



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE AUDITORÍA**

**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE  
CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE  
UNA SUCURSAL DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE  
CARGA UBICADA EN VALPARAÍSO**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO AUDITOR Y AL GRADO  
DE LICENCIADO EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN**

**Tesistas: Camila Castro Casanueva  
Caterine Rojas Pacheco**

**Profesor Guía: Arturo Cornejo Aranda**

**Valparaíso, Diciembre 2014**

## **AGRADECIMIENTOS**

El siguiente trabajo de investigación está dedicado a mi familia, en especial a mis padres, que sin ellos nada de esto sería posible, gracias por darme esta oportunidad, por estar presente y apoyarme a lo largo de mi vida.

A mis amigos por estar siempre presente cuando los he necesitado, por ser un gran apoyo emocional en los momentos difíciles.

También quiero hacer una mención especial a nuestro profesor guía Arturo Cornejo por su buena disposición y apoyo durante la ejecución de la investigación.

Sin olvidar a todas las personas que me apoyaron a lo largo de mis estudios y en la vida en general.

Caterine Rojas Pacheco

En primer lugar, quiero agradecer a mi familia, abuelos, tíos, primos y en especial a mi mamá, papá y hermano por su constante apoyo, preocupación y amor a lo largo de estos años. A ellos mi inmensa gratitud y dedicación de esta tesis.

A mis amigos y amigas, a Gabriela y Victoria por su amistad y cariño.

A mis compañeras de Universidad por formar parte de mi vida en estos años de estudio.

A los padres de Enrique, por su ayuda y acogida en su familia.

A Enrique por sus consejos, apoyo y ayuda en estos cinco años, y sobre todo por su amor y especial dedicación hacia mí.

Camila Castro Casanueva



3.1 INCORPORACIÓN DE LOS TRABAJADORES .....	31
3.1.1 CARGO .....	31
3.1.1.1 DESCRIPCIÓN DE CARGO.....	32
3.1.1.2 ANÁLISIS DE CARGO .....	33
3.1.2 RECLUTAMIENTO .....	36
3.1.3 SELECCIÓN DEL PERSONAL .....	41
3.1.4 CONTRATACIÓN DEL PERSONAL .....	54
3.1.4.1 CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO .....	54
3.1.4.2 CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.....	55
3.2 REMUNERACIONES .....	56
3.2.1 REMUNERACIÓN .....	56
3.2.1.1 REMUNERACIÓN IMPONIBLE.....	57
3.2.1.1.1 SUELDO BASE.....	57
3.2.1.1.2 SOBRETIEMPO.....	58
3.2.1.1.3 COMISIONES.....	58
3.2.1.1.4 GRATIFICACIONES .....	58
3.2.1.2 ASIGNACIÓN NO IMPONIBLE .....	59
3.2.2 DESCUENTOS PREVISIONALES Y LEGALES .....	60
3.2.2.1 DESCUENTO ADMINISTRADORES DE FONDO DE PENSIONES .....	60
3.2.2.2 DESCUENTO DE SALUD .....	61
3.2.2.3 SEGURO DE CESANTÍA.....	61
3.2.2.4 CAJA DE COMPENSACIÓN .....	62
3.2.2.5 IMPUESTO ÚNICO A LOS TRABAJADORES .....	63
3.2.2.6 SEGURO DE INVALIDEZ Y SOBREVIVENCIA .....	63
3.2.2.7 SEGURO DE ACCIDENTES DEL TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES.....	64
3.3 DESVINCULACIÓN .....	64
3.3.1 FORMAS DE DESVINCULACIÓN .....	65
3.3.1.1 DESPIDO .....	65
3.3.1.2 RENUNCIA .....	66
3.3.2 INDEMNIZACIONES .....	66
3.3.2.1 INDEMNIZACIÓN POR AÑOS DE SERVICIOS .....	66
3.3.2.2 INDEMNIZACIÓN SUSTITUTIVA DEL PREVIO AVISO.....	66

3.3.2.3 INDEMNIZACIÓN DEL FERIADO ANUAL O VACACIONES.....	67
CAPÍTULO II .....	68
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	68
2 OBJETIVOS .....	69
3 METODOLOGÍA.....	70
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	75
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	81
CAPITULO V: CONCLUSIONES.....	86
BIBLIOGRAFÍA .....	89
ANEXOS .....	92

## RESUMEN

Hoy en día las organizaciones se encuentran en un contexto competitivo y de cambios permanentes. Para poder afrontarlo, es necesario que las empresas cuenten con los controles adecuados que les brinden seguridad razonable en el logro de sus objetivos. En la actualidad, el personal es reconocido como uno de los activos más importantes para el logro de estos últimos, es por ello que las políticas y prácticas en materia de recursos humanos (contratación, orientación, formación, evaluación, asesoramiento, promoción, remuneración y corrección del personal) son de vital importancia, pues son las personas que trabajan en la organización las que le dan vida a ésta, por lo que es indispensable que toda persona que forma parte de la organización cuente con las aptitudes, competencias y herramientas necesarias para desempeñar su cargo de la manera adecuada.

El propósito de este estudio es analizar y generar una propuesta de mejoramiento al Sistema de Control Interno del área personal de una empresa de transporte ubicada en la Quinta Región de Valparaíso a Noviembre de 2014, para lo cual la metodología utilizada en el presente estudio, tiene un enfoque Cualitativo con alcance Comprehensivo.

De acuerdo a la investigación realizada por medio del análisis de la teoría y las entrevistas llevadas a cabo, se puede concluir que la entidad objeto de estudio aplica correctamente las políticas y procedimientos de control en el ciclo de personal que son indispensables para llevar a cabo las actividades que dicho ciclo conlleva. Además se han identificado posibilidades de mejora en cuanto a la regulación de las horas extraordinarias y la formalización de los manuales de procedimientos.

# **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

## **1 ANTECEDENTES GENERALES**

Para llevar a cabo el análisis del control interno del área de personal, es importante conocer los distintos componentes que conforman dicho ciclo, el que está compuesto por incorporación, remuneración y desvinculación de los trabajadores. Además, es necesario identificar cuáles son las políticas y procedimientos que debe implantar una entidad con el objeto de entregar una seguridad razonable de que se logran los objetivos de la organización.

## **2 CONTROL INTERNO**

La Real Academia de la Lengua Española (RAE) entrega diversos conceptos que hacen referencia al término Control como: Comprobación, inspección, fiscalización, intervención, Regulación manual o automática sobre un sistema.

Distintos autores han entregado variadas definiciones de Control, según Portter (2006) el control es la regulación de las distintas actividades y comportamientos que se dan al interior de las organizaciones. Para Robbins (1996), es un proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollan conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente.

El Control forma parte de las fases del proceso administrativo, se refiere a los mecanismos utilizados para garantizar que las conductas y actividades se desarrollan de acuerdo con las reglas y procedimientos de la empresa, esta fase debe estar en sincronización con las fases de planeación, organización, captación de recursos y administración, de lo anterior se desprende una organización no funcionara de forma eficiente sin los correspondientes controles, pues si el control no es efectuado de forma correcta, las fases que conforman el proceso administrativo no operaran de forma optima. Santillana menciona que si bien el control es una etapa del proceso administrativo también forma parte de las otras cuatro etapas.

Diversos autores han expresado definiciones para el Control Interno, para Winkle "El Control Interno es un sistema interior de una compañía que está integrado por el plan de

organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados: Para proteger los activos; obtener la exactitud y confiabilidad de la contabilidad y de otros datos operativos; promover y evaluar la eficiencia de las operaciones de todos los aspectos de las actividades de la empresa; y comunicar las políticas administrativas y supervisar el cumplimiento de las mismas”. (Cook and Winkle, 1989, pág.64).

Para Arens y Loebbecke (2007), la definición de Control Interno es la proporcionada por el Informe COSO escrito por Coopers & Lybrand (1997) que definen el Control Interno en un sentido amplio como un 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 respecto al logro de los objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Confiabilidad en la elaboración de información financiera.
- Cumplimiento de leyes y normas que sean aplicables.

La definición entregada por Coopers & Lybrand (1997) se desprenden varios puntos clave que se deben tener en cuenta, como:

- El Control Interno es un proceso es decir que son una serie de acciones que se utilizan como un medio para conseguir los objetivos no es un objetivo en si mismo.
- El Control Interno es efectuado por las personas, por lo cual no es suficiente solo la existencia de manuales y políticas, todas las personas de la entidad deben estar involucradas.
- Menciona que fue diseñado para entregar un grado de seguridad razonable y no absoluta de la consecución de los objetivos pues este sistema tiene algunas limitaciones.

## **2.1 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO**

Para Coopers & Lybrand (1997) toda entidad tiene una misión, la cual determina sus objetivos y las estrategias a utilizar que sean necesarias para lograr los objetivos, aun cuando hay muchos objetivos que son específicos para cada entidad otros son aplicables a la gran mayoría de las organizaciones.

Como se mencionó anteriormente el Control Interno tiene por objeto proporcionar una seguridad razonable de la consecución de los siguientes objetivos:

- **Eficiencia y eficacia de las operaciones:** Hace referencia a la utilización eficaz y eficiente de los recursos de la empresa, incluyendo al personal, a la salvaguarda de los activos de la organización.
- **Confiabilidad en la elaboración de información financiera:** Referente a que la preparación y presentación de los Estados Financieros sea confiable y de acuerdo a las normas establecidas (NIC- NIIF), la dirección tiene la obligación legal y profesional de asegurarse que la información se presenta de forma imparcial de acuerdo a los requerimientos establecidos.
- **Cumplimiento de leyes y normas que sean aplicables:** Toda entidad está sujeta a normas y leyes que debe cumplir, el incumplimiento de dichas normas o leyes trae como consecuencia una mala imagen de la entidad o l multas por incumplimiento de leyes o normas que pueden llegar a alcanzar cifras muy elevadas.

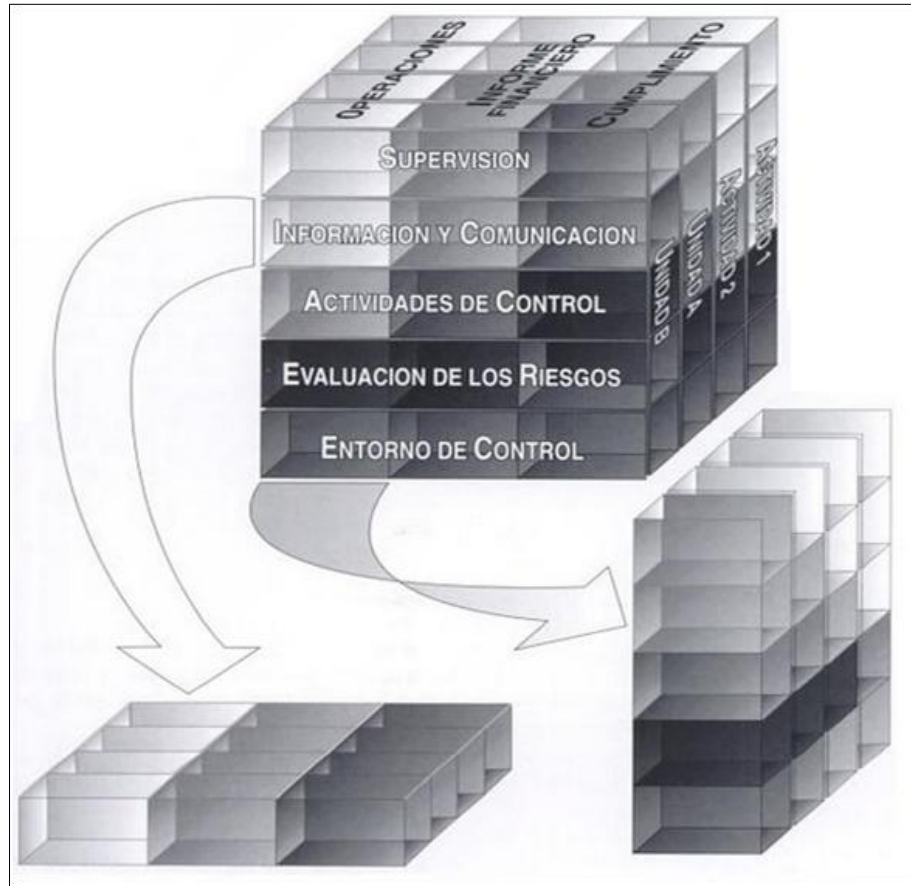
Aunque estos objetivos son diferentes entre sí, se relacionan unos con otros pues la consecución o no de uno de estos objetivos puede afectar la consecución de los demás.

## **2.2 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO**

Según Arens y Loebbecke (1996), la estructura del Control Interno incluye cinco categorías de políticas y procedimientos que la dirección diseña y aplica para entregar una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos de la entidad. Estas cinco categorías reciben el nombre de componentes de la estructura del Control Interno y son las siguientes: 1) Entorno de Control, 2) Evaluación de Riesgo, 3) Actividades de Control, 4) Información y Comunicación; y 5)Supervisión.

Existe una relación directa entre cada uno de los objetivos de la entidad con los componentes del Control Interno, que representan lo que se necesita para cumplir los objetivos antes señalados, como se demuestra en la siguiente figura:

**FIGURA N° 1:** Relación entre los objetivos de control y los componentes de control



*Fuente: Coopers & Lybrand, 1997, pág. 23.*

### **2.2.1 ENTORNO DE CONTROL**

Para Coopers & Lybrand (1997), el entorno de control es aquel que marca las pautas de conducta que deben existir en una organización, y tiene una influencia directa en el nivel de consciencia que debe adquirir el personal con respecto al control de sus actividades. Constituye el principal elemento sobre el cual se sustentan o actúan los demás elementos de control, aportando disciplina y estructura.

“El ambiente de control consiste en acciones, políticas y procedimientos que reflejan las actitudes generales de los altos niveles de la administración, directores y propietarios de una entidad en cuanto al control interno y su importancia para la organización. Con el propósito de entender y evaluar el ambiente de control, los auditores deben considerar las partes más importantes de los componentes del control”. (Alvin, 2007, pág. 275).

## **Factores del entorno de control**

Coopers & Lybrand (1997) mencionan siete factores del Entorno de control los cuales se describen a continuación:

### **1. Integridad y valores éticos**

La integridad y valores éticos tiene por objeto establecer pronunciamientos referentes a los valores éticos y la conducta que se espera de todos los individuos de la organización en el desempeño de sus actividades, dado que la efectividad del control interno depende la integridad y valores de las personas que lo diseñan y establecen.

“La integridad y los valores éticos son el producto de las normas éticas y de conducta de la entidad, así como la forma en que éstos se comunican y refuerzan en la práctica. Incluyen las acciones de la administración para eliminar o reducir iniciativas o tentaciones que podrían invitar al personal a participar en actos deshonestos, ilegales o poco éticos. También comprenden la comunicación de valores de la entidad y normas de conducta al personal a través de declaraciones de políticas, códigos de conducta y por medio del ejemplo”. (Alvin, 2007, pág. 275).

### **2. Compromiso de competencia profesional**

Según Arens (2007), el nivel de competencia debe revelar los conocimientos y habilidades que debe tener el personal para llevar a cabo sus tareas de acuerdo al puesto de trabajo. Es responsabilidad de la dirección especificar el nivel de competencia para cada puesto de trabajo y traducir estos en conocimientos y habilidades.

### **3. Consejo de administración y comité de auditoría**

Los autores Coopers & Lybrand (1997), mencionan que el entorno de control y la cultura de organización están influidos de manera significativa por estos, es importante que sus miembros estén preparados y cuenten con la experiencia e independencia frente a la dirección. La interacción del consejo o comité de auditoría con los auditores internos o externos constituye otro factor importante que influye en el entorno de control.

#### **4. La filosofía de dirección y el estilo de gestión**

Coopers & Lybrand (1997) señalan que la filosofía de dirección y el estilo de gestión influyen en la forma en que la empresa es gestionada, e incluso, al tipo de riesgo empresarial que se acepta.

Los componentes más relevantes son las actitudes adoptadas en cuanto a la presentación de información financiera, la selección de las alternativas disponibles respecto a los principios de contabilidad aplicables, la prudencia con que se obtienen las estimaciones contables y las actitudes hacia las funciones informáticas y contables, así como hacia el personal.

#### **5. Estructura organizativa**

La estructura organizativa concede el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para el logro de los objetivos de la empresa.

Entre los aspectos más importantes para constituir la estructura organizativa adecuada están las áreas clave de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de vías adecuadas de comunicación.

#### **6. Asignación de autoridad y responsabilidad**

Según Coopers & Lybrand (1997), este aspecto de control interno comprende tanto la asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión como para el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización. Así como también trata las políticas que explican las prácticas empresariales adecuadas, conocimientos y experiencia del personal clave, y los recursos puestos a su disposición para llevar a cabo sus funciones, todo esto tiene un impacto significativo sobre el entorno de control, el personal saber que se le puede declarar responsable sobre alguna acción.

#### **7. Políticas y prácticas en materia de recursos humanos**

Éstas se refieren a las acciones de contratación, orientación, formación, evaluación, asesoramiento, promoción, remuneración, y corrección del personal por parte de la entidad, por lo que es importante que el personal sepa que la entidad está

comprometida con ellos. La contratación del personal competente y la formación esporádica no son suficientes, por lo que el proceso de formación debe ser continuo.

El entorno de control tiene gran influencia en la forma como se llevan a cabo las operaciones, se establecen los objetivos y se estiman los riesgos. Tiene que ver igualmente en el comportamiento de los sistemas de información y con la supervisión en general. Como también, es influenciado por la historia de la entidad y su nivel de cultura administrativa.

### **2.2.2 EVALUACIÓN DE RIESGOS**

El segundo componente del Control Interno mencionado por Coopers & Lybrand (1997) es la Evaluación de Riesgos, éste hace referencia a la importancia de que toda empresa tenga los mecanismos necesarios para identificar y evaluar los riesgos a los cuales debe afrontar. Es importante que toda entidad haga frente a una serie de riesgos tanto internos como externos que pueden generarse, por lo que es esencial que estos sean evaluados. La evaluación de los riesgos corresponde a la identificación y análisis de los factores que podrían afectar el logro de los objetivos y, en torno a dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser gestionados.

