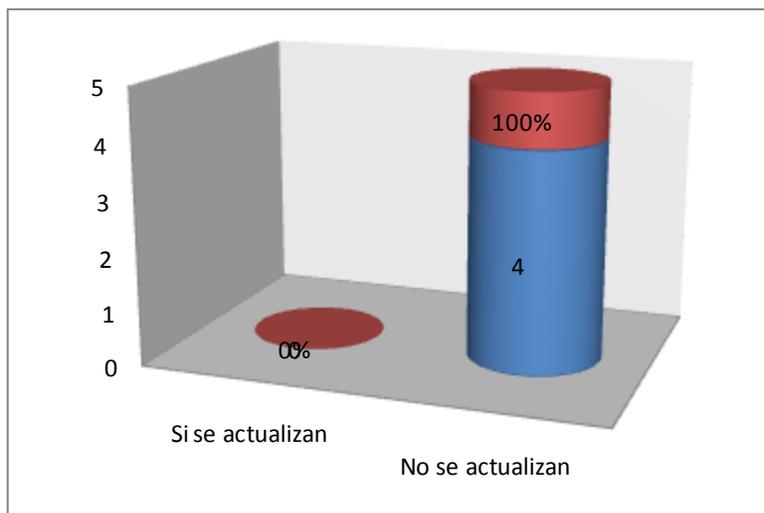
De directivos entrevistados 5 indican que no realiza las gestiones necesarias para asegurarse que el personal tiene conocimiento y comprende los procedimientos adecuados para ejecutar el proceso de bajas y traslados de personal. Lo anterior nos muestra que existe una brecha en la gestión los procedimientos y políticas creadas por la compañía para normar el proceso bajo investigación.

Comentario: Un proceso adecuado de implementación de políticas y procedimientos requiere no solamente la documentación y autorización de la normativa sino también la divulgación de la misma hacia al personal involucrado en la ejecución del proceso desde los niveles gerenciales hasta operativos.

Ilustración No. 21

Indicador: Políticas y procedimientos

Gráfica No. 12: Actualización de las políticas y procedimientos cada vez que existen cambios



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, Octubre 2013

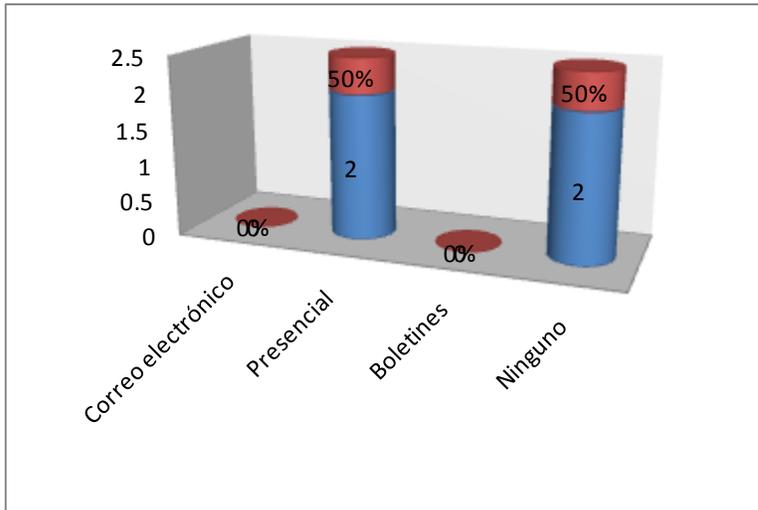
El 100% de los 4 vicepresidentes de la empresa respondieron que las políticas y procedimientos no son actualizadas cuando surgen cambios que impactan en el proceso, ya sea a nivel de sistemas, personal u otro tipo de recurso utilizado por el personal para la ejecución de las diferentes actividades.

Comentario: Para que el ciclo de implementación de las políticas y procedimientos funcione adecuadamente, es necesario mantener un monitoreo constante de los cambios que surgen en el proceso y realizar oportunamente los cambios en la documentación que soporta dicha normativa con la finalidad de adecuar el nuevo diseño de los controles implementados por la Administración.

Ilustración No. 22

Indicador: Políticas y procedimientos

Gráfica No. 13: Medios utilizados para capacitar al personal involucrado



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, Octubre 2013

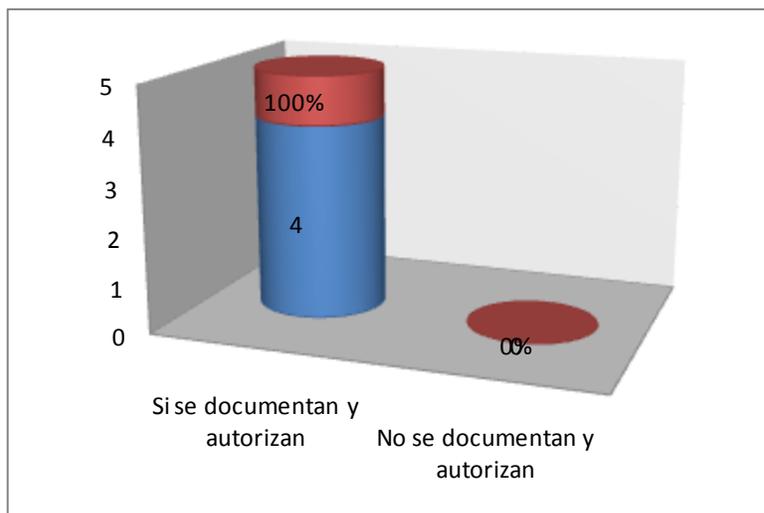
De los 4 Vicepresidentes entrevistados, 2 indican que cuando realiza capacitaciones al personal involucrado sobre temas de políticas y procedimientos que norman el proceso de bajas y traslados de personal, lo hace a través de reuniones presenciales, mientras que el resto de los Vicepresidentes no realiza capacitación alguna por lo tanto no utiliza ningún medio para hacer llegar la normativa al personal interesado. Para asegurar que la capacitación se imparte al personal involucrado, el 50% de Vicepresidentes que indicó realizar un proceso de entrenamiento, indica que se utilizan métricas para monitorear que el personal participe en dicho proceso.

Comentario: La ejecución incorrecta de los procedimientos obedece en gran medida a la falta de capacitación al personal involucrado en el proceso. El desconocimiento de cómo deben ejecutarse las tareas que involucra el proceso de bajas y traslados de personal incrementa el riesgo de prácticas no autorizadas por la alta Dirección.

Ilustración No. 23

Indicador: Políticas y procedimientos

Gráfica No. 13: Documentación y autorización de las políticas y procedimientos cuando hay actualizaciones



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, Octubre 2013

El 100% de los 4 vicepresidentes indicaron que cada que se realiza una actualización a las políticas y procedimientos no se realiza la documentación correspondiente y tampoco se gestiona la firma de autorización por parte de las áreas involucradas. Los resultados de esta pregunta son contradictorios con las respuestas de los Directores ilustradas en la gráfica número cuatro al indicar que no se realiza una actualización a las políticas y procedimientos lo cual demuestra la falta de comunicación entre los diferentes niveles de autoridad dentro de la compañía. La razón principal de este problema de acuerdo a confirmación de los cuatro vicepresidentes, es la falta de recurso humano para realizar la labor de documentación de la normativa con base a los estándares establecidos por la compañía.