Un requisito previo a la evaluación de riesgos, es el establecimiento de objetivos por parte de la alta dirección en cada nivel de la organización que sean coherentes entre sí, por lo que el establecimiento de los objetivos es una etapa clave de los procesos de gestión.

#### **Objetivos**

Según Coopers & Lybrand (1997), los objetivos generales pueden venir representados por la misión y los valores que la entidad considera prioritarios y los objetivos específicos derivan de la estrategia global de la entidad, a través de estos, la entidad puede determinar los factores críticos del éxito.

El establecimiento de objetivos permite a la dirección identificar los criterios para medir el rendimiento, poniendo especial énfasis en los factores críticos del éxito.

Arens (2007) clasifica los objetivos en:

- **Objetivos relacionados con las operaciones:** Dicen relación con la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad.

- **Objetivos relacionados con la información financiera:** Dice relación con la preparación de estados financieros fiables y a la prevención de la alteración de la información financiera publicada.
- **Objetivos de cumplimiento:** Se refieren al cumplimiento de las leyes y normas a las que está sujeta la entidad y depende de factores externos.

### 2.2.3 ACTIVIDADES DE CONTROL

Según Arens (1996), las actividades de control son aquellas políticas y procedimientos, incluidas la de los otros cuatro componentes de control que la dirección ha fijado para satisfacer sus objetivos de informes financieros. Las actividades de control si bien existen muchas, se separan en cinco categorías, mencionadas a continuación:

- Separación adecuada de responsabilidad
- Autorización adecuada de operaciones y actividades
- Documentos y registros adecuados
- Control físico sobre activos y registros
- Verificaciones independientes sobre el desempeño

#### **Tipos de actividades de control:**

Coopers & Lybrand (1997) en el informe COSO mencionan los siguientes controles:

- **Controles Preventivos:** Son aquellos realizados con el objeto de evitar que se produzcan errores, omisiones u actos dolosos.
- **Controles Detectivos:** Son aquellos realizados con el objetivo de detectar que se ha producido un error, omisión u acto malicioso, e informan sobre dicha situación.
- **Controles Correctivos:** Son aquellos realizados con el objeto de corregir errores, omisiones o actos maliciosos.
- **Controles sobre los Sistemas de Información:** Los sistemas de información desempeñan un papel fundamental en la gestión de las empresas, por lo que necesariamente deben ser controlados, sin importar el tamaño de la entidad o del tipo de información.

## **Categorías de los controles**

Coopers & Lybrand (1997) dividen los controles en dos grandes categorías, controles a las aplicaciones y controles generales.

- **Controles Generales:** Son aquellos procedimientos aplicados principalmente al conjunto de procesamiento de datos, los que garantizan el funcionamiento confiable y uniforme de los procedimientos programados contables y de control y la protección de la información almacenada en el sistema.

Los controles generales normalmente incluyen controles sobre las operaciones del centro de proceso de datos, la adquisición y mantenimiento de software, el control de acceso y el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones

- **Controles de Aplicación:** Son los que están diseñados para controlar el correcto funcionamiento de las aplicaciones. Permiten asegurar la totalidad y exactitud en el proceso de transacciones, su autorización y validez.

En conjunto dichos controles sirven para asegurar la totalidad, exactitud y autorización de la información financiera y otra información almacenada en el sistema.

### **2.2.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

El Tercer componente del Control Interno es la Información y Comunicación, Coopers & Lybrand (1997) expresan que es importante que toda organización cuente con un sistema adecuado que le permita identificar, recoger, procesar y comunicar la información relevante de un modo tal que permita a cada persona asumir oportuna y adecuadamente sus funciones y responsabilidades.

La información y la forma que llega a las personas son de suma importancia para la organización, es por eso que la dirección debe emitir un mensaje claro y comprensible para el personal sobre la importancia de su responsabilidad pues estas afectan su propia labor, las de los demás trabajadores y al control.

#### **Información**

Para el Control Interno el concepto de información hace referencia al conjunto de datos procesados que ayudan a cumplir los objetivos de la entidad.

Según Coopers & Lybrand (1997), la gestión de la empresa que guía el camino hacia el cumplimiento de los objetivos implica la existencia de la información necesaria en todos los niveles de la organización.

La información financiera no sólo se utiliza para lograr el objetivo de la fiabilidad de la información, pues dicha información también debe ser utilizada para tomar decisiones operacionales, es decir que sin importar si la información tiene origen interno o externo, considerada operacional, financiera o de cumplimiento, afecta a todas las categorías de objetivos.

### **Calidad de la información**

La información sirve para que los directivos de la entidad tomen decisiones que afectan a toda la organización, es por ello que los sistemas de información deben proporcionar información que cumpla con ciertos estándares de calidad.

Para Coopers & Lybrand (1997), los criterios de calidad son los siguientes:

1. Contenido: La información debe ser completa
2. Oportunidad: Entregada en el tiempo adecuado
3. Actualidad: Debe contar con la información más reciente
4. Exactitud: Los datos deben ser correctos
5. Accesibilidad: Debe ser fácil de obtener por los usuarios adecuados

### **Comunicación**

La Real Academia de la Lengua Española (RAE) define el término comunicación como transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.

Coopers & Lybrand (1997) mencionan que la comunicación es inherente a los sistemas de información, pues los sistemas deben proporcionar a las personas la información adecuada para que éstas puedan cumplir con sus funciones y responsabilidades, sin embargo la comunicación debe ser más amplia y debe abordar más que sólo las funciones y responsabilidades de las personas pues hay otros factores importantes que pueden afectar los objetivos de la entidad.

Según Coopers & Lybrand (1997), para que la organización funcione correctamente es necesario establecer las vías de comunicación apropiadas que permitan la comunicación

multidireccional (ascendente, descendente y transversal). Es de suma importancia que el personal cuente con las vías adecuadas de comunicación con los niveles superiores, con el fin de aportar información útil o denunciar actos indebidos.

### **Los sistemas de información**

Estos sistemas permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos, Coopers & Lybrand (1997) explican que el término sistema de información es utilizado para denominar el procesamiento de datos generados al interior de la entidad, relacionado con las transacciones y las actividades operativas, pero no es solo eso pues hay que incorporar también información sobre los hechos, actividades y factores externos como datos económicos de determinadas industrias, cambio en el gusto de los consumidores, nuevas leyes, cambios de gobierno, etc. Todos estos datos ya sea de origen interno o externo son procesados con el objeto de brindar información útil para gestionar y controlar el negocio.

Para que un sistema de información sea considerado eficaz no sólo deben identificar y recoger la información necesaria, sino que además deben procesar dicha información y comunicarla en un plazo y de la forma que resulte útil para el control de las actividades de la empresa.

#### **2.2.5 SUPERVISIÓN**

La Supervisión o monitorio es una etapa de retroalimentación del Control interno, es un proceso que permite evaluar la calidad de éste a través del tiempo. Determina si el Sistema de Control Interno es en todo momento adecuado y capaz de adaptarse a los nuevos escenarios.

Según Arens (1996), las actividades de monitoreo se refieren a las evaluaciones continuas o periódicas de la eficiencia del diseño y operaciones de la estructura del Control Interno por parte de la administración, con el propósito de determinar que el sistema este funcionando de acuerdo con lo planeado y establecer modificaciones de ser necesario para poder enfrentar a los cambios de condiciones.

**Figura N° 2: Componentes del Sistema del Control Interno**

CONTROL INTERNO		
Componentes	Descripción del componente	Subdivisión (si procede)
Ambiente de control	Acciones, políticas y procedimientos que reflejan la actitud general de la alta administración, los directores y los propietarios de una entidad acerca del control y su importancia	Subcomponentes del ambiente de control: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integridad y valores éticos</li> <li>• Compromiso con la competencia</li> <li>• Participación del consejo directivo y comité de auditoría</li> <li>• Filosofía y estilo operativo de la administración</li> <li>• Estructura organizativa</li> <li>• Asignación de la autoridad y responsabilidad</li> <li>• Políticas y prácticas de recursos humanos</li> </ul>
Riesgo de evaluación	Identificación y análisis por parte de la administración de los riesgos pertinentes para la preparación de estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados	Procesos de la evaluación de riesgo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los factores que afectan los riesgos</li> <li>• Evaluar la importancia de los riesgos y probabilidad de ocurrencia</li> <li>• Determinar las acciones necesarias para manejar los riesgos</li> </ul> <p>Afirmaciones de la administración que deben ser satisfechas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia u ocurrencia</li> <li>• Integridad</li> <li>• Valuación o asignación</li> <li>• Derechos y obligaciones</li> <li>• Presentación y manifestación</li> </ul>
Actividades de control	Políticas y procedimientos que la administración ha establecido para cumplir con sus objetivos de informes financieros	Afirmaciones de la administración que deben ser satisfechas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia u ocurrencia</li> <li>• Integridad</li> <li>• Valuación o asignación</li> <li>• Derechos y obligaciones</li> <li>• Presentación y manifestación</li> </ul>
Información y comunicación	Métodos empleados para identificar, reunir, clasificar, registrar e informar acerca de las operaciones de una entidad y para conservar la contabilidad de activos relacionados	Tipos específicos de actividades de control: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Separación adecuada de tareas</li> <li>• Autorización adecuada de operaciones y actividades</li> <li>• Documentos y registros adecuados</li> <li>• Control físico sobre los activos y archivos</li> <li>• Verificaciones independientes para el desempeño</li> </ul>
Monitoreo	Evaluación constante y periódica por parte de la administración de la eficacia del diseño y funcionamiento de la estructura del control interno para determinar si está funcionando de acuerdo con su objetivo y modificarla cuando sea necesario	No Aplica

*Fuente: Arens, año 2007, pág. 283.*

### 2.3 LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO

Según Coopers & Lybrand (1997), el sistema de control interno por muy bueno que sea su diseño y funcionamiento, es capaz de entregar sólo una seguridad razonable a la dirección y al consejo de administración con respecto a logro de los objetivos de la empresa. La posibilidad de conseguir dichos objetivos está afectada por las limitaciones inherentes de todo sistema de control interno, que comprenden, por ejemplo, juicios erróneos en la toma de decisiones o disfunciones producto de fallos humanos o a simples errores; dos o más personas pueden confabularse para eludir los controles y la dirección siempre tiene la posibilidad de evitar el sistema de control interno. Otra limitación, es la necesidad de considerar los costes y beneficios referentes de cada control a establecer.

## **2.4 CONTROLES APLICABLES AL CICLO DE PERSONAL**

### **2.4.1 SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LAS REMUNERACIONES**

Según Lardent (2001), el sistema de remuneraciones debe comprender las operaciones necesarias para realizar la liquidación de los sueldos de los trabajadores así como también el proceso de liquidación de comisiones convenidas, de modo que sea posible entregar la información necesaria para los controle y para dar cumplimiento a las exigencias legales vigentes. El sistema de remuneraciones es uno de los que exige una mayor flexibilidad en el diseño de procedimientos debido a que existen frecuentes cambios en las disposiciones legales, convenios de trabajos, cambios que efectúen los trabajadores en sus Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), etc.

La Secuencia natural del procedimiento liquidación y pago de Remuneraciones

“El procedimiento de remuneraciones comprende dos secciones de procedimientos. Por un lado las operaciones (incorporaciones o actualizaciones) concernientes a atributos personales de la dotación: Nombre, fecha de nacimiento, sexo, estado civil, número de CUIL (Código único de identificación laboral), conocimientos profesionales, idiomas, manejo de informática, etc.; por otro lado las operaciones asociadas a la liquidación de sueldos y salarios”. (Lardent; 2001, pág. 201).

El procedimiento de Remuneraciones está compuesto por 5 fases y 5 procesos los cuales se detallan a continuación:

#### **2.4.1.1 FASES DEL PROCESO DE REMUNERACIONES**

Para Lardent (2001), el proceso de Remuneración de toda entidad está compuesta por las siguientes fases:

- 1. Registro de novedades:** Se refiere a la cantidad de horas trabajadas, a su categorización y la cantidad de horas no trabajadas y sus motivos, cambios en las remuneraciones establecidas, modificación que dicen relación con los descuentos previsionales, etc.
- 2. Liquidación de remuneraciones:** En esta fase se procede a realizar el cálculo de la remuneración de cada trabajador, considerando las novedades registradas en la fase anterior, las asignaciones, los descuentos previsionales, etc.

3. **Control y autorización de pago:** Para mantener uniformidad en los procedimientos, la autorización de pago de remuneraciones y la correspondiente liberación de fondos, deberá existir una autorización u orden formal de pago.
4. **Pago:** Luego de que se cuente con la respectiva autorización se procederá a efectuar el pago a cada trabajador según los medios acordados como depósito en la cuenta bancaria, efectivo, cheque, etc. Además se debe proceder a efectuar los pagos a las instituciones correspondientes por concepto de descuentos previsionales e impuestos
5. **Registro Contable:** Las remuneraciones generan un costo para la empresa el que debe ser reconocido en el registro contable, el cual mientras no se cancele generara un pasivo pues la liquidación de remuneraciones corresponde a una salida de dinero para la entidad.

#### **2.4.1.2 PROCESO DE REMUNERACIONES**

El proceso de Remuneraciones está compuesto por las siguientes etapas:

1. Ingresar datos para la liquidación.
2. Almacenar datos de identificación.
3. Procesar la liquidación.
4. Imputar horas trabajadas.
5. Emitir informe.

#### **2.4.2 PRINCIPIOS Y TÉCNICAS DE CONTROL DE REMUNERACIONES**

Según Lardent (2001), un adecuado Sistema de Control Interno del ciclo de Remuneraciones debe contar con una adecuada estructura, procedimientos y controles.

##### **2.4.2.1 ANÁLISIS ESTRUCTURAL**

Para Lardent (2001), el análisis estructural está compuesto por: sectores intervenidos, definición y separación de funciones, y la estructura organizativa y políticas, los que serán detallados a continuación:

###### **2.4.2.1.1 SECTORES INTERVENIDOS, DEFINICIÓN Y SEPARACIÓN DE FUNCIONES**

- La empresa debe definir una política con respecto a la administración del recurso humano que considere temas tales como condiciones de ingreso, evaluación de la actuación, remuneraciones y su actualización.

- El departamento de Recursos Humanos debe ocupar un nivel jerárquico acorde a las responsabilidades asignadas, además debe existir claridad e integridad en la definición de funciones dentro del departamento y en la asignación de responsabilidades.
- Debe existir la adecuada segregación de funciones donde se especifique que las siguientes funciones se encuentren separadas:
  - Los comprobantes de las horas trabajadas deben ser preparadas por personas ajenas a quienes liquidan las remuneraciones.
  - El cálculo y liquidación de las remuneraciones debe ser efectuada por alguien independiente de aquellas personas que deciden incorporar o desvincular a los miembros del personal.
  - Los pagos de las remuneraciones deben ser aprobadas por personas distintas a las que efectúen su cálculo o pago.
  - La materialización del pago debe ser efectuada por una persona independiente de quienes controlan el tiempo trabajado, de quienes preparan y controlan la liquidación y de los responsables del ingreso o egreso del personal.
- El departamento de recursos humanos debe mantener archivos y documentos referentes a :
  - Disposiciones legales y reglamentaciones relativa al pago de haberes y cargas sociales
  - Expedientes de cada trabajador con los antecedentes necesarios para ejecutar la correcta liquidación de remuneraciones.
  - Elementos que digan relación con la asistencia del personal.
  - Documentos sobre la autorización de horas extraordinarias.
  - Documentación referente a los organismos previsionales a los cuales está afiliado cada trabajador.

#### **2.4.2.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y POLÍTICAS**

La empresa tiene que elaborar un manual de procedimientos donde establezca claramente los pasos a seguir y los controles a cumplir para la liquidación y pago de remuneraciones.

Las funciones del personal que interviene en el procesamiento de datos para la liquidación y pago de remuneraciones deben estar correctamente descritas.

El sistema de control interno debe asegurar que quienes revisan o generan los datos a procesar se mantienen separados funcionalmente de quienes operan la computadora y de quienes son custodios de los archivos de datos y programas del sistema.

### **2.4.3 ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS Y DE CONTROL INTERNO**

Lardent (2001) señala los siguientes análisis de procedimientos y de control interno:

#### **2.4.3.1 CONTROLES GENERALES**

- Las empresas deben contar con normas escritas sobre el procedimiento de remuneración y cargas sociales
- Los controles deben proporcionar una seguridad razonable que se cumplen las disposiciones legales y reglamentarias que tienen incidencia con:
  - Nuevos mecanismos de contratación del personal.
  - Formalidades de registración en los recibos de haberes.
  - Retenciones por conceptos de seguridad social
  - Gratificaciones
  - Vacaciones
  - Licencias
  - Asignaciones Familiares
  - Retenciones impositivas
  - Indemnización por despido
- Especificar si en las políticas de la empresa en materia de Recursos Humanos, se exige la rotación del personal relacionado con la Liquidación de Remuneraciones.
- Establecer si el importe del cheque para el retiro de fondos de la cuenta bancaria, concuerda con el monto neto según la planilla de liquidación. A su vez, se debe averiguar si los pagos se realizan el mismo día en que se retiran los fondos, en caso de que ocurra lo contrario, se debe determinar cuál es el riesgo potencial con respecto al dinero en efectivo no utilizado.
- Comprobar si los importes de los sueldos liquidados y no cobrados por las personas beneficiadas, son depositados nuevamente en la cuenta bancaria dentro del plazo establecido. También se deben observar si el pago de los sueldos, abonados con posterioridad, son autorizados específicamente por un responsable de esos fondos.
- Analizar el procedimiento contable utilizado con relación a la Liquidación y Pago de Remuneraciones. Analizar si desde el punto de vista contable se utiliza una sola cuenta

para el pago de Remuneraciones y verificar si los saldos de dicha cuenta se concilian habitualmente con la documentación de respaldo.

- Verificar que el área responsable de la Liquidación de Sueldos, se mantenga constantemente informado de las novedades que afecten las remuneraciones. Examinar que todo cambio de categoría y ajuste de retribución, antes de hacerse efectivo, es autorizado por escrito por el empleado responsable.
- Verificar si los recibos oficiales por pago de remuneraciones se presentan de forma detallada, separando los rubros correspondientes a licencias, vacaciones, asignaciones familiares, premios, horas extraordinarias y todo concepto distinto del sueldo base.
- Examinar si se depositan a tiempo el importe y la forma de las retenciones efectuadas sobre los haberes sociales y fiscales, así como también los aportes patronales.
- Verificar que la empresa mantenga actualizados los registros requeridos por leyes laborales y fiscales.
- Verificar si en la ocasión del pago se exige la identificación y presencia física del empleado beneficiado. Se debe tener en cuenta que en el caso del depósito del importe neto de las remuneraciones en cuenta de caja de ahorro, no se puede cumplir con tal instrucción. Observar de qué manera se cubre la formalidad de la presencia física frente a este nuevo mecanismo de acreditación. Determinar si se compara la firma del recibo con la que consta en la documentación individual del personal. Especificar quién ejercer dicho control. En el caso que se pague a un tercero, por cuenta del beneficiario, averiguar qué medidas de seguridad se adoptan.
- Verificar si se controlan las categorías de sueldos aplicadas en cada liquidación. Determinar si se concilia el total de horas trabajadas en un período con las que debieron haberse trabajado. Examinar si las horas no trabajadas a causa de enfermedad, pero que generan pagos, se encuentran respaldadas por certificados médicos. Verificar si los conceptos que integran la liquidación individual de sueldos se apoyan con comprobantes presentados por los beneficiarios que avalan su situación en cuanto a estado civil, fiscal, etc.
- Establecer si las horas extras que se liquidan son de manera preliminar autorizadas por la autoridad correspondiente, interdependientemente de quienes realicen la liquidación y efectúen el pago. Determinar si la liquidación de comisiones por ventas y cobranzas y los premios a la producción son autorizados por la autoridad competente. Verificar si en todos los casos se respetan y cumplen las disposiciones legales y contractuales.

Controlar si las vacaciones pagadas son liquidadas de acuerdo a la forma de cálculo establecida en la ley del código del trabajo.

- Analizar el procedimiento de Liquidación de Sueldos Reservados y su integración con la gestión general de Liquidación de Remuneraciones.
- Verificar si las planillas de remuneraciones son autorizadas, con respecto a su contenido, por un nivel jerárquico superior a quien las confecciona.

### **2.4.3.2 CONTROLES ESPECÍFICOS**

Según Lardent (2001), los controles específicos están compuestos por:

#### **2.4.3.2.1 CONTROLES DE ENTRADA**

- Verificar que se mantengan separadas las funciones vinculadas con el procesamiento de Liquidación y Pago de Remuneraciones, las que se indican a continuación:
  - Preparación, suministro e ingreso de datos de horas trabajadas debidamente controladas.
  - Procesamiento electrónico de la liquidación.
  - Control de datos de entrada (aprobación, control de calidad e integridad) y de información de salida (recibos, planillas de retenciones, registros exigidos por ley, entre otros).
  - Custodia de los archivos maestros (de Remuneraciones y de Cargas Sociales) y de las transacciones (horas trabajadas, premios, modificación de sueldo base, entre otros).
- Verificar que el Departamento de Sistemas y Procesamiento de Información verifique la autenticidad de los datos requeridos para la liquidación de remuneraciones, antes de la incorporación de los mismos al proceso computarizado. Examinar si en el caso de utilizar un procesamiento en lotes esa área aplica la técnica de “totales predeterminados”, para verificar la totalidad de los datos críticos.
- Examinar si el diseño del sistema de Liquidación y Pago de Remuneraciones ha previsto incluir técnicas de verificación de los datos de entrada considerados críticos, tales como número de documentación de empleado, código de sección donde trabajó, horas trabajadas diferenciadas en sus diversas categorías posibles, horas no trabajadas pero a pagar. Si el sistema ha previsto utilizar dígitos de control para asegurar la corrección de códigos numéricos, asegurar que los equipos de grabación

dispongan de mecanismos que verifiquen automáticamente dichos números durante las funciones de entrada.

- Examinar si el sistema prevé evitar o bien detectar la emisión indebida de comprobantes repetidos, o lo ítems de determinados datos dentro de un mismo comprobante.
- Controlar si el sistema considera la posibilidad de mantener la identificación de los datos de entrada durante todo el procesamiento de la Liquidación de Sueldos, a fin de facilitar, posteriormente, una verificación de la transacción tipo auditoría de sistemas.
- Prever la utilización de etiquetas internas y externas en los archivos magnéticos que se emplean en la grabación de datos de entrada, tales como los correspondientes a recibos de haberes, registros legales sobre remuneraciones, entre otros.
- Revisar si el diseño del sistema de Liquidación y Pago de remuneraciones precisa los datos rechazados por los filtros de entrada.
- Prever que el sistema computarizado comprenda controles cruzados.
- Asegurar que no se efectúen modificaciones indebidas en los datos de entrada registrados en los documentos fuente, en el período comprendido entre la elaboración y emisión de los mismos hasta el momento de su ingreso al procesamiento computarizado. Esto significa asegurar que dicha documentación se conserve custodiada apropiadamente para evitar vulneraciones.
- Examinar si el procedimiento prevé la rotación regular de los operadores encargados del ingreso de datos para la Liquidación de Haberes. Esto con el objeto de evitar que los operadores, por su amplia experiencia, puedan aprovechar debilidades de los controles del sistema pudiendo alentar la ejecución de casos no deseables.
- Asegurar que el Departamento de Recursos Humanos efectúe una revisión final de toda la documentación difundida con relación a la Liquidación de Remuneraciones, de modo de comprobar que la misma sea el correcto resultado del procesamiento de los datos de entrada al sistema.
- Asegurar que solo el personal autorizado puede acceder a los dispositivos de entrada de datos para alimentar el sistema de Liquidación y Pago de Remuneraciones.
- Verificar que los documentos fuente para el ingreso de datos destinados al procesamiento de Liquidación de Haberes provengan de sectores autorizados para emitirlos, y no que los datos sean sucesivas transcripciones que puedan dar origen a errores voluntarios o involuntarios.

- Procurar, dentro de lo posible, que los datos de entrada al sistema de Liquidación de Haberes se ingresen en el lugar en el que se originan, observando en todo el proceso el resguardo de los mecanismos de control interno.
- Examinar si el sistema ha previsto planes de contingencia para casos de emergencia en que se presente la imposibilidad técnica de un procesamiento de ingreso normal de datos. Determinar si el personal está entrenado para evitar las graves consecuencias que podrían derivarse del incumplimiento del Pago de Haberes por falta de previsión con respecto a la liquidación.

#### **2.4.3.2.2 CONTROLES DE COMUNICACIÓN DE DATOS**

- Examinar si las políticas de la empresa contemplan los temas de seguridad en cuanto a condiciones y acciones para la transmisión de datos requeridos para su procesamiento en el sistema computarizado de Liquidación y Pago de remuneraciones.
- Analizar si el diseño del sistema de Liquidación y Pago de remuneraciones considera determinadas condiciones de seguridad con respecto a los mensajes que se emiten, como por ejemplo:
  - Los datos que se emiten para ser procesados a través de mensajes deben incorporar un número de identificación del mensaje (siguiendo un ordenamiento secuencial), el código de identificación del operador/usuario.
  - Los mensajes deben quedar registrados para su recuperación en el caso que se produzca una pérdida.
  - El sistema de comunicaciones debe estar preparado para mantener almacenado un mensaje en un dispositivo cuando la estación de destino se encuentre ocupada, y retransmitir el mensaje cuando la estación quede libre.
  - En el caso en que una estación terminal sufra una interrupción de comunicación, el sistema debe estar preparado para cambiar a otra estación terminal alternativa los mensajes.
  - Las comunicaciones deben ser organizadas de manera que exista un ordenamiento de preferencias en la transmisión de los mensajes, con respecto al grado de importancia o urgencia de éstos.

- Prever que pueda utilizarse un plan de contingencia ante la presentación de situaciones de emergencia en el sistema de comunicaciones. Para lo cual deberá asegurarse:
  - La posibilidad de reconstruir los archivos de datos para la Liquidación de Haberes en todas las terminales, a partir de la existencia de registros determinados.
  - La aplicación de programas que permitan recuperar datos y facilitar el reinicio en caso de interrupción no deseada de las transmisión.
- Verificar si el diseño del sistema de seguridad prevé que los datos asociados a Sueldos o Remuneraciones de carácter confidencial son almacenados en áreas protegidas de la memoria de la computadora central o de los archivos magnéticos secundarios. Analizar si se encuentra argumentación económica en cuanto a la aplicación de criptografiar la transmisión la transmisión de datos confidenciales sobre Remuneraciones.

#### **2.4.3.2.3 CONTROLES DE SALIDA DE INFORMACIÓN**

- Verificar que el planificador de trabajos del Departamento de Sistemas y Procesamiento de Información determine fechas y horarios límites de recepción de datos de entrada al proceso de Liquidación de Haberes, de manera que la salida de información procesada pueda cumplirse en tiempo oportuno. Prever los riesgos que puedan surgir como resultado de retrasos en el ingreso de los datos, así como también sus consecuencias frente a la imposibilidad de pagar haberes en término.
- Verificar si se llevan registros del tiempo empleado en la corrida de cada programa perteneciente al sistema de Liquidación y Pago de Remuneraciones. El registro de tiempo servirá como base para determinar, a manera de auditoría de sistemas, los excesos no justificados que darán motivo a la suposición de ejecución de operaciones adicionales no autorizadas. Los registros indicarán la identificación del informe emitido, el programa aplicado, la hora de comienzo de ejecución y de término.
- Observar todas las salidas de información correspondientes al sistema de Liquidación y Pago de Remuneraciones, y con ello analizar la posibilidad de mejorar la forma de expresión de la misma combinando informes o extrayendo mejor calidad de información sobre la base de los datos disponibles.
- Procurar que los programas listadores que imprimen listados voluminosos, incorporen rutinas con capacidad de reinicio para los casos en que se generen interrupciones durante una corrida de programa. De este modo, se evita la necesidad de reprocesar

todo el programa cuando éste se encuentre avanzado en el momento de la interrupción; lo ya impreso resultaría así aprovechable.

- Examinar si el informe generado contiene en su estructura ciertos elementos informativos (necesarios o convenientes) para una utilización eficaz de la información.

Algunos de ellos serían:

- Identificación del informe.
  - Fecha de emisión.
  - Período que cubre la información o fecha de corte.
  - Identificación del usuario.
  - Código de identificación del programa que emitió la información.
  - Nivel de confidencialidad.
  - Numeración de las hojas.
  - Indicación de la última hoja del informe.
  - Indicación del período de conservación de la información impresa.
- Analizar si el sistema computarizado prevé el mantenimiento de registros de errores de salida o fallas de procesamiento. Los registros deben indicar: tipo de error; causa; fecha y hora de la corrida.
  - Prever que el programa pueda emitir un listado minucioso de las transacciones ingresadas y procesadas en caso de discrepancias de las salidas con relación a los datos de entrada.
  - Asegurar que el procedimiento exija mantener resguardados los formularios oficiales destinados a su impresión en el momento que corresponda, mientras no se los utilice.
  - Comprobar que los informes de salida que tengan información numérica impriman un total que permita relacionar el contenido con un importe obtenido externamente al sistema, y corroborar así la exactitud del proceso.

#### **2.4.3.2.4 CONTROLES SOBRE LA BASE DE DATOS**

- Verificar que la empresa haya formulado una política precisa en lo respecta a la administración de información sobre Remuneraciones y, particularmente, con respecto a su resguardo y confidencialidad. Con relación a la autorización de acceso a la base de datos de Remuneraciones, verificar si están claramente determinados los niveles de acceso según el usuario interviniente: acceso solamente a consultas, acceso para

agregado de registros, acceso para modificación de datos de registros, acceso para borrado de registros, accesos para procesos de auditoría.

- Reconocer la existencia de distintos tipos de bases de datos que cumplen diversas funciones: a) base de datos reales de remuneraciones para la corrida de las aplicaciones normales; b) base de datos reales o ficticias para uso de analistas y programadores afectados al sistema de Liquidación y Pago de Remuneraciones o a modificaciones de las ya existentes; c) base de datos destinada a tareas de auditoría de sistemas para la revisión de las condiciones de seguridad de la información sobre Remuneraciones.
- Verificar que las tablas de seguridad de acceso a las bases de datos referidas a Remuneraciones definan terminales autorizadas y usuarios autorizados (y nivel de autorización). Efectuar pruebas completas sobre las condiciones de seguridad de la base de datos de Remuneraciones, aplicando acciones que atenten intencionalmente, tales como: intento de acceso de usuarios no autorizados; modificación no autorizada de los programas de aplicación y de base; modificaciones no autorizadas al diccionario de datos; obtención de copias no autorizadas de información contenida en la base de datos; obtención de información restringida desde la base de datos; ingreso de datos no autorizados a través de la interceptación del circuito de comunicaciones. Tener en cuenta la especial importancia de los controles de las pruebas de programas en un ambiente de base de datos, a causa del efecto cascada que puede causar un error no detectado y corregido en un programa de aplicación.
- Comprobar que se cumpla el principio de separación de funciones entre:
  - La administración de base de datos de Remuneraciones.
  - El desarrollo de programas de aplicación afectados al sistema de Liquidación y Pago de Remuneraciones.
  - Las operaciones de computadora para la ejecución de las transacciones del sistema.
- Asegurar que en el caso de bloqueo de la base de datos de Remuneraciones, frente a una situación de emergencia, el sistema haya previsto procedimientos de protección y recuperación de datos.
- Verificar que se mantenga una coherencia entre la estructura de la base de datos y el respectivo diccionario de datos.

#### **2.4.3.2.8 CONTROLES DE SEGURIDAD FÍSICA**

El procesamiento de datos relacionados a la Liquidación de Haberes constituye una de las aplicaciones críticas de acuerdo a la magnitud de los valores que pueden quedar involucrados en un proceso.

Es por eso que los controles de seguridad física deben acompañar aquellos resguardos de tipo lógico y ayudar al logro del mismo propósito. Debe verificarse que la empresa haya formulado una política de seguridad que contemple ambos tipos de resguardo. Dentro de esta política, deben quedar definidos los siguientes temas:

- Definición de las funciones del administrador de Seguridad.
- Condiciones estructurales y de seguridad de los locales donde se almacena y se elabora o transmite información.
- Energía de emergencia para evitar interrupciones de procesos de transmisión en momentos críticos.
- Entrenamiento programado del personal en materia de acciones y condiciones de seguridad.

#### **2.4.3.2.9 CONTROLES SOBRE EL CONTENIDO DE LA INFORMACIÓN INEXISTENTE**

Para Lardent (2001), los controles que existen sobre el contenido de la información inexistente son:

##### **2.4.3.2.9.1 LIQUIDACIÓN Y PAGO A EMPLEADOS INEXISTENTES**

Uno de los fraudes más comunes dentro del marco de la Liquidación de Remuneraciones es la que se produce cuando se procesan indebidamente datos relativos a empleados que han sido dados de baja, y a los que no les corresponde cobro en concepto de remuneraciones. También puede suceder que se procesen datos de empleados inexistentes, dando lugar a la generación de documentos que posibilitarían el pago inadecuado de sueldos y jornales.

Para prevenir este tipo (no deseado) de operaciones incorrectas, debe colocarse la tecnología informática al servicio de los controles que permitan disminuir al mínimo los riesgos que nacen del masivo manejo de información.

Para ello, el diseño del sistema de Liquidación y Pago de Remuneraciones debe prever la incorporación de programas de computación que efectúen una revisión constante del archivo maestro de Recursos Humanos y del archivo de Remuneraciones.

El objetivo de esos programas consiste en verificar, por medio de comparaciones, si existen datos de empleados activos en uno de los archivos, y que no figuran en el otro. Para llevar a cabo la comparación, será necesario que ambos archivos sean previamente ordenados de manera secuencial, y si no, por número de documento. Si se descubren casos de inconsistencia, deben ser investigados.

Otro caso de situaciones irregulares se presenta con respecto a empleados dados de baja, y para los cuales, sin embargo, se continúa procesando su liquidación. Para detectar estos casos, un programa de computación deberá el contenido del archivo de Remuneraciones en dos momentos distintos. De la comparación surgirán datos de empleados registrados en el primer momento y no en el segundo. La diferencia corresponderá a aquellos empleados dados de baja en las fechas comprendidas entre ambos momentos. Esta información debe ser comparada con otra disponible en el Departamento de Recursos Humanos, relacionada al personal dado de baja en el período bajo análisis. Si de esa comparación surge algún caso contenido en el informe de Recursos Humanos, y no en el que aparece de la comparación de archivos, ello dará motivo a investigación.

## **3 CICLO DE PERSONAL**

### **3.1 INCORPORACIÓN DE LOS TRABAJADORES**

#### **3.1.1 CARGO**

La Real Academia Española RAE brinda distintas definiciones de cargo dentro de las cuales se encuentran las siguientes: empleo, oficio, persona que desempeña un empleo u oficio, obligación de hacer o cumplir algo.

### **3.1.1.1 DESCRIPCIÓN DE CARGO**

Para Chiavenato (2002), un cargo es una descripción de todas las actividades que debe realizar una persona, englobadas en un todo unificado, donde se puede identificar qué lugar ocupa en el organigrama de la empresa.

Toda persona que trabaja en una organización desempeña un cargo determinado, el cual permite conocer cuáles son las funciones que debe cumplir y como, el nivel jerárquico que ocupa al interior de la organización, la relación de autoridad o subordinación respecto a otros cargos.

La descripción de cargo es definida por Chiavenato (2002), como un documento escrito que identifica, describe y define un cargo en términos de deberes, responsabilidades, condiciones de trabajos y especificaciones. Además expresa que un cargo es la mayor fuente de expectativa y de motivación en la organización.