Comentario: Para que las políticas y procedimientos cumplan con su objetivo principal de funcionar como norma que regule el proceso, se deben documentar y autorizar por los niveles directivos y posteriormente divulgarlas al personal involucrado.

Capítulo 5

5. Análisis e interpretación de Resultados

Según lo expresa Carmen Gallego (2006) “una vez recogida la información de los sujetos a estudiar, se llega a una de las partes más importantes de la investigación, analizar los datos para dar respuesta a la pregunta inicial”. Esto significa que todos los datos recopilados durante la fase de campo deben ser analizados y de esa cuenta poder darle el enfoque a la propuesta de mejora para resolver el problema.

5.1 El control en el proceso de bajas y traslados de personal

De acuerdo con el análisis de la teoría un proceso involucra una serie de actividades tanto complementarias como principales, estas últimas se convierten en controles clave que deben ser ejecutadas por personal que cuente con un nivel de conocimiento que le permita asegurar a la compañía que los riesgos están mitigados. Según Rodrigo Estupiñan (2006) “el control interno administrativo es un medio adecuado, al logro de los objetivos de mantenerse informado de la situación de la empresa, mantener una ejecución eficiente y determinar si la empresa está operando conforme las políticas establecidas”. Lo anterior implica mantener un monitoreo constante de la ejecución apropiada de las tareas y de los controles implementados por la administración.

Durante el trabajo de campo se logró determinar que a pesar de que existe conocimiento empírico de los procedimientos que el personal de nivel gerencial debe seguir en el proceso de bajas y traslados de personal, no se tienen identificados claramente los controles claves que deben estar operando en el proceso. Esto también se vio reflejado en los resultados del cuestionario aplicados a Directivos y Vicepresidentes en los que respondieron que existen ciertos controles que se encuentran funcionando pero no han sido homologados entre las diferentes áreas que participan en el proceso y tampoco existe un responsable de monitorear que los mismos se encuentran diseñados y funcionando adecuadamente.

Adicionalmente, se estableció que la mayoría de las áreas no realiza un monitoreo constante para asegurar que las bajas y traslados han sido registradas adecuadamente en los sistemas de la

compañía, por parte de las áreas de Recursos Humanos y Sistemas. Lo anterior debido a que no existe ningún tipo de reporte semanal o mensual que les permita tener visibilidad de información confiable y oportuna.

5.2 Actualización, autorización y divulgación de políticas y procedimientos

Para que el proceso y las actualizaciones originadas por cambios, sea asimilado adecuadamente por el personal responsable de ejecutar los procedimientos, es necesario hacerlo a través de entrenamientos que incluyan una explicación detallada de las políticas y procedimientos que norman el proceso. Según las Normas ISO 9000 “para que una política tenga razón de ser, debe contribuir directamente a que las actividades y procesos de la organización logren sus propósitos”. Según la teoría expuesta anteriormente y que está contenida en las Normas ISO 9000, las políticas deben ser actualizadas y autorizadas por los niveles directivos para que posteriormente sean divulgadas al personal involucrado. En esta norma también se recomienda medir y evaluar el resultado de las capacitaciones a través de indicadores asociados a dichas políticas.

El resultado de los cuestionarios muestran un alto grado de conocimiento del personal Directivo sobre la importancia de actualizar las políticas, cada que se realiza un cambio en el proceso. También señalaron que la comunicación entre las áreas principales que están a cargo de darle empuje a los procedimientos y políticas, no es oportuna y eficiente lo cual impacta negativamente en el resto de áreas que solicitan la gestión de bajas o traslados de personal. Adicionalmente, se estableció que no se tienen definidos claramente los roles y responsabilidades que cada uno de los niveles operativos y directivos deben tener en el proceso debido a que no se han documentado formalmente dichos compromisos.

Los resultados también indican que la empresa cuenta con los medios necesarios para divulgar los procedimientos y políticas al personal involucrado en el proceso siendo el principal la participación presencial del empleado a las capacitaciones. Sin embargo, un 50% del personal entrevistado desconoce la existencia de dichos medios de comunicación por lo que no se aprovecha el recurso disponible para reducir la brecha de falta de capacitación del personal.

5.3 Sistemas utilizados en el proceso de bajas y traslados de asociados

Según Teresa Freire Rubio (2006), “la seguridad de los sistemas de información se apoya principalmente en tres conceptos: disponibilidad, integridad y confidencialidad” que para mantenerlos en un nivel aceptable es necesario dedicar recursos y normalmente presupuesto económico lo que se convierte al mantenimiento de la seguridad en una tarea de gestión”. Es evidente que para cumplir con la disponibilidad e integridad de los sistemas, se requiere un mantenimiento constante de la información contenida en las bases de datos, como también es importante contar con las medidas de seguridad necesarias para guardar la confidencialidad de la información riesgo que puede ser mitigado con la preparación de una matriz de perfiles de acceso. Según la Norma ISO 27001, “la Administración de accesos de usuarios, tiene como objetivo asegurar el correcto acceso y prevenir el no autorizado”.

Rafael Gaitán (2008), también define tres objetivos principales de la seguridad informática: la protección de información que incluye todos los datos incluidos en un sistema, los equipos físicos y la autorización de usuarios que ingresan a los sistemas.

De acuerdo con los resultados obtenidos, los principales sistemas utilizados por la compañía no tienen definida una frecuencia de depuración de la información que almacenan, específicamente en el caso de bajas y traslados de personal. El área de Recursos Humanos genera reportes de las bajas y traslados sin embargo, no hay una frecuencia establecida y tampoco se comunica oportunamente la información al área de Sistemas quien es responsable de finalizar el proceso de eliminación de usuarios o cambios de perfiles en los sistemas utilizados en el proceso.

Los Directivos indicaron que no se tiene definida un matriz que incluya los usuarios y los privilegios deben poseer de acuerdo a la naturaleza de su función dentro de la compañía.

Conclusiones

1. Mediante las entrevistas realizadas se estableció que las principales actividades realizadas por las gerencias, son: la recepción de la carta de renuncia y envío a Recursos Humanos, completar el formulario de solicitud de baja o cambio de perfil de usuario en el caso los traslados y la recepción de activos utilizados por la persona desvinculada sin embargo, estas actividades no se encuentran homologadas entre las diferentes áreas.

2. De acuerdo a la investigación realizada se pudo establecer que la compañía cuenta con cinco sistemas que son utilizados para el registro de transacciones sobre los cuales no se tiene una frecuencia definida de depuración del catálogo de usuarios que corresponden a persona desvinculado o trasladado a otras áreas de negocio.