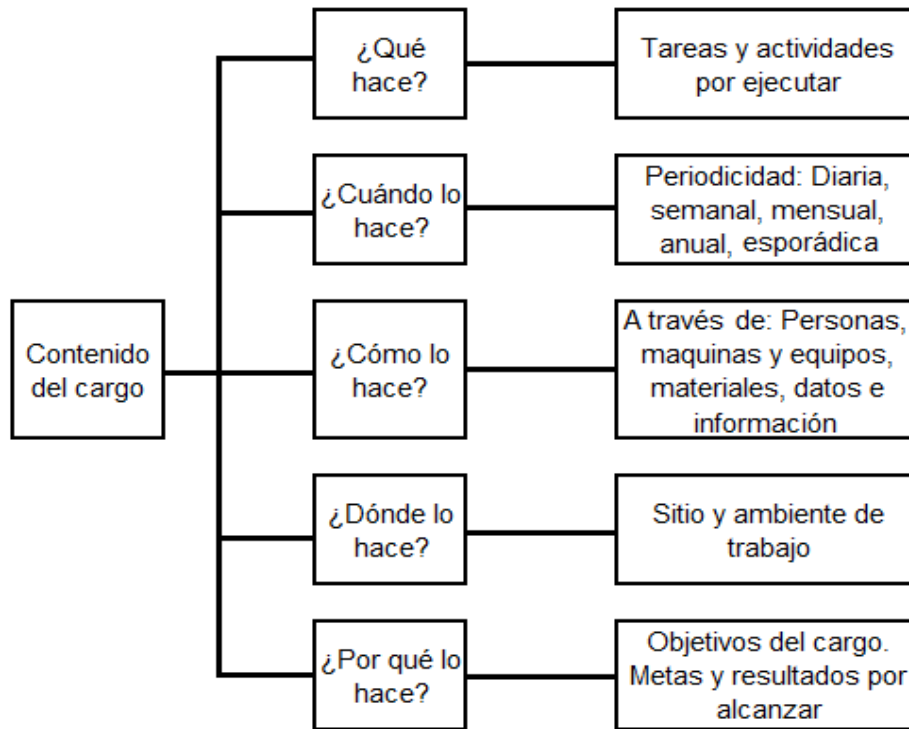
El diseño del cargo es la especificación de las tareas que debe realizar cada cargo, las características del ocupante, los métodos de trabajo, las relaciones del cargo con los demás cargos, etc. Es necesario definir de forma correcta un cargo para asegurar que la persona que lo desempeña cumpla con las condiciones necesarias para ocupar dicho cargo.

Según Chiavenato (2002), para diseñar un cargo hay que definir cuatro condiciones:

1. Contenido del cargo: El conjunto de tarea o atribuciones que el ocupante debe desempeñar.
2. Métodos y procesos de trabajo: Cómo el ocupante debe desempeñar las tareas o atribuciones.
3. Quién es el superior inmediato: A quién se debe reportar el ocupante.
4. Quiénes son los subordinados: A quién deberá supervisar y dirigir el ocupante.

La figura N° 3 especifica el contenido del cargo de la siguiente manera:

**FIGURA N°3:** Contenido del cargo



*Fuente: Chiavenato, 2002, pág. 183.*

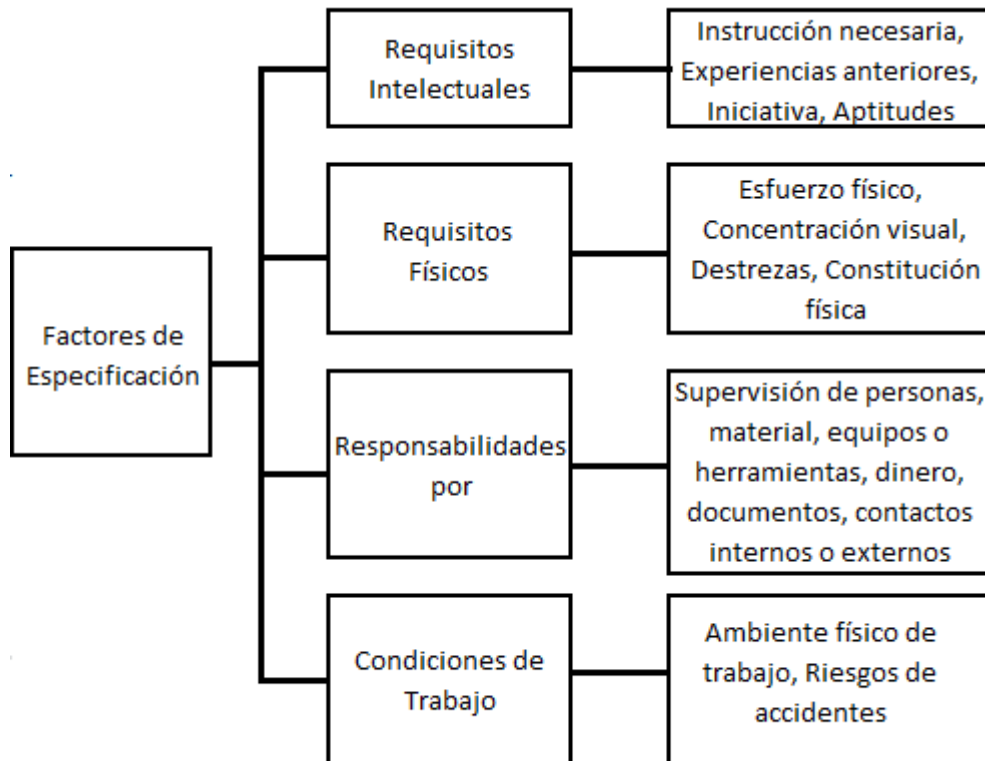
### 3.1.1.2 ANÁLISIS DE CARGO

“El análisis de cargo es un procedimiento que determina los requisitos, deberes y responsabilidades de un cargo y el tipo de persona que deberá ocuparlo.” (Dessler G, 2013, pág. 83).

Se puede concluir que el análisis de cargo es un proceso que ayuda a determinar qué persona es la idónea para desempeñar un cargo determinado, considerando los requisitos intelectuales, físicos, psicológicos necesarios para desempeñar dicho cargo de la mejor manera posible.

“Para que el análisis de cargo tenga una base concreta de comparación, se debe fundar en factores de especificación”. (Chiavenato, 2002, pág. 185).

**FIGURA N° 4:** Factores de especificación de análisis de cargo



*Fuente: Chiavenato, 2002, pág. 185.*

### **Objetivos de la descripción y el análisis de cargo**

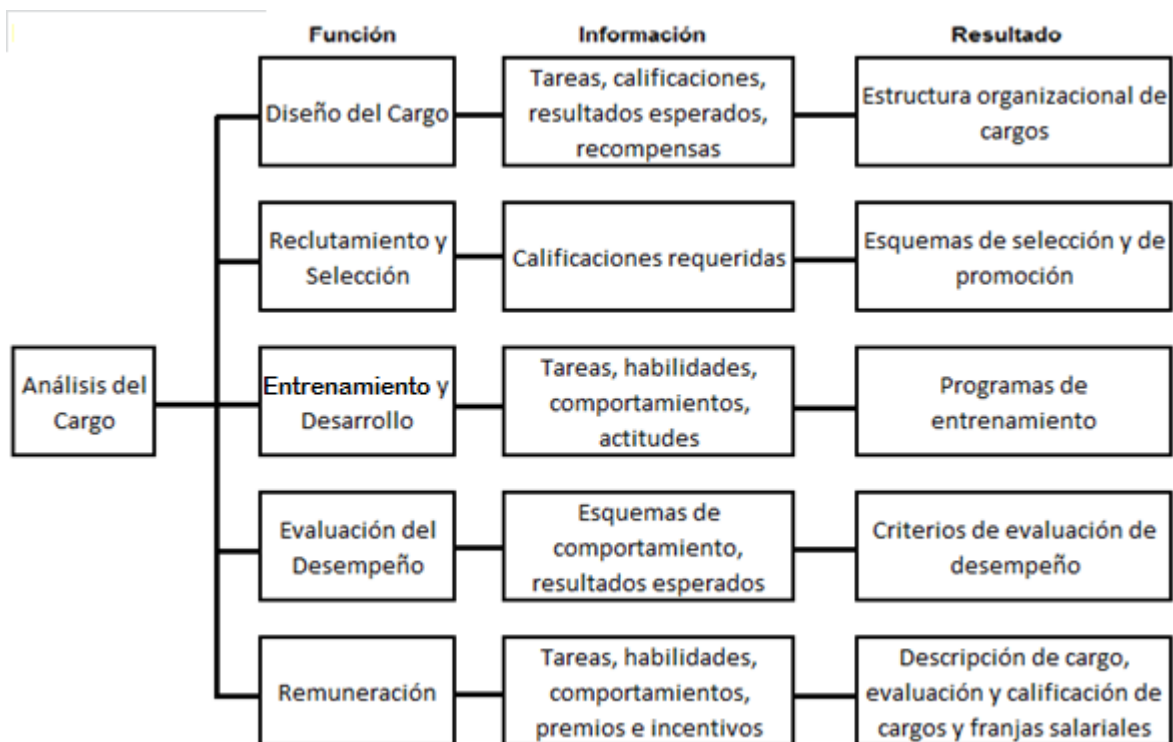
La Descripción y el análisis de cargo ayudan a la empresa a realizar reclutamiento y selección del personal, la determinación de las necesidades de inducción/entrenamiento para elaborar un programa de entrenamiento adecuado para cada cargo, la planeación de la fuerza laboral, determinar criterios para fijar las remuneraciones, etc.

Para Chiavenato (2002), los objetivos de la descripción y el análisis de cargo son los siguientes:

1. Ayuda al reclutamiento: Definición del mercado de recursos humanos (RH) en los cuales se debe reclutar, así como los datos necesarios para la elaboración de avisos o técnicas de reclutamiento.
2. Ayuda a la selección de personas: Perfil y características del ocupante del cargo, requisitos exigidos, definición de la serie de pruebas y test de selección.

3. Brindar material para el entrenamiento: Contenido de los programas de entrenamiento, conocimientos y habilidades exigidos al ocupante y actitudes frente al cliente.
4. Sirve de base para la evaluación y clasificación de cargos: factores de especificación que se utilizarán como factores de evaluación de cargos, definición de franjas salariales, elección de cargos referenciales para la investigación de salarios.
5. Evaluación del Desempeño: Definición de criterios y estandartes de desempeño para evaluar a los ocupantes, las metas y los resultados que se deben alcanzar.
6. Sirve de base para programas de higiene y seguridad: Información sobre condiciones de insalubridad y peligrosidad de determinados cargos
7. Guiar al gerente: Información sobre el contenido de los cargos y desempeño de los ocupantes.

**FIGURA N° 5:** Empleos de la información del análisis de cargos



*Fuente: Chiavenato, 2002, pág. 186*

### **3.1.2 RECLUTAMIENTO**

Según Chiavenato (2002), el mercado de los recursos humanos es la fuente de suministros del proceso de selección de personal llevada a cabo por las organizaciones con la intención de atraer candidatos idóneos. Lo anterior se relaciona directamente con el concepto de Reclutamiento, entendido como una serie de etapas donde la entidad presenta oportunidades de trabajo en el Mercado de Recursos Humanos y al mismo tiempo invita a los potenciales aspirantes al proceso de selección. Este último es entendido como el objetivo fundamental del proceso.

Reclutamiento: conjunto de técnicas y procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.

#### **Reclutamientos interno y externo**

El interno se lleva a cabo con aspirantes que se encuentran trabajando en la organización, en otras palabras: trasladar o ascender al personal a otras áreas dentro de la empresa, ofreciendo condiciones más favorables en el ámbito laboral. El externo se aplica a potenciales candidatos del mercado de los recursos humanos, a quienes se invita a participar del plan de selección, siempre en miras a la consecución de competencias, destrezas y experiencia que no se encuentran dentro de la organización.

Dentro de los pros y contras que presenta el reclutamiento interno están:

**FIGURA N° 6:** Pros y contras del reclutamiento interno

<b>Reclutamiento interno</b>	
<b>Pros</b>	<b>Contras</b>
1. Se aprovecha el potencial humano de la organización.	1. Puede impedir la entrada de nuevas experiencias, ideas y expectativas.
2. Impulsan el desarrollo profesional de los trabajadores actuales.	2. Facilita el conservatismo y permite la rutina actual.
3. Incita a la permanencia de los trabajadores y su lealtad a la entidad.	3. Mantiene casi inalterable el patrimonio humano actual de la entidad.
4. Perfecto para situaciones de permanencia y bajo cambio ambiental.	4. Idóneo para organizaciones burocráticas y mecánicas.
5. No requiere socialización organizacional de miembros nuevos.	5. Conserva y mantiene la cultura organizacional actual.
6. Probabilidad de mejor selección, ya que los candidatos son conocidos.	6. Funciona como un sistema cerrado de continuo reciclaje
7. El costo financiero es más bajo que el del reclutamiento externo.	

*Fuente: Elaboración propia, 2014. Basado en Chiavenato (2002).*

### **Bolsa de empleos**

Es un organismo gubernamental o sindical dedicado a centralizar información sobre los empleos que se encuentran disponibles en el mercado laboral. Las entidades proporcionan a las organizaciones interesadas los datos sobre las vacantes existentes y dicha información se procesa y transmite a los candidatos desempleados.

### **Técnicas de reclutamiento externo**

El reclutamiento externo se enfoca en una enorme cantidad de candidatos diseminados en el mercado de recursos humanos, por lo que utiliza diversas técnicas para influir y atraer a los candidatos y de esta forma llegar al candidato más deseado, donde quiera que se encuentre y atraerlo a la organización.

El proceso de reclutamiento se acaba cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta el currículum vitae a la empresa. La solicitud de empleo es un formulario en el

que el candidato anota sus datos personales, formación académica, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono, para establecer contactos. Las entidades exitosas siempre tienen las puertas abiertas para recibir contactos que se presentan de manera espontánea, a pesar de no tener oportunidades que ofrecer en ese instante. El reclutamiento debe ser una actividad constante e ininterrumpida.

**FIGURA N° 7:** Diferencias entre reclutamiento interno y externo

<b>Diferencias entre reclutamiento interno y externo</b>	
<b>Reclutamiento interno</b>	<b>Reclutamiento externo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los cargos vacantes son cubiertos por empleados seleccionados y promovidos dentro de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los cargos vacantes son cubiertos por candidatos externos seleccionados que ingresan a la organización.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los candidatos se reclutan internamente entre los cuadros de la propia organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los candidatos son reclutados externamente en el mercado de recursos humanos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los candidatos ya son conocidos por la organización, pasaron por pruebas de selección, programas de entrenamiento y fueron evaluados en cuanto a su desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los candidatos son desconocidos para la organización y requieren ser probados y evaluados en el proceso selectivo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las oportunidades de mejor empleo son ofrecidas a los propios empleados, que pueden ascender a puestos mejores y desarrollar su carrera profesional en la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las oportunidades de empleo se ofrecen al mercado, cuyos candidatos pueden disputarlas.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia, 2014. Basado en Chiavenato (2002).*

El reclutamiento externo presenta los siguientes pros y contras:

**FIGURA N° 8:** Pros y contras del reclutamiento externo

<b>Reclutamiento externo</b>	
<b>Pros</b>	<b>Contras</b>
1. Introduce nuevas ideas en la entidad: talentos, habilidades y expectativas.	1. Perjudica negativamente la motivación de los empleados de la entidad.
2. Engrandece el patrimonio humano, por el aporte de nuevos talentos y habilidades.	2. Disminuye la lealtad de los trabajadores, al ofrecer oportunidades a extraños.
3. Incrementa el capital intelectual al incorporar nuevos conocimientos y destrezas.	3. Requiere aplicación de técnicas selectivas para elegir los candidatos externos, lo que a su vez conlleva costos operacionales.
4. Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.	4. Exige esquemas de socialización organizacional para los trabajadores nuevos.
5. Motiva a la interacción de la organización con el mercado de recursos humanos.	5. Es más costoso, oneroso, prolongado e inseguro versus el reclutamiento interno.
6. Adecuado para enriquecer más intensa y rápidamente el capital intelectual.	

*Fuente: Elaboración Propia, 2014. Basado en Chiavenato (2002).*

El currículum vitae u hoja de vida es importante en el reclutamiento externo, ya que funciona como un catálogo o portafolio del candidato en donde se presentan los datos personales, objetivos propuestos, formación académica, experiencia profesional y habilidades y calificaciones profesionales.

Las técnicas de reclutamiento externo son:

### **1. Avisos en periódicos y revistas especializadas**

Los avisos en periódicos son una buena opción para el reclutamiento, dependiendo del tipo de cargo vacante. Gerentes, supervisores y empleados de oficina pueden reclutarse a

través de periódicos legales o regionales. Para empleados operativos, son más indicados los periódicos más populares. En el caso que el cargo sea muy específico, se puede recurrir a revistas especializadas.

## **2. Agencias de reclutamiento**

A cambio de ir directamente al mercado de recursos humanos, la entidad puede recurrir a las agencias de reclutamiento para proveerse de candidatos que aparecen en sus bases de datos. Las agencias también pueden servir de intermediarias para llevar a cabo el reclutamiento. Existen tres tipos de agencias de reclutamiento: agencias operadas por el gobierno estatal o municipal, agencias asociadas con organizaciones sin fines de lucro y agencias particulares o privadas de reclutamiento.

## **4. Carteles o avisos en sitios visibles**

Sistema de reclutamiento de costo bajo y razonable rendimiento y rapidez. Vehículo de reclutamiento estático, adecuado para cargos sencillos, como obreros y empleados de oficina.