3. Con base al trabajo realizado se estableció que no hay conocimiento sólido por parte de la Dirección y Gerencia sobre los roles y responsabilidades que cada uno tiene dentro del proceso de bajas y traslados de personal, debido a que las mismas no han sido definidas, documentadas y divulgadas por parte del área de Recursos Humanos.

4. Como resultado de la aplicación de cuestionarios se evidenció que la empresa no tiene definida una frecuencia de revisión, actualización y divulgación de la política que norma el proceso de bajas y traslados de personal y tampoco cuenta con un procedimiento que incluya las diferentes actividades que debe realizar el personal para cumplir con dicha política.

Propuesta

1. Introducción

El proceso de bajas de empleados y de traslados de personal requiere una estructura de control interno que le permita a la compañía mitigar riesgos tales como: pagos de sueldos realizados a asociados que han sido desvinculados de la compañía y usuarios que tienen acceso a información que está dentro del alcance de sus funciones.

La empresa posee los sistemas necesarios para realizar la parte automatizada del proceso de bajas y traslados de personal y para complementar la estructura de control, es necesaria la incorporación de controles manuales asociados a la entrada de datos a los sistemas así como la implementación de políticas y procedimientos que normen dichas actividades.

La presente propuesta incluye el diseño del flujo del proceso de bajas y traslados de personal en el que se identifican los controles clave, una matriz lógica de seguridad, así como los roles y responsabilidades mínimas de cada una de las áreas de negocio que deben ser documentadas en las políticas y procedimientos y la forma en que deben ser divulgadas al personal involucrado en el proceso.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Adaptar el proceso de bajas y traslados de personal a una estructura de control interno adecuada a las necesidades de la compañía con la finalidad de mitigar los riesgos asociados a dicho proceso.

2.2 Objetivos Específicos

- Establecer un procedimiento estandarizado acorde a las necesidades de la empresa así como el flujo del proceso que visualice los controles claves y los diferentes pasos que el personal involucrado en el proceso debe seguir durante todo el proceso.
- Proveer una matriz de seguridad lógica que permita a la compañía a los dueños del proceso, tener visibilidad de los diferentes módulos y accesos que han sido asignados a los diferentes usuarios de los sistemas de forma tal que le permita facilitar la identificación de los sistemas

que estarán sujetos a cambios cada vez que se ejecuta la baja de un empleado o el traslado de un área a otra.

- Definir los roles y responsabilidades de cada una de las áreas que intervienen en el proceso de bajas y traslados de personal, su documentación adecuada y la forma en que esta debe ser divulgada al personal que interviene en el proceso.

3. Desarrollo de la propuesta

3.1 Modelo de procedimiento de bajas y traslados de personal

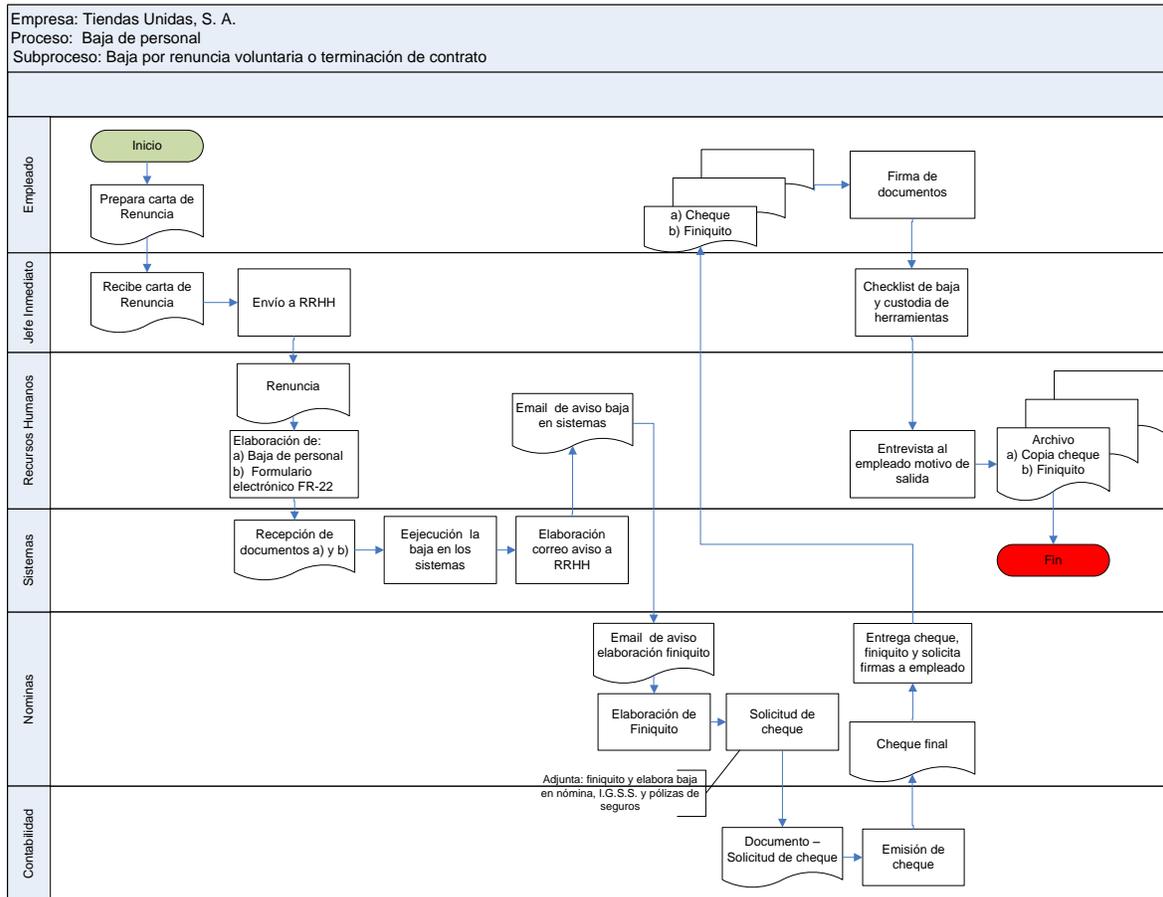
No.	Puesto	Actividad	Registro y/o Evidencia
Baja por renuncia voluntaria o terminación de contrato			
1	Empleado	Elabora carta de renuncia y la presenta a su jefe inmediato con los días de anticipación requeridos por el Código de Trabajo	Renuncia del Empleado
2	Jefe Inmediato	Notifica de inmediato a Recursos Humanos y envía la carta de renuncia dentro de los próximos tres días a partir de que la fecha en que fue recibida.	Carta de renuncia del empleado
3	Recursos Humanos	Elabora memorando de baja de personal dirigido a Nominas con copia para el jefe inmediato, director del área y director de finanzas.	Memorando de baja (enviado por correo electrónico) y actualiza organigramas
4	Recursos Humanos	Completa formulario electrónico FR-22 Solicitud de baja de empleado ubicado en el intranet de la compañía completando toda la información requerida.	Formulario electrónico de solicitud de baja a través de intranet
5	Sistemas	Ejecuta la baja del usuario en todos los sistemas a los cuales tenía acceso (SAP, STH, STAR y FOST, Outlook, VPN)	Baja de usuarios en los sistemas de la compañía.
6	Sistemas	A través de correo electrónico confirma la baja del usuario al Área en la que laboraba el empleado y a Recursos Humanos.	Correo electrónico de notificación de la baja.
7	Nóminas	Elabora finiquito laboral considerando condiciones de baja, pagos, descuentos de cuentas por pagar que tenga el empleado	Finiquito laboral y documentación de pagos y descuentos, control de saldos
8	Nóminas	Solicita cheque a contabilidad adjuntando el finiquito y elabora baja en nómina, I.G.S.S. y pólizas de seguros	Solicitud de cheque, comprobante de baja del IGSS y correo electrónico al seguro.
9	Contabilidad	Emite cheque y lo envía a Nóminas	Cheque
10	Nóminas	Recibe cheque, integra el expediente del empleado (finiquito laboral, baja de seguros, IGSS, etc.)	Cheque y expediente de personal
11	Nóminas	Entrega cheque, explica finiquito y reúne firmas del empleado.	Finiquito firmado y demás documentación de baja, así

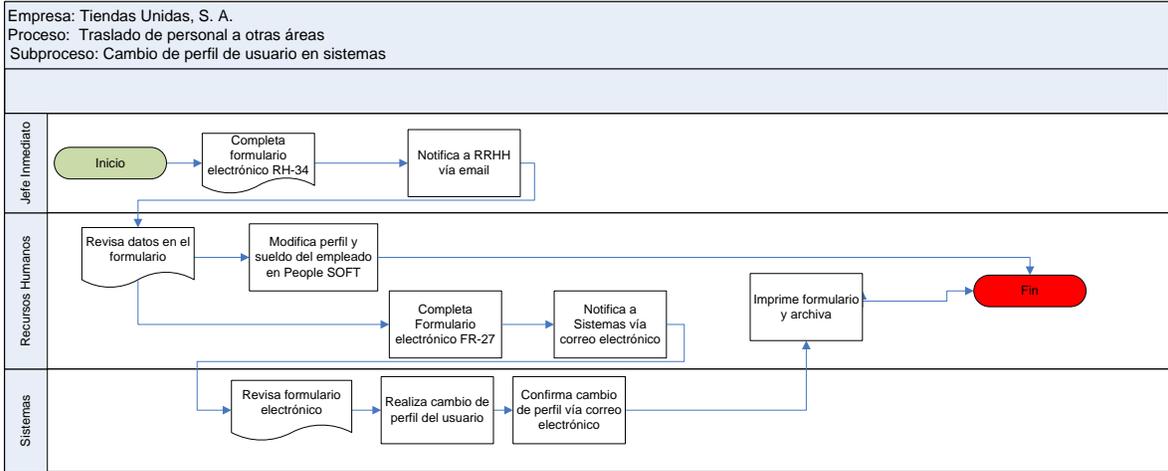
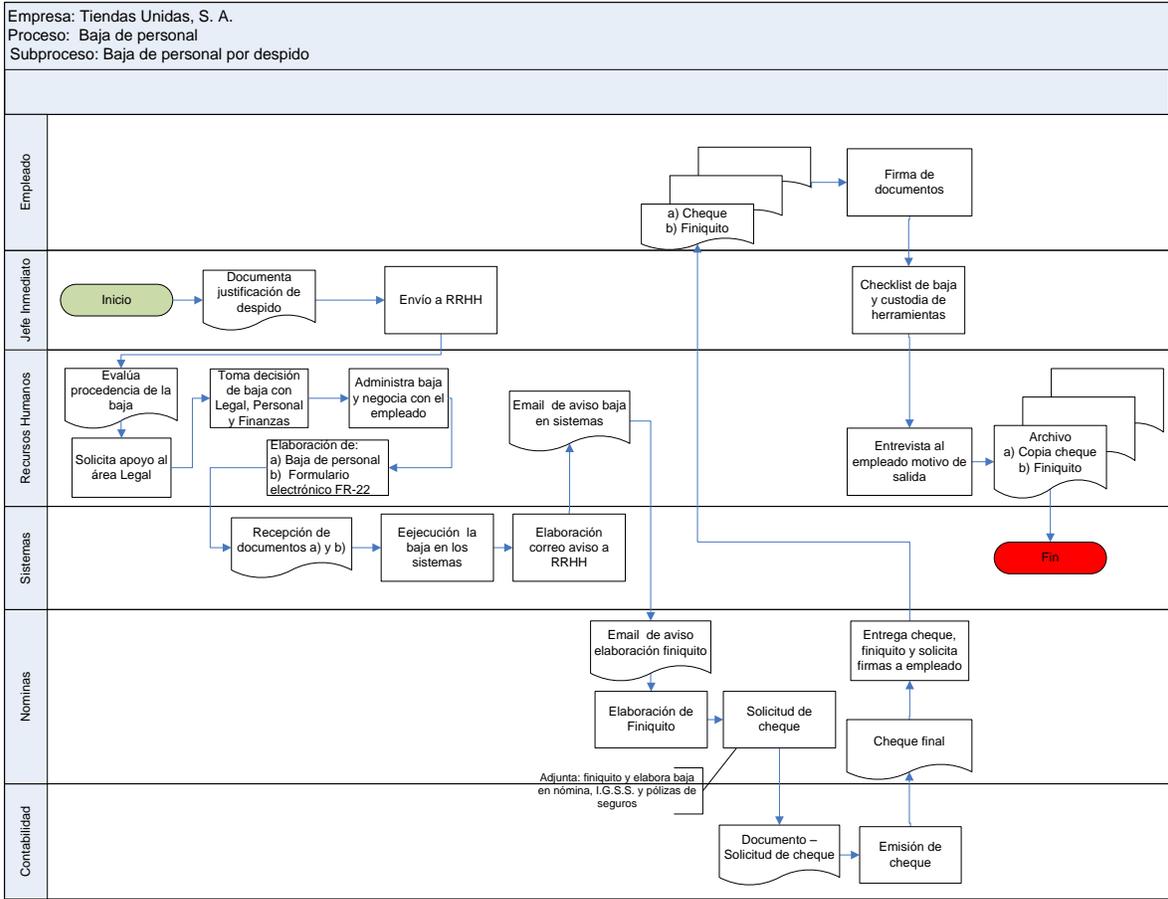
			como formato de baja de personal.
12	Jefe Inmediato	Asegura información y cualquier tipo de herramienta o material propiedad de la empresa, antes que se retire el empleado, completando lista de verificación correspondiente.	Lista de verificación de baja y custodia de herramientas entregadas por el empleado
13	Recursos Humanos	Realiza entrevista de salida.	Formato de entrevista de salida
14	Recursos Humanos	Archiva documentos de baja en expediente del empleado.	Documentos en expediente
Fin del proceso			
Baja por despido			
1	Recursos Humanos	Recibe por escrito del Jefe Inmediato, los motivos de baja y hacen un análisis del caso.	Documentación de motivos de baja y solicitud de baja (correo electrónico)
2	Recursos Humanos	Determina la procedencia de la baja para dar continuidad o detener el proceso.	Análisis y documentación de motivos de baja
3	Recursos Humanos	En casos complejos, solicita apoyo del área legal para asegurar un correcto manejo de la baja	Análisis y documentación de motivos de baja
4	Recursos Humanos	Con Jefe inmediato, Director de Finanzas y Administración de Personal y legal, establece el proceso de manejo de la baja	Minuta de reunión.
5	Recursos Humanos	Administra el proceso de la baja y negocia con empleado.	Reunión con empleado o correo electrónico notificando al área en que labora el empleado.
6	Recursos Humanos	Si hay acuerdo con la baja, notifica a nóminas para la elaboración del finiquito y el pago especial de acuerdo a instrucciones.	Memorando de baja de personal dirigido a Nóminas con copia para el jefe inmediato, director del área y director de finanzas.
7	Recursos Humanos	Completa formulario electrónico FR-22 Solicitud de baja de empleado ubicado en el intranet de la compañía completando toda la información requerida.	Formulario electrónico de solicitud de baja a través de intranet
8	Sistemas	Ejecuta la baja del usuario en todos los sistemas a los cuales tenía acceso (SAP, STH, STAR y FOST, Outlook, VPN)	Baja de usuarios en los sistemas de la compañía.
9	Sistemas	A través de correo electrónico confirma la baja del usuario al Área en la que laboraba el empleado y a Recursos Humanos.	Correo electrónico de notificación de la baja.
10	Nóminas	Elabora finiquito laboral considerando condiciones de baja, pagos, descuentos de cuentas por pagar que tenga el empleado	Finiquito laboral y documentación de pagos y descuentos, control de saldos
11	Nóminas	Solicita cheque a contabilidad adjuntando el finiquito y elabora baja en nómina, I.G.S.S. y pólizas de seguros	Solicitud de cheque, comprobante de baja del IGSS y correo electrónico a la aseguradora
12	Contabilidad	Emite cheque y lo envía a Nóminas	Cheque
13	Nóminas	Recibe cheque, integra el expediente del empleado (finiquito laboral, baja de	Cheque y expediente de personal