## **5. Presentación de candidatos por remodelación de empleados**

Otro sistema de reclutamiento de bajo costo, rendimiento alto y efectos relativamente rápidos. La organización que promueve a los empleados a que le presenten o recomienden candidatos ya sea amigos, vecinos o parientes, está utilizando uno de los vehículos más eficientes y de más amplio campo de reclutamiento. En esta técnica de reclutamiento, la información de la vacante llega al candidato a través del trabajador. Dependiendo de la forma en la que se lleva el proceso, el trabajador se siente importante y responsable de la admisión del candidato. De cierta manera, la entidad delega gran parte de la continuidad de su organización formal en los trabajadores.

## **6. Consulta en los archivos de candidatos**

El archivo de candidatos es una base de datos que puede archivar a los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron tomados en cuenta en reclutamientos anteriores. El sistema de archivo se hace de acuerdo con las calificaciones más importantes, por área de actividad o por cargo, y se basa en el currículum vitae o en los datos de la propuesta de empleo. Para que no se convierta en un archivo muerto, la entidad debe mantener contactos con los candidatos para no perder interés ni el deseo de

atraerlos. Esta técnica de reclutamiento es el de menor costo y si funciona bien, es capaz de promover la presentación rápida de candidatos.

## **7. Base de datos de candidatos**

A los candidatos que sobran en ciertos reclutamientos, las organizaciones los introducen en una base de datos donde archivan los currículum vitae para utilizarlos en nuevos reclutamientos. Para las organizaciones la base de datos constituye una fila de talentos a los que ofrecer nuevas oportunidades de trabajo. Al buscar un candidato externo, la primera medida será consultar la base de datos. Casi siempre, las entidades utilizan conjuntamente todas estas técnicas de reclutamiento externo.

### **3.1.3 SELECCIÓN DEL PERSONAL**

#### **Concepto de selección de personas**

Chiavenato (2002), define la selección como un proceso en el cual una entidad, escoge, entre una lista de candidatos reclutados externamente, el individuo que mejor satisface los criterios exigidos para ocupar el cargo que se encuentra disponible, considerando las condiciones actuales de mercado.

La selección de personas actúa como un filtro que permite que sólo ciertas personas puedan ingresar en la entidad, estas son las que presenten características deseadas por la entidad. En términos más amplios, la selección busca a los candidatos (entre varios reclutados) más apropiados para los cargos de la entidad, con el objeto de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño de los empleados, así como la eficacia de la entidad.

#### **Selección como proceso de comparación**

Según Chiavenato (2002), la mejor forma de formular el concepto de selección es presentarla como una comparación de dos variables: por un lado, en la variable X se encuentran los requisitos del cargo que debe llenarse y, por otro, en la variable Y, el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlo. Los requisitos del cargo son suministrados por la descripción y el análisis del cargo, mientras que las

características de los candidatos se obtienen a través de la aplicación de las técnicas de selección.

Cuando  $X$  es mayor que  $Y$ , se dice que el candidato no satisface las condiciones idóneas para ocupar el cargo y, en consecuencia, es rechazado para ese cargo. Cuando  $X$  e  $Y$  son iguales, el candidato reúne las condiciones ideales y, por consiguiente, es aceptado. Cuando la variable  $y$  es mayor que  $x$ , el candidato reúne más de las condiciones requeridas por el cargo, y en efecto, está superdotado para ese cargo. Dicha comparación no se enfoca en un único punto de igualdad entre las variables, sino, sobre todo, en una franja de aceptación que tolera cierta flexibilidad en torno del punto ideal. Esto corresponde a los límites de tolerancia aceptados en los procesos de control de calidad. Esta comparación requiere que la descripción y el análisis del cargo se transformen en una ficha de especificaciones que servirá como instrumento de medida que permita estructurar el proceso de selección con mayor rigor.

La selección, como ocurre a la administración de recursos humanos, es una obligación de línea y una función de staff (asesoría). En otras palabras, el órgano de recursos humanos entrega asesoría aplicando pruebas y tests, en tanto el gerente de línea toma decisiones respecto de los candidatos. La comparación casi siempre es una función de staff llevada a cabo por el órgano de selección de personal, que debe contar con especialistas y psicólogos para que la selección sea un proceso fundamentado en bases científicas y definido estadísticamente. La comparación permite comprobar quién posee las calificaciones deseadas y la aceptación (aprobación) y quién no las posee (rechazado) para llenar el cargo con el que se comparan los candidatos. A su vez, la comparación permite señalar los candidatos aprobados en el proceso de selección, esto es, aquellos cuyos resultados se aproximan al nivel ideal de calificaciones. Cuando varios candidatos son aprobados para un mismo cargo, aparece el problema de elegir uno de ellos. Por lo tanto, la selección además de ser un proceso de comparación, también es un proceso de elección: uno de los candidatos deberá ser elegido en rechazo de los demás.

### **Selección como proceso de decisión y elección**

Chiavenato (2002) menciona que luego de la comparación entre las características exigidas por el cargo y las características presentadas por los candidatos, puede suceder que varios de éstos presenten condiciones prácticamente similares que permitan indicarlos para ocupar el cargo vacante. El órgano de selección no puede obligar al

órgano solicitante la aceptación de los candidatos aprobados por ellos en el proceso de comparación, ya que, sólo puede prestar el servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar aquellos candidatos que considere más adecuados al cargo. Por lo tanto, la decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre facultad del órgano solicitante. Así, la selección es responsabilidad de línea (de cada jefe o gerente) y función de staff (prestación de servicios por el cuerpo especializado).

### **Modelo de admisión forzosa, selección y clasificación de candidatos**

Con frecuencia, la entidad se enfrenta (ya sea a través del órgano de selección o a través de sus respectivos gerentes y equipos) al problema de tomar decisiones en relación de uno o más candidatos. Cada decisión respecto a un candidato incorpora al individuo en una situación administrativa determinada. Situación administrativa significa el tipo de decisión que se debe tomar. El número de situaciones administrativas y el número de individuos pueden variar de una decisión a otra. Para Chiavenato (2002), dependiendo de la situación administrativa pueden identificarse tres modelos de decisión sobre candidatos, los cuales se describen a continuación:

1. Modelo de admisión forzosa: existe un solo candidato y una sola vacante que debe llenar ese candidato. Este modelo no incorpora la opción de rechazar el candidato. El candidato presentado debe ser aceptado sin que haya la posibilidad de rechazarlo.
2. Modelo de selección: existen varios candidatos y sólo una vacante que debe llenarse. Cada candidato se debe contrastar con los requisitos exigidos por el cargo que se intenta ocupar. En dicho caso, se presentan sólo dos alternativas, aprobación o rechazo. Si es aprobado, el candidato deberá ser admitido; si es rechazado, el candidato es separado del proceso de selección, ya que existen otros candidatos para el cargo vacante y en el cual, uno sólo de ellos podrá ocuparlo.
3. Modelo de clasificación: existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato, cada uno de estos se contrasta con los requisitos requeridos por el cargo que se intenta ocupar. Pueden ocurrir dos alternativas para el candidato: ser aprobado o rechazado para ese cargo. Si es aprobado, se admite; si es rechazado, pasa a ser contrastado con los requisitos exigidos por otros cargos que se intenta llenar, hasta que se agoten los cargos vacantes y las alternativas restantes. De ahí la denominación de clasificación. Para cada cargo

que debe cubrirse, se presentan varios candidatos que los disputan y sólo uno de ellos podrá ocuparlo, de resultar aprobado. El modelo de clasificación parte de un concepto amplio del candidato: la entidad no lo estima interesado en un único y determinado cargo, sino candidato de la entidad que podrá ser ubicado en el cargo más apropiado de acuerdo a sus características personales.

Es el método más amplio y eficaz.

### **Identificación de las características personales del candidato**

Identificar y encontrar las características personales del candidato es un tema que requiere un razonable conocimiento de la naturaleza humana y de las consecuencias que la tarea impone a la persona que la ejecutará. Cuando el cargo no está cubierto aún, se complica la situación, ya que se requiere una visión anticipada de la interacción persona-tarea. Para Chiavenato (2002), las características individuales están relacionadas con los siguientes tres aspectos principales:

1. Ejecución de la tarea en sí. La tarea que debe realizarse exige ciertas características humanas o aptitudes, como atención dispersa o visión amplia y comprensiva de las cosas, atención concentrada o aptitud para detalles, aptitud verbal para manejar palabras o expresarse verbalmente, aptitud numérica o facilidad para manejar números y cálculos, aptitud espacial o facilidad de percibir figuras o símbolos, etc.
2. Interdependencia con otras tareas. El inicio y el término de la tarea que debe realizarse depende de otras tareas y exige ciertas características o aptitudes humanas.
3. Interdependencia con otras personas. La tarea que debe realizarse exige contactos con otros individuos situados en el mismo nivel o debajo en la jerarquía de la organización. Así, la tarea puede exigir características personales, como colaboración y cooperación con otras personas, entre otros.

Las características personales, por lo general se relacionan con la tarea, tomando en consideración el entorno social y las condiciones tecnológicas. El enfoque sociotécnico constituye una importante base para identificar las características personales del candidato.

## **Recolección de información sobre el cargo**

Chiavenato menciona cinco maneras de obtener información en relación con el cargo que va a ocupar, las cuales se describen a continuación:

1. **Descripción y análisis del cargo:** constituyen el inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que el cargo exige al ocupante, también llamados factores de especificación) del cargo. La descripción y el análisis del cargo suministran información respecto de los requisitos y las características que el ocupante al cargo debe tener para desempeñarlo de manera apropiada. Con dicha información, el proceso de selección puede enfocarse en la investigación y evaluación de estos requisitos y en las características de los candidatos que se presentan. La recolección de información en base a la descripción y el análisis del cargo es superior en calidad y en cantidad a los otros métodos.

2. **Técnica de los incidentes críticos:** consiste en la anotación sistemática y prudente que los gerentes deben realizar sobre hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que causan buen o mal desempeño en el trabajo. Esta técnica busca encontrar las características deseables que mejoran el desempeño y las indeseables que empeoran el desempeño, para luego investigarlas en el proceso de selección de los futuros candidatos al cargo.

Esta técnica es subjetiva, ya que se basa en el criterio del gerente o de su equipo de trabajo, con respecto a las características deseables y no deseables que debe poseer el futuro ocupante al cargo, pero constituye un buen medio de recolección de datos en relación con cargos cuyo contenido depende básicamente de las características personales que debe poseer el ocupante para obtener el desempeño exitoso.

3. **Solicitud de personal (SP):** consiste en una orden de servicio que emite el gerente en la que se solicita una persona para que ocupe un cargo que se encuentra vacante. Esta solicitud da comienzo al proceso de selección que traerá un nuevo empleado a ocupar un cargo vacante. Existen entidades en las que no hay un sistema estructurado de descripción y análisis de los cargos, en éstas, la solicitud de personal es un formulario que completa y firma el gerente, en el que deben anotarse, los requisitos y las características deseables de la persona que ocupará el cargo. En estas entidades,

el proceso de selección de basa en la información sobre los requisitos y características que se señalan en la solicitud de personal.

4. **Análisis del cargo en el mercado:** en caso que la entidad no disponga de información sobre los requisitos y características esenciales del cargo que se debe ocupar, ya que se trata de algún cargo nuevo o uno cuyo contenido esté muy relacionado con el desarrollo tecnológico, se debe recurrir a la investigación de mercado. En estos casos, se utiliza la investigación y el análisis de cargos comparables o semejantes en el mercado para reunir y conseguir información relacionada. El cargo que es comparado se denomina cargo representativo o cargo de referencia (benchmark job). En la actualidad, las organizaciones recurren a la referenciación competitiva (benchmarking), esto quiere decir que, comparan sus cargos con la estructura de los cargos de las entidades exitosas en el mercado para diseñarlo de mejor manera y adecuarlos a las nuevas exigencias del mercado.
5. **Hipótesis de trabajo:** si no pueden utilizarse ninguna de las alternativas anteriores para conseguir información respecto del cargo que debe llenarse, puede emplearse esta técnica, que consiste en una previsión aproximada del contenido del cargo y de sus exigencias en relación con el ocupante (requisitos y características) como simulación inicial.

El proceso de selección establece su base de referencia, con la información obtenida del cargo vacante. A partir de la información sobre el cargo y el perfil del ocupante se transforman en una ficha de especificaciones del cargo o ficha profesiográfica, que debe contener los atributos psicológicos y físicos necesarios para desempeñar el cargo considerado. Una vez completa la ficha de especificaciones, se puede determinar qué técnicas de selección son las más apropiadas para investigar los atributos psicológicos y físicos que impone el cargo a su futuro ocupante y con esto, establecer las características que debe tener el ocupante del cargo.

### **Técnicas de selección**

Chiavenato (2002) dice que además de la información que se debe obtener sobre el cargo que se pretende ocupar, también se debe adquirir información respecto de los candidatos que se presentan. Luego, se deben elegir las técnicas de selección para conocer y escoger a los candidatos apropiados. Las técnicas de selección se componen en cinco

categorías: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

Las técnicas de selección permiten investigar las características personales del candidato a través de muestras de su conducta. Una buena técnica debe tener ciertos atributos, como rapidez y confiabilidad, además de ser el mejor mecanismo de predicción del desempeño futuro del candidato en el cargo, la cual se determina en relación con los resultados logrados cuando se sometió a esta técnica. La validez predictiva de la prueba se establece al aplicarla a una cierta cantidad de candidatos que, luego de admitidos, son evaluados respecto del desempeño de los cargos. En la práctica, se escoge más de una técnica de selección para cada caso. Si el cargo es simple, como la mayoría de los cargos por hora, habitualmente se aplican pruebas de conocimiento, entrevistas de selección y pruebas de capacidad. En cargos complejos, como el de gerentes y directores, se aplican pruebas de conocimientos, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación, además de entrevistas con distintos individuos encargados de tomar decisiones o formar opinión en la organización.

A continuación se describirán las características de cada una de las técnicas de selección:

### **Entrevista de selección**

Chiavenato (2002) menciona otra técnica, la entrevista, que es la más utilizada. Puede utilizarse en la selección inicial de los candidatos durante el reclutamiento, como entrevista inicial en la selección, entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados, entrevista de consejería y orientación profesional en el servicio social, entrevista de evaluación de desempeño, entrevista de desvinculación en el momento de salida de los trabajadores desvinculados o despedidos de las empresas, etc.

La entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y la parte entrevistadora está interesada en conocer mejor a la parte entrevistada. A pesar del fuerte componente subjetivo e impreciso, la entrevista personal es la que más influye en la decisión final de acuerdo a los candidatos.

La entrevista experimenta las desventajas (como ruido, omisión, distorsión, entre otros) que padece la comunicación humana. Para reducir dichas limitaciones, se pueden introducir dos medidas capaces de mejorar el grado de confianza y validez de la

entrevista, a través de la mejora del proceso de entrevista y el entrenamiento de los entrevistados, las que se verán a continuación:

1. **Construcción del proceso de entrevista:** la entrevista puede ser estructura o estandarizada, pero también puede proporcionar mayor o menor grado de libertad al entrevistador en la conducción de ésta, y puede quedar libremente a la voluntad del entrevistador o de acuerdo con las circunstancias. En función de esto, las entrevistas pueden clasificarse, en relación con el formato de las preguntas y las respuestas requeridas, en cinco clases:

- a. Entrevista totalmente estandarizada: el entrevistador plantea preguntas estandarizadas y elaboradas previamente para conseguir respuestas definidas y cerradas. En este tipo de entrevista, se pierde flexibilidad y se torna limitada. Puede ser con selección sencilla (falso o verdadero, sí o no, agrada o desagrada), selección múltiple, entre otros. Es ventajosa al proporcionar un guión al entrevistador, por lo que no necesita preocuparse por los aspectos que averiguará en el candidato ni por la secuencia, ya que está preparada con anterioridad.
- b. Entrevista estandarizada sólo en las preguntas: entrevista con preguntas elaboradas con anterioridad pero que aceptan respuestas abiertas del candidato. El entrevistador se basa en un listado de temas que debe preguntar para seleccionar las respuestas o la información que da el entrevistado.
- c. Entrevista dirigida: en este tipo de entrevista, se determina el tipo de respuesta deseada, pero las preguntas quedan a juicio del entrevistador. Se utiliza para conocer los conceptos personales de los candidatos y exige cierta libertad para que el entrevistador pueda captarlos de forma apropiada. La entrevista dirigida es una entrevista de resultados.
- d. Entrevista no dirigida: también llamada entrevista exploratoria, informal o no estructurada. Es una entrevista totalmente libre en la que no se especifican ni las preguntas ni las respuestas requeridas. El entrevistador corre el riesgo de olvidar u omitir algunos aspectos o cierta información. Es una técnica muy criticada, por su baja consistencia, ya que no se basa en un rumbo o itinerario establecido con anterioridad.

**FIGURA N°9:** Pros y contras de la entrevista de selección

Entrevista de selección	
Pros	Contras
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Permite establecer un contacto directo con el candidato.</li><li>2. Suministra una interacción directa con el candidato.</li><li>3. Focaliza al candidato como persona.</li><li>4. Permite evaluar el comportamiento y reacción del candidato.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Es una técnica muy subjetiva y tiene un gran margen de error y variación.</li><li>2. El candidato no siempre sale bien librado de la entrevista.</li><li>3. La comparación entre candidatos es difícil.</li><li>4. El entrevistador debe estar entrenado.</li><li>5. Se debe tener conocimiento respecto del cargo y sus características básicas.</li></ol>

*Fuente: Elaboración propia, 2014. Basado en Chiavenato (2002).*

**2. Entrenamiento de los entrevistadores:** en las entidades que cuentan con procesos de selección exitosos, es fundamental el papel del entrevistador y, por lo tanto, los gerentes son entrenados en las técnicas para realizar entrevistas a los candidatos, mientras que el órgano de staff realiza el papel de consultor interno y orientador para que los gerentes y sus equipos entrevisten a los candidatos y tomen decisiones en razón de ellos. Cuando los entrevistadores no tienen experiencia, las preguntas son totalmente estandarizadas, en cambio, cuando el entrevistador posee alguna experiencia en el tema, el esquema cambia a entrevistas estandarizadas sólo en cuanto a las preguntas o temas que deben plantearse, o hacia entrevistas dirigidas. Las entrevistas no dirigidas por lo general están a cargo de los gerentes que, en el proceso de selección, son los entrevistadores finales.