		seguros, IGSS, etc.)	
14	Nóminas	Entrega cheque, explica finiquito y reúne firmas del empleado.	Finiquito firmado y demás documentación de baja, así como formato de baja de personal.
15	Jefe Inmediato	Asegura información y cualquier tipo de herramienta o material propiedad de la empresa, antes que se retire el empleado, completando lista de verificación.	Lista de verificación de baja y custodia de herramientas entregadas por el empleado
16	Recursos Humanos	Realiza entrevista de salida.	Formato de entrevista de salida
17	Recursos Humanos	Archiva documentos de baja en expediente del empleado.	Documentos en expediente
Fin del proceso			
Traslado de personal			
1	Jefe o Gerente de Área	Completa formulario electrónico RH-34 Solicitud de movimiento de personal ubicado en la intranet de la compañía.	Formulario de solicitud de movimiento de personal
2	Recursos Humanos	Revisa formulario y modifica perfil (sueldo si en caso aplica, posición y nuevo jefe inmediato del empleado) en FOST.	Cambio de perfil de empleado
3	Jefe o Gerente de Área a la que será traslado el empleado	Completa formulario electrónico FR-27 Solicitud de Modificación de Perfil de Usuario de empleados de acuerdo con sus nuevas funciones.	Formulario electrónico de Solicitud de Modificación de Perfil de Usuario
4	Recursos Humanos en conjunto con el nuevo Jefe o Gerente del empleado	Completa formulario electrónico FR-25 Solicitud de cambio de perfil de empleado en los sistemas ubicado en el intranet de la compañía completando toda la información requerida.	Formulario electrónico de solicitud de baja a través de intranet
5	Sistemas	Ejecuta el cambio de perfil de accesos del usuario en los sistemas a los cuales tendrá acceso (SAP, STH, STAR y FOST, Outlook, VPN)	Modificación del perfil de usuario en los sistemas de la compañía
6	Sistemas	A través de correo electrónico confirma el cambio de perfil de usuario al Área en la que laborará el empleado (con copia a RH).	Correo electrónico de notificación del cambio de perfil de usuario.
7	Recursos Humanos	Imprime formulario de cambio de perfil de usuario y archiva en el expediente del empleado.	Archivo de formulario de cambio de perfil de usuario
Fin del proceso			

3.2 Flujograma del proceso y controles claves

A continuación se ilustra el flujograma del proceso de bajas y traslados de personal así como los controles claves que deben existir de acuerdo con el procedimiento propuesto:





3.3 Documentación requerida para bajas y traslados de personal

La documentación necesaria que deberán mantener bajo custodia involucradas en el proceso por el lapso de tiempo que la empresa tenga definido en sus políticas de retención de documentos será la siguiente:

- Carta de renuncia firmada por el empleado
- Notificación de despido
- Formulario de movimientos de personal (traslados)
- Memorándum de baja de empleados
- Formulario de solicitud de baja de usuarios
- Correo electrónico de confirmación de baja de usuarios
- Confirmación de baja de usuarios
- Finiquito laboral
- Lista de verificación de recepción de herramientas utilizadas por el empleado
- Copia de cheque de pago de prestaciones laborales
- Formulario de solicitud de cambio de perfil de usuario
- Formulario de movimiento de personal

3.4 Revisión del catálogo de empleados

El catálogo de empleados de la compañía es administrado en el sistema FOST bajo la responsabilidad del área de Recursos Humanos. Es importante establecer una frecuencia de revisión del catálogo de empleados con el objetivo de evitar que se realicen pagos de sueldos a asociados no activos, se recomienda que esta revisión se realice quincenalmente antes de ejecutar el pago de la nómina.

Debido a que el área de Humanos lleva un control manual de personal que ha sido desvinculado de la compañía, es recomendable realizar un control cruzado con la lista de empleados que contiene el catálogo, realizando un seguimiento inmediato de las diferencias identificadas como resultado de dicho cruce. El área de Recursos Humanos debe notificar al área de Nóminas antes de que se realice el pago de sueldos para que los mismos no sean considerados en la planilla, a la vez debe reunir la información necesaria para gestionar las bajas en el sistema FOST.

3.5 Matriz de seguridad lógica

El área de Sistemas debe implementar un control que permita facilitar la identificación de los sistemas, módulos y transacciones a las cuales tienen acceso los usuarios, esto con la finalidad de realizar un proceso íntegro de las bajas de usuarios de empleados que son desvinculados de la compañía así como cambios de perfiles originados por traslados de personal entre las áreas de la compañía. La matriz de seguridad lógica deberá describir los permisos de los usuarios sobre los objetos (sistemas, módulos o transacciones).

La matriz de seguridad lógica deberá contener como campos obligatorios los siguientes:

Encabezado del registro del usuario

- Código del empleado
- Nombre del empleado
- Área en la que labora
- Puesto
- Estatus del empleado (activo, inactivo, etc.)

Detalle del usuario

- IP asignada
- Puerto asignado
- Sistemas operativos los que tiene acceso
- Correo interno
- Correo externo
- Internet
- VPN (red inalámbrica)
- Usuario/Clave de sistemas de información
- Usuario/Clave de sistemas operativos
- Usuario/Clave de bases de datos
- Webmail

3.6 Política de bajas y traslados de personal

3.6.1 Roles y responsabilidades

Basados en el procedimiento propuesto, los roles y responsabilidades de las áreas involucradas en el proceso de bajas y traslados de personal que deben ser incluidas en la política con la que cuenta actualmente la compañía, son las siguientes:

Area	Rol	Responsabilidad
Vicepresidencias de Recursos Humanos, Sistemas, Control Interno y Legal	Revisión – Autorización de políticas y procedimientos	Actualización, revisión y autorización de cambios en las políticas y procedimientos
Vicepresidencia de Recursos Humanos	Comunicación de políticas y procedimientos	Divulgación de la política y procedimientos a los líderes de áreas
Dirección de Recursos Humanos	Capacitación	Coordinar la ejecución del plan de capacitación de las políticas y procedimientos
Embajadores de Sistemas	Eliminación o cambios de usuarios en sistemas	Realizar la eliminación de usuarios de personal de baja o cambios a perfiles de usuarios requeridos por las áreas
Gerencia de Nóminas	Gestión del finiquito laboral	Elabora el finiquito laboral con las prestaciones de ley y gestiona firmas.
Gerencia de Contabilidad	Emisión de cheque de liquidación laboral	Emite el cheque de pago de las liquidaciones laborales
Gerencias de áreas	Solicita y monitorea la gestión de las bajas	Iniciar la solicitud de bajas y monitorear la ejecución para cumplir con la política

3.6.2 Actualización y divulgación de la política y procedimiento

Para asegurar que las políticas y procedimientos asociados al proceso de bajas y traslados de personal se encuentran adecuadamente actualizadas y que éstas son divulgadas al personal involucrado para mantener un nivel de conocimiento adecuado de la misma, así como asegurar su aceptación y cumplimiento, se deben seguir los siguientes pasos:

- Actualizar la política incorporando los roles y responsabilidades de las vicepresidencias, directores y gerentes de áreas y cada vez que se realicen cambios en el proceso.
- Convocar a las diferentes vicepresidencias y direcciones para revisión y aceptación de los cambios que serán incorporados a de la política.
- Emitir la política de acuerdo con los estándares establecidos por la compañía incluyendo la firma de autorización de las diferentes vicepresidencias responsables del proceso.
- Autorizar e incorporar el procedimiento a la política con la finalidad de estandarizar las diferentes actividades que deben realizar los responsables de cada área, cada vez que ocurra una baja o traslado de personal
- Incorporar las políticas y procedimientos en la intranet de la compañía y notificar mediante correo electrónico a todo el personal con el objetivo de concientizarlos sobre la importancia de su lectura, comprensión, aceptación y cumplimiento.
- Ejecutar el plan de capacitación que contempla la compañía para fortalecer la comprensión y cumplimiento del proceso de bajas y traslados de personal impartiendo a los jefes o gerentes de área. Es importante programar capacitaciones cada vez que se contrata personal nuevo con el rol de gerente o jefe de área.
- Efectuar el monitoreo de la participación del personal en las capacitaciones impartidas a través de listados de asistencia que incorpore la firma de los asistentes.

3.7 Presupuesto para ejecución de la propuesta

Recursos	Cantidad	Costo unitario	Total
Arrendamiento de salón para capacitaciones	1	Q 2,500.00	Q 2,500.00
Arrendamiento de cañonera	1	Q 1,300.00	Q 1,300.00
Elaboración de material de capacitación	25	Q 300.00	Q 7,500.00
Refacción (2 por persona e incluye capacitadores)	54	Q 30.00	Q 1,620.00
Elaboración de manuales de usuario	25	Q 275.00	Q 6,825.00
Total			Q19,745.00

3.8 Medición de la inversión

La propuesta incluirá las siguientes etapas críticas que serán monitoreadas durante la implementación para medir los resultados de la inversión y las cuales se muestran en el siguiente cronograma:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																							
	Mes:	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo					
Etapas	Semanas:	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Revisión y aprobación de procedimiento																							
Revisión y aprobación de flujograma del proceso																							
Revisión y aprobación de documentación obligatoria																							
Revisión del catálogo de empleados																							
Revisión y divulgación de la matriz de seguridad lógica																							
Revisión y divulgación de roles y responsabilidades																							
Revisión y divulgación de la política																							
Capacitación de las diferentes gerencias, direcciones y vicepresidencias																							
Generación de encuestas para evaluar el resultado de las capacitaciones																							
Fecha de inicio: Primera semana de enero 2014																							
Fecha estimada de finalización: Cuarta semana de mayo 2014																							

Referencia Bibliográfica

Álvarez Torres Martín. (2006). *Manual de Planeación Estratégica* (2ª. Edición). Editorial Panorama.

Bernal Jorge Jimeno (2007). *Como crear la Política de tu Empresa*. Grupo PDCA Home. Madrid.

Dessler Gary (2011). *Administración de Recursos Humanos* (2ª Edición). Pearson Educación. México.

De Palacios Heredero Carmen (2006). *Ilustraciones de la aplicación de las tecnologías de información*. Esic Editorial. Madrid España.

Estupiñan Gaitán Rodrigo (2006). *Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales* (2ª Edición). Colombia.

Fournier Facio Arturo (2011). *Derecho Laboral* (Volumen 1). Editorial Universidad Estatal a Distancia. Costa Rica.

Freire Rubio Teresa (2006). *Dirección y Gestión de los Sistemas en la Empresa* (2ª Edición). Editorial Esic: España.

Fuentes Fuentes Leonel Amilcar (2008). *Evaluación del Control Interno en el área de Nóminas, basado en el enfoque C.O.S.O.* Guatemala.

Gaitán Rafael (2008). *Sistemas de Información Gerencial* (1ª. Edición). Editorial Esic: España.

Gallego Carmen (2006). *Elaboración y Presentación de un Proyecto de Investigación*. (1ª. Edición). España: Ediciones La Universidad de Barcelona.

García Cervigón Alfonso (2008). *Seguridad Informática*. (1ª. Edición). Ediciones Paraninfo: España.

Giner de la Fuente Fernando (2007). *Los Sistemas de Información en la Sociedad del Conocimiento*. (1ª. Edición). Editorial Esic: España.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGrawHill.

Instituto Internacional de Auditores Internos. *Informe COSO RM* (2004).

Mantilla Samuel Alberto (2008). *El Control Interno y Fraude, Análisis COSO* (2ª. Edición). Colombia.

Norma Internacional ISO9000-9001 (2008). *Sistemas de Gestión de la calidad – Requisitos*. Impreso en la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza.