### **Pruebas de conocimientos o de capacidades**

Las pruebas de conocimientos son mecanismos utilizados para evaluar el nivel de conocimiento general y específico que exige el cargo vacante y que deben poseer los candidatos. Trata de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos. En tanto, las pruebas de capacidad constituyen muestras de trabajo empleadas como pruebas para

verificar el desempeño de los candidatos. Existen diversas pruebas de conocimiento y de capacidades, por lo que es necesario clasificarlas conjuntamente en las siguientes categorías:

1. En cuanto a la forma de aplicación, las pruebas de conocimientos o de capacidad pueden ser:
  - a. Pruebas orales: son las que se aplican mediante preguntas y respuestas orales, son similares a una entrevista estandarizada y estructurada, pero sólo con preguntas verbales específicas para conseguir respuestas verbales que también sean específicas.
  - b. Pruebas escritas: se realizan a través de preguntas y respuestas escritas. Son pruebas que se realizan habitualmente en las escuelas y universidades para medir conocimientos adquiridos.
  - c. Pruebas de realización: se realizan a través de la ejecución de un trabajo o tarea, de forma uniforme y con tiempo determinado.
2. En cuanto al alcance, las pruebas de conocimientos o capacidad pueden ser:
  - a. Pruebas Generales: miden nociones de cultura general o aspectos genéricos del conocimiento.
  - b. Pruebas específicas: miden conocimientos técnicos y específicos que se relacionan directamente con el cargo vacante.
3. En cuanto a la organización, las pruebas de conocimiento o de capacidad pueden ser:
  - a. Pruebas tradicionales: se basan en una disertación o exposición. No necesitan planeación y pueden improvisarse. Comprenden un número menor de preguntas, puesto que exige respuestas largas, explicativas y prolongadas. Evalúan la profundidad de conocimiento pero se limitan a una pequeña extensión del área de conocimiento del candidato. Su evaluación es extensa y subjetiva, y exige el trabajo de un experto en el tema. Se utilizan ampliamente en escuelas y universidades con el objeto de medir el conocimiento de los alumnos.
  - b. Pruebas objetivas: se planean y estructuran en forma de test objetivos. Son de rápida y fácil aplicación; su evaluación es también rápida, fácil y objetiva, y puede ser aplicada por personas que no son expertas en el tema. Estas pruebas permiten medir la extensión y el alcance de los movimientos. Este tipo de pruebas, por lo general se denominan test, ya que transforman las pruebas o problemas en elementos de tests,

## **Pruebas psicométricas**

Otra prueba mencionada por Chiavenato (2002) es la prueba psicológica, estas pruebas constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes del individuo. Las pruebas psicométricas se usan como medida de desempeño y se basan en estadísticas de comparación, las que se aplican en condiciones estandarizadas. Los resultados de las pruebas realizadas a una persona se contrastan con estándares de resultados en muestras representativas, para conseguir resultados en percentiles. Es por esto, que las pruebas psicométricas presentan tres características que las entrevistas y pruebas tradicionales objetivas no poseen:

1. **Predictibilidad:** corresponde a la capacidad que tiene una prueba para entregar resultados capaces de servir de diagnósticos para el desempeño del cargo.
2. **Validez:** es la capacidad para contrastar con exactitud la variable humana que se busca medir. La validez representa la relación entre un esquema de selección y algún criterio adecuado. Una prueba sin validez no funciona, ya que mide lo que no se busca medir.
3. **Precisión:** es la capacidad de la prueba para entregar resultados similares al aplicarla varias veces a la misma persona.

Todas las herramientas de selección deben tener características de validez y precisión. Esto aplica tanto para la entrevista, pruebas de conocimiento y capacidades, como para las pruebas psicométricas. Sin embargo, éstas últimas son las que más requieren esas dos cualidades.

Las pruebas psicométricas se focalizan esencialmente en las aptitudes y sirven para establecer en qué cantidad están presentes en cada individuo, para predecir su comportamiento en situaciones de trabajo determinadas. Estas pruebas se basan en las diferencias individuales de los individuos y analizan cuánto varían las aptitudes de una persona frente a las estadísticas de resultados conseguidas de las muestras. Mientras las pruebas de conocimiento o capacidad miden la capacidad actual de realización y habilidad, las pruebas psicométricas miden las aptitudes individuales, para hacer un diagnóstico futuro de su potencial desarrollo.

## **Pruebas de personalidad**

Chiavenato (2002) señala que las pruebas de personalidad delatan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas como los determinados por el carácter y los determinados por el temperamento.

Las pruebas de personalidad se denominan psicodiagnósticos cuando revelan rasgos generales de personalidad en una síntesis global. Por ejemplo las pruebas expresivas, los test de proyección de la personalidad, el de percepción temática, el árbol de Koch, etc.

Dichas pruebas son específicas cuando investigan ciertos aspectos, como el equilibrio emocional, la motivación, intereses, etc. (la aplicación de los test y las pruebas exigen la participación de un psicólogo).

## **Técnicas de simulación**

Chiavenato (2002) menciona que las técnicas de simulación se centran en el tratamiento en grupo (basadas en la acción social). Su punto de partida es el drama, se trata de estudiar y analizar un evento reconstruyéndolo en la realidad. El protagonista que usa un rol en la escena, permanece rodeado de los demás asistentes a la actuación.

La principal técnica utilizada es el psicodrama, donde cada persona representa el rol que más se asemeje a su propio comportamiento, esto permite analizar y diagnosticar su conducta.

Estas técnicas abren un campo interesante en el área de la selección de personas, pues las actuales, no profundizan en el real comportamiento de los postulantes frente a los demás, los problemas y desafíos. Las técnicas de simulación vienen a ser un complemento a los diagnósticos clásicos, lo que entrega un resultado más real. Son utilizadas en aquellos puestos que demandan mayor manejo interpersonal.

## **Proceso de selección de personas**

Chiavenato (2002) expresa que es un proceso de varias fases por las cuales transitan los postulantes, se deben ir superando etapas para continuar, si no lo consiguen deben ser desvinculados del proceso. Durante una primera instancia las técnicas son más sencillas, y se van haciendo más complejas a medida que avanzan. Las estrategias de selección varían según la necesidad de la organización para cubrir puestos.

Son utilizadas varias técnicas en un mismo proceso para así lograr encontrar al candidato ideal, considerando los costos y la importancia del proceso no hay lugar para errores.

### **Evaluación de los resultados de la selección de personas**

Los procesos de selección abundan, y son las empresas quienes deben determinar cuáles son los más apropiados o que se ajustan mejor a su contexto y necesidades. Por regla general debe ser un proceso eficiente y eficaz, aplicando correctamente los procedimientos y por supuesto alcanzando los resultados (el postulante idóneo). Uno de los principales problemas atribuidos al proceso es la medición de los resultados, únicamente con esa retroalimentación se podrán adoptar las medidas necesarias para mejorar el sistema.

Algunas organizaciones utilizan el cociente de selección (a medida que disminuye el CS, aumenta la eficiencia en la selectividad) para medir la eficacia del proceso, lo que será definido por las modificaciones en la oferta y la demanda en el mercado de los Recursos Humanos.

El proceso de selección ofrece los siguientes resultados:

- a. Adecuación de las personas al cargo y niveles de satisfacción
- b. Adecuación del nuevo integrante a sus funciones.
- c. Mejoramiento del personal.
- d. Reducción de la rotación
- e. Aumento de la productividad.
- f. Mejoramiento de las relaciones interpersonales.
- g. Menores inversiones en entrenamiento.

Resultados para las personas:

- a. Aprovecho de sus capacidades.
- b. Potencial éxito en el cargo.
- c. Eleva la satisfacción de las personas.
- d. Evita pérdidas de personal por fracasar en el cargo.

El proceso de selección debe ser adaptable y flexible para que sea participativo, involucrando a los equipos en el proceso de reclutar y seleccionar. La administración participativa permite el involucramiento de las personas en las decisiones y en

consecuencia, genera una mayor responsabilidad en los equipos al decidir respecto de sus futuros colegas.

### **3.1.4 CONTRATACIÓN DEL PERSONAL**

#### **3.1.4.1 CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**

Según la legislación chilena vigente, a través de su Código del Trabajo en su Artículo 7, el contrato individual de trabajo es un acuerdo entre el trabajador y el empleador, por el cual el primero se compromete a prestar servicios personales bajo subordinación y dependencia del empleador, quién se compromete a pagar una remuneración por los servicios prestados.

Algunas de las características del contrato de trabajo son las siguientes:

- Es consensual, esto es, su perfeccionamiento se produce con el sólo acuerdo de las partes, por lo que no se requiere de ninguna formalidad.
- Debe ser escriturado, la ley exige que una vez celebrado o perfeccionado el contrato de trabajo, sea escriturado dentro del plazo señalado en el artículo 9° del Código del Trabajo, esto es, dentro del plazo de quince días de incorporado el trabajador, o de cinco días si se trata de contratos por obra, trabajo o servicio determinado o de duración inferior a treinta días.
- Es de carácter típico, esto es, que se trata de un contrato expresamente regulado por la ley, quien exige para su perfección de la concurrencia de los llamados elementos de la relación laboral: servicios personales, remunerados y subordinación o dependencia, por lo que la sola existencia de estos, hace presumir la existencia de un contrato de trabajo.

#### **Capacidad para celebrar el contrato**

La plena capacidad para poder pactar un contrato de trabajo se adquiere a los 18 años de edad, por lo que pueden contratar libremente la prestación de sus servicios los mayores de 18 años de edad.

Las Cláusulas mínimas establecidas en el artículo 10 del Código de Trabajo que debe contener todo contrato de trabajo, con el objeto de proporcionar certeza y seguridad jurídica a la relación laboral son: lugar y fecha del contrato, individualización de las partes,

determinación de la naturaleza de los servicios y del lugar o ciudad en que hayan de prestarse, monto, forma y periodo de pago de la remuneración pactada, duración y distribución de la jornada de trabajo, salvo que en la empresa existiere el sistema de trabajo por turno, caso en el cual se estará a lo dispuesto en el reglamento interno, plazo del contrato y otros acuerdos que acuerden las partes.

Deberán señalarse también, en su caso, los beneficios adicionales que suministrará el empleador en forma de casa, habitación, luz, combustible, alimento, y otras prestaciones en especie o servicios.

Cuando para la contratación de un trabajador, se le haga cambiar de domicilio, deberá dejarse testimonio del lugar de su procedencia.

Si por la naturaleza de los servicios se precisare el desplazamiento del trabajador, se entenderá por lugar de trabajo toda la zona geográfica que comprenda la actividad de la empresa. Esta norma se aplicará especialmente a los viajantes y a los trabajadores de empresas de transportes.

### **Jornada laboral de trabajo**

Según el Código del Trabajo, la jornada laboral de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador debe prestar efectivamente sus servicios en conformidad al trabajo. A su vez, se considera jornada de trabajo el tiempo en que el trabajador se encuentra a disposición del empleador sin realizar labor, por motivos que no le sean atribuible.

El artículo 22 de dicho Código establece que la duración de la jornada laboral no deberá superar las cuarenta y cinco horas semanales.

### **3.1.4.2 CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO**

De acuerdo a lo establecido en el Artículo 344 del Código del Trabajo (2014), el contrato colectivo de trabajo es el celebrado por uno o más empleadores con una o más organizaciones sindicales o con trabajadores que se reúnan para negociar conjuntamente, o con unos y otros, con el propósito de establecer condiciones comunes de trabajo y de remuneraciones por un determinado tiempo. El contrato deberá figurar por escrito, y una copia de éste deberá enviarse a la Inspección del Trabajo dentro de los cinco días siguientes a su suscripción.

De acuerdo a lo señalado en el Artículo 345 del Código del Trabajo (2014), todo contrato colectivo deberá abarcar, a lo menos, las siguientes consideraciones:

1. La determinación precisa de las partes a quienes afecte;
2. Las normas sobre remuneraciones, beneficios y condiciones de trabajo que se hayan pactado.

En conclusión, no podrán contener estipulaciones que hagan alusión a la existencia de otros privilegios o condiciones incluidos en contratos anteriores, sin entrar a especificarlos, y

3. El período de duración del contrato.

Si lo pactaren las partes, contendrá además la designación de un árbitro que estará encargado de interpretar las cláusulas y de solucionar las controversias a que dé origen el contrato.

## **3.2 REMUNERACIONES**

### **3.2.1 REMUNERACIÓN**

Según la legislación chilena vigente:

“Se entiende por remuneración las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especie avaluables en dinero que debe percibir el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo.

No constituyen remuneración las asignaciones de movilización, de pérdida de caja, de desgaste de herramientas y de colación, los viáticos, las prestaciones familiares otorgadas en conformidad a la ley, la indemnización por años de servicios establecida en el Artículo 163 y las demás que proceda pagar al extinguirse la relación contractual ni, en general, las devoluciones de gastos en que se incurra por causa del trabajo”.  
(D.F.L N°1, 2002, pág. 41)

Existen diversas clasificaciones de las remuneraciones según el Código del Trabajo, como las siguientes:

- Ordinarias, extraordinarias y especiales.
  - Remuneraciones ordinarias: Son aquellas que nacen como consecuencia de la retribución de los servicios prestados, lo que determina que su pago tenga lugar con cierta periodicidad como, por ejemplo, el sueldo, la comisión, etc.

- Remuneraciones extraordinarias: Son aquellas que nacen a título de retribución de servicios prestados esporádicamente, en cuyo caso el pago se verifica cuando se acredita el cumplimiento de los requisitos que se fijan para impetrarlos, por ejemplo el sobresueldo.
- Remuneraciones especiales: Son aquellas que se originan en razón de cumplirse condiciones especiales, tales como aguinaldos, bonos, etc.
- Fijas y variables
  - Remuneración fija: Es aquella que en forma periódica, semanal, quincenal o mensual, percibe el trabajador, siendo fija en la medida que su monto no varíe en sus períodos de pago, como por ejemplo el sueldo.
  - Remuneración variable: Es aquella que implica la posibilidad de que la remuneración mensual total no sea constante entre uno u otro mes como, por ejemplo, las comisiones.

Esta clasificación es importante, entre otras cosas, para la determinación de la remuneración durante el feriado conforme al artículo 71 del Código del Trabajo.

- Principal y accesoria.
  - Una remuneración puede ser clasificada de principal cuando responde a la contraprestación fundamental pactada en el contrato, en términos que no depende de otra para su procedencia y cálculo, por ejemplo, el sueldo, bono de antigüedad, etc.
  - La remuneración es accesoria, cuando se calcula sobre la remuneración principal, como por ejemplo, el sobresueldo u horas extraordinarias.

### **3.2.1.1 REMUNERACIÓN IMPONIBLE**

La remuneración imponible se compone de la siguiente manera:

#### **3.2.1.1.1 SUELDO BASE**

Sueldo, o sueldo base, según al establecido en el Código del Trabajo Chileno en el artículo 42 letra a), es un estipendio obligatorio y fijo, en dinero, pagado por períodos iguales, determinados en el contrato, que recibe el trabajador por la prestación de sus servicios en una jornada ordinaria de trabajo.

El sueldo, no podrá ser inferior a un ingreso mínimo mensual el cual actualmente alcanza un valor de doscientos veinticinco mil pesos (\$225.000) para los trabajadores que sean

dependientes, independientes o trabajadores de casa particular y trabajen en una jornada ordinaria de trabajo de cuarenta y cinco horas semanales, en caso de los trabajadores que sean menores de diez y ocho años o mayores de sesenta y cinco el ingreso mínimo corresponderá a ciento sesenta y siete mil novecientos sesenta y ocho pesos (\$167.968).

#### **3.2.1.1.2 SOBRETIEMPO**

Según el código de trabajo chileno el sobresueldo consiste en la remuneración de horas extraordinarias de trabajo.

Se consideran horas extraordinarias aquellas horas trabajadas que exceden la jornada laboral ordinaria, ya sea la pactada en el contrato de trabajo o bien la máxima legal de 45 horas semanales.

La legislación vigente establece que las horas extraordinarias se pagarán con un recargo del cincuenta por ciento sobre el sueldo convenido para la jornada ordinaria y deberán pagarse junto con las remuneraciones ordinarias del respectivo período.

#### **3.2.1.1.3 COMISIONES**

La legislación chilena considera que la Comisión es el porcentaje sobre el precio de las ventas o compras, o sobre el monto de otras operaciones, que el empleador efectúa con la colaboración del trabajador.

#### **3.2.1.1.4 GRATIFICACIONES**

Según lo establecido en el Código Laboral Chileno, las gratificaciones corresponden a la parte de utilidades con que el empleador beneficia el sueldo del trabajador.

El legislador estableció en el Artículo 47 del mismo cuerpo legal que los establecimientos mineros, industriales, comerciales o agrícolas, empresas y cualesquiera otros que persigan fines de lucro, y las cooperativas, que estén obligados a llevar libros de contabilidad y que obtengan utilidades, tendrán la obligación de gratificar anualmente a sus trabajadores en proporción no inferior al treinta por ciento de dichas utilidades.

Otra alternativa es la gratificación legal pues según el artículo 50 del código laboral chileno el empleador que abone o pague a sus trabajadores el veinticinco por ciento de lo devengado en el respectivo ejercicio comercial por concepto de remuneraciones mensuales, quedará eximido de la obligación establecida en el artículo 47. Si el empleador opta por pagar a sus trabajadores las gratificaciones legales en los términos

del artículo 50, el tope máximo de la gratificación que corresponde a cada trabajador no podrá exceder de 4,75 Ingresos Mínimos Mensuales ( $\$225.000 * 4,75 / 12$  meses), vigentes al 31 de diciembre del año respectivo.

Los trabajadores que no alcanzaren a completar un año de servicios tendrán derecho a la gratificación en proporción a los meses trabajados.

### **3.2.1.2 ASIGNACIÓN NO IMPONIBLE**

El Artículo 41 del Código del Trabajo en el inciso 2º, realiza una enumeración de las asignaciones que no constituyen remuneración. Constituirán remuneración, todos aquellos estipendios que no se encuentren descritos en el inciso 2º del 41 Artículo del Código del Trabajo.