Norma Internacional ISO27001 (2013). *Tecnología de información*. Instituto Británico de Estándares. Gran Bretaña.

Ongallo Carlos (2007). *Manual de Comunicación*. Editorial Dykinson. Madrid.

Puchol Luis (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (7ª. Edición). Ediciones Díaz de Santos. España.

Rodríguez Valencia Joaquín (2007). *Administración Moderna de Personal* (2ª Edición). Puebla México.

Universidad Panamericana. (2011). *Guía para elaboración del Informe Académico de Práctica Empresarial Dirigida*. Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas.

Anexos

Anexo I

1. Tabla de Variables

Maestría en Administración Corporativa
 Nombre del estudiante: David Palencia de la Cruz
 Nombre de la tesis: Propuesta de estructura de control interno para la administración de bajas y traslados de personal en la empresa Tiendas Unidas, S. A.



Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)	Sujetos de investigación	
- Personal ingresa a los sistemas con usuarios de empleados inexistentes - Personal que se ha trasladado a otras áreas y que tiene acceso a información de su puesto anterior - Poco seguimiento de bajas de personal por parte de RH y Sistemas - Desconocimiento de políticas y procedimientos de baja y/o traslados de personal - Utilización de varios sistemas con información de empleados no actualizada	Proceso de Bajas y traslados de personal	Bajas de personal	¿Cuál es la estructura de control interno actual para la administración de bajas y/o traslados de personal en la empresa Tiendas Unidas, S. A.?	Evaluar la proceso de control interno actual para la administración de bajas y traslados de personal en la empresa Tiendas Unidas, S. A.	Evaluar el procedimiento que siguen las áreas cuando existen bajas y/o traslados de empleados e identificar los controles claves.	1. ¿Se han registrado bajas y/o traslados de personal en su área en el último año? 2. ¿Sabe a qué áreas dirigirse cuando se registra una baja o traslado de personal? 3. ¿Qué tipo de información utiliza cuando se realiza una baja o traslado de personal? 4. ¿Completa algún tipo de solicitud de movimiento de personal y se envía al área de Sistemas o Recursos Humanos? 5. ¿La gestión de la solicitud de movimiento de personal es automatizada? 6. ¿Conoce los sistemas que deben utilizarse para realizar la gestión de la solicitud de movimiento de personal? 7. ¿Sabe usted cuál es el tiempo máximo que tiene para reportar una baja o traslado de personal?	Gerentes de las siguientes áreas: - Contabilidad - Comercial - Auditoría - Recursos Humanos - Nóminas - Sistemas	
		Traslados de personal entre las áreas de la empresa				Identificar los sistemas utilizados en el proceso de bajas y/o traslados de personal así como la frecuencia de revisión y depuración del catálogo.	1. ¿Cuáles son los sistemas que utiliza para registrar bajas o traslados de personal? 2. ¿Conoce los módulos de los sistemas que debe utilizar para realizar bajas o traslados de personal? 3. ¿Con qué frecuencia se depura el catálogo de empleados en el sistema? 4. ¿Se realiza algún tipo de validación entre la cantidad de empleados registrados en el sistema vs. las nóminas y planillas? 5. ¿Se programan capacitaciones a empleados nuevos para el uso de los sistemas que administran el catálogo de empleados?	- Sistemas - Recursos Humanos
		Sistemas utilizados para la administración de catálogo de empleados						

<p>- Catálogo de empleados no depurado</p>		<p>Roles y responsabilidades</p>			<p>Identificar los roles y responsabilidades de las áreas que intervienen en el proceso de bajas y/o traslados de personal.</p>	<p>1. ¿Sabe usted cuál es su rol dentro del proceso de bajas y/o traslados de personal? 2. ¿Sabe usted cuáles son sus responsabilidades en el proceso de bajas y/o traslados de personal? 3. ¿Conoce usted las políticas y procedimientos relacionados con el proceso de bajas y/o traslados de personal? 4. ¿Ha firmado usted algún documento de aceptación de su rol y responsabilidades que tiene en el proceso de bajas y/o traslados de personal?</p>	<p>Gerentes de las siguientes áreas: - Contabilidad - Comercial - Auditoría - Recursos Humanos - Nóminas - Sistemas</p>
<p>- Políticas y procedimientos de bajas y traslados de personal no actualizados ni divulgadas</p>		<p>Políticas y procedimientos</p>			<p>Evaluar la frecuencia de revisión, actualización y divulgación de las políticas y procedimientos asociados al proceso de bajas y/o traslados de personal.</p>	<p>1. ¿Con qué frecuencia son revisadas y actualizadas las políticas y procedimientos de bajas y/o traslados de personal? 2. ¿Las políticas y procedimientos se encuentran debidamente autorizadas? 3. ¿Las políticas y procedimientos de bajas y/o traslados de personal han sido divulgadas a todo el personal? 4. ¿Se realizan capacitaciones sobre los procedimientos relacionados al proceso de bajas y/o traslados de personal? 5. ¿Todos los líderes de las áreas que intervienen en el proceso de bajas y/o traslados de personal participan en la revisión, actualización y divulgación de las políticas?</p>	<p>Directores de las siguientes áreas: - Recursos Humanos - Sistemas - Control Interno - Legal</p>

Anexo II

2. Tabla de Sujetos

Maestría en Administración Corporativa

Nombre del estudiante: David Palencia de la Cruz

Nombre de la tesis: Propuesta de estructura de control interno para la administración de bajas y traslados de personal en la empresa Tiendas Unidas, S. A.



Objetivos específicos	Sujetos de investigación	Universo	Universo completo	Instrumentos	Instrumentos
Evaluar el procedimiento que siguen las áreas cuando existen bajas y/o traslados de empleados e identificar los controles claves.	Gerentes de las siguientes áreas: - Contabilidad - Comercial - Auditoría - Recursos Humanos - Nóminas - Sistemas	4 4 2 2 1 1	3 3 2 2 1 1	Entrevistas Entrevistas Entrevistas Entrevistas Entrevistas Entrevista	1
Identificar los sistemas utilizados en el proceso de bajas y/o traslados de personal así como la frecuencia de revisión y depuración del catálogo.	- Gerente de Sistemas - Gerente de Recursos Humanos	1 1	1 1	Entrevistas Entrevistas	1
Identificar los roles y responsabilidades de las áreas que intervienen en el proceso de bajas y/o traslados de personal.	Directores de las siguientes áreas: - Contabilidad - Comercial - Auditoría - Recursos Humanos - Nóminas - Sistemas	1 4 1 1 1 1	1 4 1 1 1 1	Cuestionario Cuestionario Cuestionario Cuestionario Cuestionario Cuestionario	1
Evaluar la frecuencia de revisión, actualización y divulgación de las políticas y procedimientos asociados al proceso de bajas y/o traslados de personal.	Visepresidentes de las siguientes áreas: - Recursos Humanos - Sistemas - Control Interno - Legal	1 1 1 1	1 1 1 1	Cuestionario Cuestionario Cuestionario Cuestionario	1

Anexo III

3. Instrumentos



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Entrevista para entender el proceso de bajas y traslados de personal

Instrumento No. 1

Sujeto: Gerentes de área

Objetivo:

Evaluar el procedimiento que siguen las áreas cuando existen bajas y/o traslados de empleados e identificar los controles claves.

Instrucciones:

Por favor responda abiertamente las siguientes interrogantes relacionadas con sus roles y responsabilidades asignadas en la organización.

1. ¿Cuál es el procedimiento que usted sigue cuando se realiza una baja de un empleado de su área?

2. ¿Qué controles tiene implementados para gestionar la baja de un empleado dentro de su área (detalle)?

3. ¿Cuál es el procedimiento que usted sigue cuando se realiza el traslado de un empleado de su área a otra área del negocio?

4. ¿Qué controles tiene implementados para gestionar el traslado de un empleado a otra área del negocio (detalle)?

5. ¿Cómo se asegura que su área cumple con el procedimiento de bajas y traslados de personal?

6. ¿Qué aspectos específicos de la política considera usted que debe cumplir su área en relación al proceso de bajas y traslados de personal (Detalle)?



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Entrevista para entender el proceso de bajas y traslados de personal
Instrumento No. 2
Sujeto: Gerentes de Sistemas y Recursos Humanos

Objetivo:

Identificar los sistemas utilizados en el proceso de bajas y/o traslados de personal así como la frecuencia de revisión y depuración del catálogo.

Instrucciones:

Por favor responda abiertamente las siguientes interrogantes relacionadas con los sistemas de información implementados en la organización.

1. ¿Detalle los sistemas utilizados para el proceso de bajas y traslados de personal así como la función de cada uno?

2. ¿Qué tipo de interfaces existen entre los sistemas de información relacionadas con el proceso de bajas y traslados de personal; y de qué forma se ejecutan?

3. ¿Qué tipo de revisiones realizan para asegurar que los sistemas contienen información actualizada del catálogo de empleados de la empresa?

4. ¿Con que frecuencia realizan la depuración de la información que contienen los sistemas respecto al catálogo de empleados y de qué forma se lleva a cabo?



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Cuestionario dirigido para identificar los roles y responsabilidades
Instrumento No. 3
Sujeto: Directores Regionales

Objetivo:

Identificar los roles y responsabilidades de las áreas que intervienen en el proceso de bajas y/o traslados de personal.

Instrucciones:

Por favor responda las siguientes interrogantes relacionadas con sus roles y responsabilidades asignadas en la organización.

1. ¿Conoce usted las políticas y procedimientos relacionados con el proceso de bajas y traslados de personal?
Si No
2. ¿Ha recibido capacitación sobre las políticas y procedimientos relacionados con el proceso de bajas y traslados?
Si No
3. ¿Tiene usted alguna participación en la elaboración de políticas y procedimientos relacionados con el proceso de bajas y traslados de personal?
Si No
4. ¿Con qué frecuencia revisan las políticas y procedimientos relacionados con bajas y traslados de personal?
Semestral Anual No se actualizan
5. ¿Cuáles de las siguientes causas cree usted que originan una actualización en la política?
Cambios en el proceso Cambio de roles Cambios de sistemas
Cambio de formularios Otras (Especifique): _____
6. ¿Sabe usted cuál su rol en el proceso de bajas y/o traslados de personal de acuerdo con dicha política?
Si No No aplica
7. ¿Cuál de los siguientes roles tiene asignado cuando se realiza una baja o traslado interno de personal?
Preparador Revisor Autorizante Ninguno
8. ¿Cuáles son sus responsabilidades en el proceso de bajas y/o traslados de personal?
Monitoreo a través de reportes mensuales
Validar que se siga el procedimiento adecuado
Asegurar que se cumple con la política
Todas las anteriores
Ninguna de las anteriores:
Otros (especifique): _____

9. ¿Ha firmado usted algún documento de aceptación de su rol y responsabilidades que tiene en el proceso de bajas y/o traslados de personal?

Si No No aplica

10. ¿Cuáles de los siguientes controles que usted considera están bajo responsabilidad de su área en relación al proceso de bajas y traslados de personal?

Completar un formulario autorizado

Revisar reportes mensuales

Reportar a RH bajas o traslados no ejecutados

Reportar a Sistemas bajas o traslados no ejecutados

Todos los anteriores:

Ninguno de los anteriores:

Otros (especifique): _____

11. ¿Considera usted que la comunicación de su área con Sistemas y Recursos Humanos en el proceso de bajas y traslados de personal es efectiva y oportuna?

Si No

12. ¿Se asegura usted que el personal de su área tenga el conocimiento de los procedimientos a seguir en el proceso de bajas y traslados de personal?

Si No



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Cuestionario dirigido a Vicepresidentes para conocer la gestión de las políticas y procedimientos

Instrumento No. 4

Sujeto: Vicepresidentes de áreas

Objetivo:

Evaluar la frecuencia de revisión, actualización y divulgación de las políticas y procedimientos asociados al proceso de bajas y/o traslados de personal.

Instrucciones:

Por favor responda las siguientes interrogantes relacionadas con sus roles y responsabilidades asignadas en la organización.

1. ¿Tiene usted alguna participación en la elaboración de políticas y procedimientos relacionados con el proceso de bajas y traslados de personal?
Si No
2. ¿Con qué frecuencia realizan revisiones a las políticas y procedimientos relacionados con bajas y traslados de personal?
Semestral Anual No se actualizan
3. ¿Cuáles de las siguientes causas cree usted que originan una actualización en la política?
Cambios en el proceso Cambio de roles Cambios de sistemas
Cambio de formularios Otras (Especifique): _____
4. ¿Cuál de los siguientes roles tiene asignado cuando se realiza una baja o traslado interno de personal?
Preparador Revisor Autorizante Ninguno
5. ¿Ha firmado usted algún documento de aceptación de su rol y responsabilidades que tiene en el proceso de bajas y/o traslados de personal?
Si No No aplica
6. ¿Se realiza una actualización a las políticas y procedimientos cada vez que existe un cambio que impacta el proceso de bajas y traslados de personal?
Si No
7. ¿Se realizan capacitaciones al personal involucrado cada vez que se se actualizan las políticas y procedimientos?
Si No
8. ¿Cuáles son los medios que utilizan para capacitar al personal sobre el contenido de las políticas y procedimientos?
Correo electrónico Presencial Boletines
Otros (especifique) _____

9. ¿Se tienen métricas para asegurar que todo el personal recibe capacitación sobre las políticas y procedimientos?

Si

No

10. ¿Cada vez que se realizan actualizaciones a las políticas se autorizan y documentan?

Si

No

11. ¿Considera que la comunicación con las otras vicepresidencias es efectiva cuando es necesario hacer una actualización a las políticas y procedimientos?

Si

No

12. ¿Existe un responsable de documentar las políticas y procedimientos para asegurar que estas cumplen los estándares apropiados?

Si

No