No constituyen remuneración los siguientes conceptos:

1. La asignación de movilización;
2. La asignación de pérdida de caja;
3. La asignación de desgaste de herramientas;
4. La asignación de colación;
5. Los viáticos;
6. Las prestaciones familiares otorgadas en conformidad a la ley;
7. La indemnización por años de servicios establecida en el Artículo 163 del Código del Trabajo;
8. Las indemnizaciones que proceda pagar al extinguirse la relación laboral
9. En general, las devoluciones de gastos en que se incurra por causa del trabajo.

### **ASIGNACIÓN FAMILIAR**

La asignación familiar es un subsidio estatal que consiste en una suma de dinero por cada carga familiar que un trabajador dependiente, pensionado o algunos trabajadores independientes, acredite. Es otorgada por el empleador a los trabajadores a través del Instituto de Previsión Social (IPS) o una caja de compensación, según corresponda.

El monto mensual por cada carga se calcula sobre la base de lo que el trabajador reciba.

## **ASIGNACIÓN DE COLACIÓN Y MOVILIZACIÓN**

La asignación de colación y movilización no constituye remuneración y, por ende, no es imponible. Aún cuando dichas asignaciones hayan sido excluidas del concepto de remuneración, adquirirá tal carácter en la medida que la suma otorgada por tal concepto exceda los gastos razonables.

Las asignaciones no será imponible si su monto dice relación con:

1. El valor que normalmente debe pagar el trabajador por el rubro destinado a ser cubierto por esa prestación.
2. Al rango socio-económico del dependiente.
3. Al nivel de remuneraciones del mismo.

### **3.2.2 DESCUENTOS PREVISIONALES Y LEGALES**

Los descuentos o cotizaciones previsionales están dirigidos a la protección social del trabajador y de su grupo familiar, mediante aportes al fondo de pensiones, fondo de salud y al fondo de cesantía.

#### **3.2.2.1 DESCUENTO ADMINISTRADORES DE FONDO DE PENSIONES**

El actual sistema de AFP tiene como finalidad otorgar pensiones de vejez, invalidez y sobrevivencia.

Según lo publicado por la Superintendencia de Pensiones (SP) (2014), todos los afiliados al actual Sistema Previsional que se encuentren trabajando tienen la obligación de realizar depósitos periódicos cuyo objetivo es acumular recursos para la vejez. La ley fija estos depósitos en una tasa del 10% de las rentas imponibles mensuales, con un tope de 72,3 Unidades de Fomento (UF), el que es reajustado anualmente.

Las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) pueden cobrar comisiones por la administración de los diferentes tipos de cuentas, estas comisiones tienen distinta estructura según el tipo de cuenta de que se trate. Las Administradoras pueden fijar libremente el nivel de las comisiones, dentro de los márgenes establecidos en la Ley.

La superintendencia de pensiones en su página oficial ha publicado que las cotizaciones previsionales son de cargo del trabajador y se descuentan de su remuneración, salvo el pago de la prima del Seguro de Invalidez y Sobrevivencia, que es cargo del empleador.

### **3.2.2.2 DESCUENTO DE SALUD**

Según información entregada por el Gobierno de Chile La cotización legal para salud es aquella que deben obligatoriamente efectuar los trabajadores para financiar las prestaciones de salud, la que corresponde a un 7% de la renta imponible con un tope de 72,3 Unidades de Fomento (UF).

Las cotizaciones para salud de los afiliados al Fonasa y a una ISAPRE deberán ser declaradas y pagadas a la correspondiente institución por el empleador.

La cotización legal para salud debe ser declarada y pagada dentro de los diez primeros días del mes siguiente a aquél en que se devengaron las remuneraciones, caso de realizarse los pagos a través de medios electrónicos se pueden pagar hasta el día trece del mes siguiente a aquél en que se devengaron las remuneraciones.

FONASA: “El Fondo Nacional de Salud es el organismo público encargado de otorgar cobertura de atención tanto a las personas que cotizan el 7% de sus ingresos mensuales para la salud en dicho fondo, como a aquellas que, por carecer de recursos propios, financia el Estado a través de un aporte fiscal directo”. Súper Intendencia de Salud (2014).

ISAPRE: “Son instituciones privadas que captan la cotización obligatoria de los trabajadores y pensionados que libre e individualmente han optado por afiliarse a ellas, otorgando servicios de financiamiento de prestaciones de salud y subsidios por incapacidad laboral para los afiliados y sus beneficiarios.” Al cotizar en ISAPRES, el trabajador debe destinar obligatoriamente el 7% de su remuneración imponible, pero el valor puede aumentar de acuerdo el plan que el trabajador desee contratar. Súper Intendencia de Salud (2014).

Según lo publicado por el Servicio de Impuestos Internos (SII) sólo se permite rebajar por concepto de cotización de salud hasta 5,061 UF (72,3 UF por 7%). De ser superior a dicho monto, la diferencia que sobrepase las 5,061 UF es tributable para los efectos del Impuesto Único.

### **3.2.2.3 SEGURO DE CESANTÍA**

El Seguro de Cesantía (SC) es un instrumento de Seguridad Social del Gobierno de Chile, creado por la Ley 19.728, vigente desde octubre de 2002, y perfeccionado por la Ley N° 20.328, vigente desde mayo de 2009, cuyo objetivo es proteger a los trabajadores cuando

éstos se encuentran cesantes. Este seguro obligatorio cubre a los trabajadores dependientes regidos por el Código del Trabajo, que inician o reinician actividades laborales a partir del 2 de octubre de 2002.

El Seguro de Cesantía tiene como objetivo principal proporcionar beneficios monetarios, provenientes de las cuentas individuales y/o el Fondo Solidario, a los trabajadores afiliados al Seguro que quedan cesantes y cumplen con los requisitos de acceso a los beneficios.

Según la Superintendencia de Pensiones el trabajador con contrato a plazo indefinido, afiliado al Seguro de Cesantía, tendrá una Cuenta Individual de Cesantía, en la que el trabajador y su empleador deberán cotizar mensualmente una fracción o porcentaje de su remuneración. En el caso de los trabajadores con contrato a plazo, por obra, trabajo o servicio determinado, sólo contribuirá el empleador. El Fondo Solidario, por su parte, recibe aportes del Estado y de los empleadores.

Las cotizaciones al Seguro de Cesantía tienen el carácter de previsionales y corresponden al 3% de la renta imponible del trabajador, sin embargo, estas cotizaciones se calculan hasta un tope máximo de remuneración imponible, equivalente a 108,5 unidades de fomento (UF). No obstante lo anterior, el Seguro de Cesantía establece diferencias en la forma de financiamiento de acuerdo al tipo de contrato del trabajador.

#### **3.2.2.4 CAJA DE COMPENSACIÓN**

Las Cajas de Compensación de Asignación Familiar (CCAF) son corporaciones de derecho privado, sin fines de lucro, que tienen por finalidad administrar, respecto de sus afiliados, prestaciones de seguridad social de acuerdo a la Ley 18.833. Son fiscalizadas por la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), en cuanto a las funciones y actuaciones, y la Contraloría en cuanto a la administración de los recursos fiscales de las Cajas.

Las prestaciones de seguridad social que administran son:

1. Prestaciones legales: El Estado transfiere recursos, entregando la administración de una parte de los fondos de seguridad social a las cajas de compensación. De acuerdo a lo anteriormente mencionado, ellas tienen la obligación de pagar a los trabajadores los siguientes beneficios: Asignación familiar, subsidio de incapacidad

laboral (licencias médicas) y el pago de pre y postnatal, además de licencias por enfermedad grave de niño menor de un año y el subsidio de cesantía.

2. Prestaciones de bienestar social y adicionales: Las Cajas de Compensación entregan privilegios adicionales de carácter social y familiar, distinguiéndose el crédito social, y las prestaciones adicionales y complementarias: bonos por fallecimiento, matrimonio, nacimiento o por escolaridad. También permiten la posibilidad de acceder a becas de estudio, convenios médicos y el uso de centros vacacionales o recreacionales. Tanto los regímenes de crédito social como las de prestaciones adicionales, se financian con cargo al Fondo Social de cada Caja, mientras que el régimen de prestaciones complementarias se financia con cargo al empleador y/o afiliado, según se disponga en los respectivos convenios.

### **3.2.2.5 IMPUESTO ÚNICO A LOS TRABAJADORES**

El impuesto único a los trabajadores se encuentra establecido en la Ley de la renta, mencionándose que se aplicará, calculará y cobrará un impuesto sobre las siguientes rentas:

Sueldos, sobresueldos, salarios, premios, dietas, gratificaciones, participaciones así como también cualquier asimilación y asignación que aumente la remuneración pagada por servicios personales, montepíos y pensiones, exceptuándose aquellas imposiciones obligatorias que sean destinadas a la formación de fondos de previsión y retiros, y las sumas percibidas por concepto de gastos de representación.

### **3.2.2.6 SEGURO DE INVALIDEZ Y SOBREVIVENCIA**

El Seguro de Invalidez y Supervivencia es aquel contratado por las Asociaciones de Fondos de Pensiones (AFP) en favor de sus afiliados para cubrir los riesgos de invalidez y fallecimiento que puede sufrir el trabajador, este seguro es pagado por los empleadores, sin importar el número de trabajadores con los que cuente (exceptuándose los trabajadores jóvenes que estén percibiendo subsidio previsional), mientras dure la vida laboral de los afiliados con una fracción de la cotización adicional o comisión que cobran las AFP.

El costo de dicho seguro es de actualmente un 1,26%, monto que es determinado a partir de la licitación pública que se realiza cada dos años. En el caso de las mujeres, el costo del seguro es menor, puesto que presentan un menor índice de siniestralidad,

produciéndose una diferencia a su favor (actualmente 0,15%) la que es depositada en cada una de las cuentas de capitalización individual de las mujeres.

Las personas que se encuentran cubiertas por este seguro son los hombres y mujeres hasta los 65 años de edad, que se encuentren cotizando en alguna AFP. Para los trabajadores dependientes, se presume que éstos se encontraban cotizando, si la declaración de invalidez o la muerte, ocurre en el tiempo en que prestaban servicios Los afiliados al momento de pensionarse pierden este derecho.

### **3.2.2.7 SEGURO DE ACCIDENTES DEL TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES**

El seguro de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales se encuentra regulado por la Ley N° 16.774, es un seguro de salud laboral, y tiene por objeto, otorgar prestaciones médicas y económicas a aquellos trabajadores que sufran un Accidente del Trabajo o contraigan una Enfermedad Profesional.

Es de carácter obligatorio para todo empleador, y tiene un costo de 0,95% de la remuneración imponible de cada trabajador, además de una cotización adicional diferenciada en función de la actividad o riesgo potencial de la entidad empleadora, la que varía desde un 0,0% hasta un 3,4%. Sin embargo, si la siniestralidad efectiva de la empresa sube, puede llegar a un 6,8% de la remuneración imponible de cada trabajador.

## **3.3 DESVINCULACIÓN**

La desvinculación del trabajador se encuentra establecida en el Artículo 159 del Código del Trabajo y se generará en los siguientes casos:

1. Mutuo acuerdo de las partes.
2. Renuncia del trabajador, dando aviso a su empleador con treinta días de anticipación, a lo menos.
3. Muerte del trabajador.
4. Vencimiento del plazo convenido en el contrato. La duración del contrato de plazo fijo no podrá exceder de un año.
5. Conclusión del trabajo o servicio que dio origen al contrato.
6. Caso fortuito o fuerza mayor.

### **3.3.1 FORMAS DE DESVINCULACIÓN**

#### **3.3.1.1 DESPIDO**

Según el Código del trabajo, en su Artículo 160, el contrato de trabajo termina sin derecho a indemnización alguna cuando el empleador le ponga término invocando una o más de las siguientes causales:

1. Algunas de las conductas indebidas de carácter grave, debidamente comprobadas, que se señalan a continuación:
  - a. Falta de probidad del trabajador en el desempeño de sus funciones;
  - b. Conductas de acoso sexual;
  - c. Vías de hecho ejercidas por el trabajador en contra del empleador o de cualquier trabajador que se desempeñe en la misma empresa;
  - d. Injurias proferidas por el trabajador al empleador;
  - e. Conducta inmoral del trabajador que afecte a la empresa donde se desempeña, y
  - f. Conductas de acoso laboral.
2. Negociaciones que ejecute el trabajador dentro del giro del negocio y que hubieren sido prohibidas por escrito en el respectivo contrato por el empleador.
3. No concurrencia del trabajador a sus labores sin causa justificada durante dos días seguidos, dos lunes en el mes o un total de tres días durante igual período de tiempo; asimismo, la falta injustificada, o sin aviso previo de parte del trabajador que tuviere a su cargo una actividad, faena o máquina cuyo abandono o paralización signifique una perturbación grave en la marcha de la obra.
4. Abandono del trabajo por parte del trabajador, entendiéndose por tal:
  - a. La salida intempestiva e injustificada del trabajador del sitio de la faena y durante las horas de trabajo, sin permiso del empleador o de quien lo represente, y
  - b. La negativa a trabajar sin causa justificada en las faenas convenidas en el contrato.
5. Actos, omisiones o imprudencias temerarias que afecten a la seguridad o al funcionamiento del establecimiento, a la seguridad o a la actividad de los trabajadores, a la salud de éstos.
6. El perjuicio material causado intencionalmente en las instalaciones, maquinarias, herramientas, útiles de trabajo, productos o mercaderías.
7. Incumplimiento grave de las obligaciones que impone el contrato.

Sin perjuicio de lo señalado en los artículos anteriormente mencionados, el Artículo 161 establece que el empleador podrá poner término al contrato de trabajo invocando como causal las necesidades de la empresa, establecimiento o servicio, tales como las derivadas de la racionalización o modernización de los mismos, bajas en la productividad, cambios en las condiciones del mercado o de la economía, que hagan necesaria la separación de uno o más trabajadores.

### **3.3.1.2 RENUNCIA**

De acuerdo a lo señalado anteriormente, el artículo 159 n° 2 dispone que la desvinculación del trabajador se puede dar por la renuncia voluntaria de éste último, dando el respectivo aviso a su empleador con treinta días de anticipación, a lo menos, además de presentarse por escrito, firmada por el dependiente y ratificada por un ministro de fe que puede ser, entre otros, un Inspector del Trabajo o un notario público. La renuncia presentada con tales formalidades puede ser invocada por el empleador como válida.

### **3.3.2 INDEMNIZACIONES**

Según lo expuesto en la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile las indemnizaciones son la suma de dinero que debe entregar el empleador al trabajador cuando pone término al contrato de trabajo, invocando alguna de las causales de despido que dan este derecho al trabajador, o cuando se ha estipulado esta indemnización en el contrato de trabajo.

El pago de indemnización no corresponde si la causa de despido es por lo mencionado en el Artículo 160 del Código del Trabajo: mala conducta del empleado, causar daños a la empresa, abandonar injustificadamente sus tareas, etc.

#### **3.3.2.1 INDEMNIZACIÓN POR AÑOS DE SERVICIOS**

Aquella indemnización que se paga al trabajador cuando se pone término al contrato por la causal de necesidades de la empresa. Esta indemnización es equivalente a un mes de sueldo por cada año de servicio y periodo superior a seis meses prestados continuamente a dicho empleador. Esta indemnización tiene un tope máximo de 11 años.

#### **3.3.2.2 INDEMNIZACIÓN SUSTITUTIVA DEL PREVIO AVISO**

Cuando el empleador no haya dado aviso de término del contrato con a lo menos 30 días de anticipación deberá pagar al trabajador por concepto de indemnización la suma equivalente a la última remuneración del trabajador.

### **3.3.2.3 INDEMNIZACIÓN DEL FERIADO ANUAL O VACACIONES**

Esta indemnización se paga si el trabajador deja de pertenecer a la empresa por cualquier causal sin hacer uso de sus vacaciones. El monto a cancelar equivale a la remuneración íntegra por los días de vacaciones que el trabajador no usó.

Si el trabajador no alcanzó a estar un año en la empresa, y por ende no tiene derecho a vacaciones, la indemnización se calcula en forma proporcional al tiempo que hay entre la contratación o la fecha de cumplimiento del último año de trabajo y el término de los servicios.

## **CAPÍTULO II**

### **1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Hoy en día las empresas trabajan en un contexto de permanente cambio y para afrontarlo de manera adecuada, es necesario que la organización cuente con los adecuados controles que le brinden una seguridad razonable en el logro de sus objetivos.

En la actualidad el personal es reconocido como uno de los activos más importante para lograr los objetivos de la organización, es por ello que las políticas y prácticas en materia de recurso humano son de gran importancia, estas se refieren a las acciones de contratación, orientación, formación, evaluación, asesoramiento, promoción, remuneración, y corrección del personal por parte de la entidad, pues son las personas que trabajan en la organización las que le dan vida a está, las que realizan las distintas operaciones, es indispensable que toda persona que forma parte de la organización cuente con las aptitudes, competencias y herramientas necesarias para poder desempeñar su cargo de la mejor manera posible además la entidad debe contar con los mecanismos adecuados para garantizar que se dan cumplimiento a todas las obligaciones contraídas.

El propósito de este estudio es Analizar al Sistema de Control Interno del área personal de una empresa de transporte ubicada en la Quinta Región de Valparaíso a Noviembre de 2014.

## 2 OBJETIVOS

### **Objetivo General:**

Analizar el Sistema de Control Interno del área de personal de una empresa de transporte ubicada en Valparaíso a Noviembre de 2014.

### **Objetivos Específicos:**

- Describir los controles que las empresas deben aplicar en el área de personal.
- Verificar los controles aplicados en el área de Recursos Humanos por parte de la entidad objeto de estudio.
- Levantar los puntos débiles de control interno del área de Recursos Humanos de una empresa de transporte por medio de la aplicación de la lista de chequeo de cumplimiento.
- Elaborar propuesta de mejora del sistema de control interno de personal de la entidad objeto de estudio.

### **3 METODOLOGÍA**

El presente estudio tiene un enfoque Cualitativo con alcance Comprehensivo.

#### **3.1 ETAPA I: RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES**

En esta etapa se recopilará la información necesaria que permitirá analizar los controles establecidos y/o aplicados por una empresa de transporte de Valparaíso en el área de personal.

Revisar bibliografía existente relacionada con el objeto de estudio, que permitan comprender de mejor forma el tema estudiado. Para este efecto se revisarán libros, libros digitales, papers, bases de datos, páginas web.

Examinar material en páginas web con respecto a estudios o comentarios asociados directamente con el Sistema de Control Interno aplicado al área de Recursos Humanos.

La recopilación de información se basará en:

- Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)
- Código del Trabajo de Chile
- Auditoría. Alvin Arens; James Loebbecke
- Superintendencia de Pensiones
- Gestión del Talento Humano. Chiavenato
- Control Interno

#### **3.2 ETAPA II: SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

El ordenamiento y procesamiento de la información recopilada se realizó en función la información relacionada con:

- El Control Interno.
  - Los objetivos del Control Interno.
  - Los componentes del Control Interno.
  - Limitaciones del Control Interno
  - Controles Aplicables al ciclo de personal
- Ciclo de Personal
  - Descripción de Cargo
  - Reclutamiento

- Selección y contratación
- Remuneraciones
- Desvinculación

### **3.3 ETAPA III: ELECCIÓN DEL SUJETO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación se realizará en una empresa de transporte de carga que se dedica al transporte terrestre, rodoviario y ferroviario para cargas de importación y exportación, para esto, la empresa cuenta con una flota de camiones apta para el transporte de cargas, contenedores y cargas especiales dentro del territorio nacional.

Para la correcta identificación de la realidad y obtener una visión sobre esta investigación, se entrevistará a personas involucradas con la temática como: El jefe de Departamento de Recursos Humanos y dos supervisores.

Los informantes claves fueron escogidos porque desempeñan cargos relacionados con el personal de la entidad y por ende pueden aportar información útil para la investigación.

### **3.4 ETAPA IV: APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DE RECOGIDA DE DATOS**

El instrumento utilizado en esta investigación será la entrevista.

#### **Entrevista.**

- Contacto Inicial

Se contactará a las personas anteriormente mencionadas para que proporcionen información suficiente para la recolección de datos.

- Realizar la entrevista en profundidad

Se entrevistará al Jefe de Departamento de Recursos Humanos y dos supervisores, estableciendo los puntos de vistas respecto a las temáticas en cuestión, es decir, el ingreso de los trabajadores a la empresa, el pago de las remuneraciones y las desvinculaciones de la empresa.

- Transcribir para luego analizar las respuestas entregadas

Una vez realizadas las entrevistas, se procederá a transcribir cada una de ellas para posteriormente evaluarlas y clasificarlas en las categorías y sub-categorías.

- Enviar al entrevistado el informe, para su aprobación.

La transcripción de las entrevistas será enviada vía e-mail a los entrevistados para que estos puedan enviar su eventual aprobación u obtener algún tipo de sugerencias de parte de estos.

- Finalmente agregar esa entrevista formalmente a la investigación.

Teniendo la aprobación del entrevistado, se agrega la entrevista como anexo en la investigación.

### **3.5 ETAPA V: CRITERIOS DE CALIDAD**

#### **CREDIBILIDAD**

Se realizará la revisión de las entrevistas para posteriormente transcribirlas y enviarlas a los entrevistados, para obtener su aprobación o alguna sugerencia a la entrevista.

#### **CONFIRMABILIDAD**

Se confirma la opinión a través de las entrevistas que se llevarán a cabo, en este caso a tres entrevistados y que serán contrapuestas.

#### **TRANSFERENCIA**

Estará dada al describir el contexto económico y cada una de las situaciones en particular en conjunto con las características de los sujetos.

#### **FIABILIDAD**

Se entregará a partir de la ideología del investigador, que es realizar un trabajo de tesis para optar al título de Contador Público Auditor y al grado de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

### **3.6 ETAPA VI – VII: TABULACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

De la evaluación y respuestas de los puntos anteriormente mencionados, las categorías y sub categorías de análisis son:

1. Incorporación de los trabajadores
  - 1.1. Proceso de dotación
  - 1.2. Autorización de la dotación
  - 1.3. Descripción del cargo
  - 1.4. Proceso de reclutamiento
  - 1.5. Control del reclutamiento
  - 1.6. Proceso de selección
  - 1.7. Control de la selección
  - 1.8. Proceso de inducción
  - 1.9. Control de la inducción
  - 1.10. Incorporación de datos al registro permanente
  
2. Remuneración de los trabajadores
  - 2.1. Determinación de la renta fija
  - 2.2. Incorporación de datos variables
  - 2.3. Control de la remuneración
  - 2.4. Cálculo de la remuneración
  - 2.5. Autorización y pago de remuneración
  
3. Desvinculación de los trabajadores
  - 3.1. Proceso de desvinculación
  - 3.2. Control de la desvinculación
  - 3.3. Cálculo de indemnizaciones
  - 3.4. Autorización de indemnización
  - 3.5. Pago de indemnizaciones
  - 3.6. Eliminación de los registros correspondientes

La determinación de los resultados de la investigación se realizará a través de las entrevistas, analizando cada una de las respuestas entregadas por los entrevistados, además de verificar que las preguntas son las suficientes y necesarias para formar una opinión. Las respuestas entregadas aportarán en primera instancia la información necesaria para dar a conocer los procedimientos aplicados en materia de Recursos Humanos dentro de la entidad estudiada y ayudar a detectar la probabilidad de errores,

irregularidades o fraudes que puedan afectar la consecución de los objetivos de la empresa, con el fin de realizar la discusión de los resultados.

### **3.7 ETAPA VIII: DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Los resultados obtenidos en la investigación serán contrastados con la teoría expuesta en el marco teórico, considerando las categorías antes mencionadas, se contrastarán los resultados obtenidos con la teoría presentada en el marco teórico respecto de los controles que deben aplicarse al área de personal de una entidad.

### **3.8 ETAPA IX: CONCLUSIONES**

Luego de haber analizado y discutidos los resultados obtenidos en la investigación, se podrá llegar a concluir en primer lugar, si se cumplen los objetivos planteados en la investigación. Para dar paso a una conclusión en general.

### **3.9 ETAPA X: ELABORACIÓN DEL INFORME FINAL**

Luego de haber realizado las conclusiones basadas en el marco teórico y la información obtenida de las entrevistas, se procederá a redactar el informe final del presente proyecto de tesis.

## **CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

A partir de las entrevistas realizadas, se realizará un análisis en función de las categorías y subcategorías determinadas, las que permitirán una mejor comprensión de las respuestas entregadas por los entrevistados, tal como se describen a continuación:

### **1. Incorporación de los trabajadores**

#### 1.1. Proceso de dotación

Los 3 entrevistados concuerdan que el proceso de dotación de personal se da considerando el presupuesto estimado y las estadísticas sobre el trabajo que se espera tener, esto es analizado y determinado por los gerentes de sucursal.

#### 1.2. Autorización de la dotación

Los entrevistados señalan que la autorización de la dotación es dada por los gerentes de sucursal, en caso de aumentos de dotación ya autorizados el año anterior, esta es autorizada por el gerente general.

#### 1.3. Descripción del cargo

Los entrevistados concuerdan en que existe un descriptor de cargo para cada puesto de trabajo, el que se encuentra normado bajo ISOTOOLS. En éste se especifican las características de cada cargo, como funciones, tareas, capacidades técnicas, estudios, salud que se deben considerar para determinado puesto.

#### 1.4. Proceso de reclutamiento

Todos los entrevistados concuerdan con que el reclutamiento se hace de forma interna o externa, además dos de ellos señalan que la empresa en primera instancia opta por realizar un movimiento interno o se reciben currículum recomendados por los mismos trabajadores. Por otra parte, dos de los entrevistados expresan que la empresa prefiere reclutar personas con las cuales ya ha tenido una relación previa,

como individuos que realizaron su práctica profesional, trabajadores que quieren cambiar de cargo en la empresa y en última instancia se recurre al reclutar personas con las cuales la empresa no ha tenido interacción previa, a través de publicaciones en diarios y en internet.

#### 1.5. Control del reclutamiento

Los entrevistados concuerdan que cuando sea necesario contratar una persona por la existencia de un cupo vacante, es necesario para iniciar con el proceso de reclutamiento contar con la autorización del encargado de recursos humanos. Además uno de los entrevistados dice que previa autorización del encargado de recursos humanos es necesario informar los motivos para contratar a un trabajador al jefe de operaciones y al gerente de la sucursal quienes deben dar su aprobación.

#### 1.6. Proceso de selección

Todos los entrevistados concuerdan que luego del reclutamiento se hace una selección o filtro con el objeto de reducir los curriculum y encontrar a la persona más apta, posterior se cita a las personas seleccionadas a una entrevista con el jefe del área que realiza el reclutamiento, si éste está conforme se le envía una comunicación a Recursos Humanos para que realice el proceso de exámenes tanto psicológico y físico, uno de los entrevistados dice que dichos exámenes se realizan considerando el correspondiente descriptor de cargos.

Todas nuestras fuentes están de acuerdo en que si la persona aprueba ambos exámenes pasa a la etapa de entrevista con el jefe de operaciones o el gerente de sucursal, luego de la cual la persona debe entregar la documentación pertinente a Recursos Humanos.

#### 1.7. Control de la selección

Los entrevistados concuerdan en que el principal control es la autorización que dan las distintas personas en los distintos niveles jerárquicos luego de las entrevistas con el individuo que pretende ingresar a la empresa. Además uno de los entrevistados menciona que para dar la autorización se hace la revisión de los exámenes físicos y

Psicológicos y de la documentación respectiva que es solicitada en el proceso de selección.

#### 1.8. Proceso de inducción

Los entrevistados concuerdan en que el proceso de inducción consiste en realizar 3 inducciones a los trabajadores, las que corresponden a seguridad, una para explicar en qué consiste el cargo y otra administrativa.

Uno de los trabajadores menciona además que las distintas inducciones se realizan según el cargo de cada trabajador.

#### 1.9. Control de la inducción

Uno de los entrevistados señala que es él quien da la autorización para hacer la inducción de prevención de riesgos. Mientras que todos concuerdan en que se debe firmar un documento en señal de asistencia a la inducción.

#### 1.10. Incorporación de datos al registro permanente

Uno de los entrevistados señala que a los trabajadores se le deben activar AFP, salud, pagar cotizaciones previsionales, seguros de cesantía e invalidez, por lo que se hace necesario contar con la documentación al día.

El resto de los entrevistados no se refiere a este tema en sus entrevistas.

## **2. Remuneración de los trabajadores**

#### 2.1. Determinación de la renta fija

Dos de los entrevistados señalan que el sueldo base está determinado para cada tipo de cargo, en cambio el otro entrevistado no menciona algo al respecto.

## 2.2. Incorporación de datos variables

Los entrevistados mencionan que la información con respecto a sueldos y horas extras generadas en el mes se envían a Recursos Humanos, el que posteriormente lo envía a Santiago para su cálculo.

## 2.3. Control de la remuneración

Dos de los entrevistados señalan que las horas extras son reguladas y autorizadas por el Jefe de área, señalando uno de los entrevistados que además las horas extras deben ser visadas por el Jefe de Operaciones o Gerente. Posterior a esto, la información es enviada a Recursos Humanos quien se encarga de revisarlas y ordenarlas.

En tanto el otro entrevistado señala que antes no habían tantos controles sobre las horas extras, lo que ha ido cambiando este último tiempo, siendo más controlado ahora. A su vez, señala que si las horas extras no están justificadas tienen la opción de no pagarlas, hecho que no ocurre, puesto que a pesar de no estar justificadas el pago procede de igual manera.

## 2.4. Cálculo de la remuneración

Los entrevistados concuerdan en que el proceso de cálculo de las remuneraciones está centralizado en Santiago, ahí es donde el Departamento de Remuneraciones ingresa la información que le otorga Recursos Humanos.

## 2.5. Autorización y pago de remuneraciones

Dos de los entrevistados señalan que la autorización del pago la da el Jefe de Remuneraciones en Santiago, mientras que el otro menciona que es el Departamento de Recursos Humanos el que genera la autorización.

Los entrevistados concuerdan en que el pago se hace vía banco, haciéndose los 28 de cada mes.

Uno de los entrevistados menciona que el proceso de pago consta de 3 pasos automatizados, el primero consiste en el depósito por parte de Recursos Humanos,

luego los usuarios hacen retiro de su pago, el que revisan y contrastan con la liquidación de sueldo de manera electrónica, luego llega la liquidación en papel la que se firma en dos ejemplares en señal de aceptación.

### **3. Desvinculación de los trabajadores**

#### **3.1. Proceso de desvinculación**

Los entrevistados mencionan que la desvinculación de los trabajadores se puede dar de dos maneras; por renuncia del trabajador o por despido de parte de empleador.

En caso de despido por parte del empleador, uno de los entrevistados señala que la jefatura es quién solicita la desvinculación al departamento de remuneraciones, con la autorización del gerente de área de Santiago, expresándose los motivos de la decisión, luego se procede al cálculo de las indemnizaciones en caso de corresponder, y el cálculo del feriado proporcional, también se le consulta a Recursos Humanos si existe algo pendiente de informar como horas extras. Posterior a esto, se elabora el finiquito en dos copias, el que se le entrega de inmediato al trabajador junto con el cheque correspondiente. Dos de los entrevistados mencionan que la decisión de desvincular se da en conjunto con el Jefe de Área y el Gerente de Área, esto se informa a Recursos Humanos para que genere la información correspondiente, en cuanto a indemnizaciones, vacaciones proporcionales y todo otro pago que corresponda.

En cuanto a la renuncia del trabajador, todos los entrevistados señalan que la renuncia debe ser por escrito, e informada a Recursos Humanos para que envíe toda la información correspondiente al pago de las cotizaciones previsionales, horas extras, entre otros. Uno de los entrevistados menciona que luego a esto, el finiquito se firma en notaria o en la inspección del trabajo, y se hace entrega del cheque correspondiente.

### 3.2. Control de la desvinculación

Los entrevistados concuerdan en que la autorización de la desvinculación la da el Gerente de sucursal de Valparaíso con la corroboración del Gerente de área de Santiago.

### 3.3. Cálculo de indemnizaciones

Los entrevistados mencionan que el cálculo considera la indemnización de años de servicios si procede, el feriado proporcional y la indemnización sustitutiva del aviso previo en el caso que no se le informe con tiempo.

### 3.4. Autorización de indemnizaciones

Dos de las personas entrevistadas indican que las indemnizaciones no son autorizadas, sólo son firmadas por el Gerente de Santiago.

El otro entrevistado menciona que el pago de las indemnizaciones las realiza directamente el departamento de Recursos Humanos.

### 3.5. Pago de indemnizaciones

Dos de los entrevistados concuerdan que el pago de la indemnización se hace mediante cheque. El otro entrevistado no menciona algo en cuanto a este tema.

### 3.6. Eliminación de los registros correspondientes

Uno de los entrevistados menciona que la eliminación de los registros lo realiza una persona que se encuentra en Santiago a través del sistema, pero que se mantienen los registros de los trabajadores, eliminándose sólo como activo.

Los otros entrevistados no mencionan algo con respecto a este tema.

## **CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

La discusión de resultados se llevará a cabo a partir del contraste de la teoría anteriormente expuesta y el análisis de resultados, tal como se muestra a continuación:

### **1. Incorporación de los trabajadores**

Con la información obtenida de la entidad objeto de estudio se puede concluir que el proceso se inicia debido a la necesidad de contratar personal, dicha necesidad puede surgir por dos motivos, el primero es por un aumento de la dotación de personal y el segundo es por el surgimiento de un cargo vacante producto de la desvinculación originada por un despido o renuncia de un trabajador.

La entidad expresa sobre la dotación, que ésta debe ser aprobada por los altos cargos de la entidad, luego de realizar una evaluación de los presupuestos de las distintas áreas y analizando de forma objetiva diversos factores y riesgos. Esto es concordante con varios puntos señalados en el marco teórico donde se menciona que la empresa debe evaluar los riesgos a los cuales se enfrenta, en este caso las consecuencias de aumentar o disminuir la dotación se efectúa al realizar la evaluación de presupuestos, además diversos autores mencionan la necesidad de tener las adecuadas vías de comunicación e información que permitan a las personas realizar sus labores de forma correcta y oportuna, este elemento se evidencia ya que los altos cargos deben contar con la información adecuada para realizar la evaluación y por último, el informe COSO hace mención a actividades de control entre las cuales se menciona la autorización, la cual en la entidad objeto de estudio es efectuada por los gerentes de dicho lugar.

Para poder realizar el reclutamiento el encargado del área debe fundar los motivos por la cual es necesario contratar personal y esperar la autorización, dicha autorización debe ser proporcionada por los distintos niveles jerárquicos y sólo se efectuará si la solicitud justifica la necesidad de un nuevo trabajador. Una vez obtenida la autorización, se inicia el proceso de reclutamiento el cual consiste principalmente en buscar a personas dentro de la entidad que cuenten con las características del cargo y quieran ya sea cambiar de puesto, ascender, u otros motivos. También se buscan personas con las cuales la empresa ya ha tenido relación previa como practicantes o que sean recomendadas y en última instancia con reclutamiento externo, luego de obtener los currículum, se pasa a la

etapa de selección para encontrar a la persona idónea para el cargo, el cargo por lo general se va actualizando periódicamente según sean las necesidades de la empresa, el proceso de selección consiste en varias etapas conformadas por entrevistas con los distintos niveles jerárquicos, exámenes de acuerdo al descriptor de cargo, revisión de documentos y antecedentes, cada una de estas etapas debe ser aprobada por la persona correspondiente para poder seguir con el proceso. Lo mencionado anteriormente, es coincidente con lo estipulado por Chiavenato, puesto que él menciona que el reclutamiento puede ser interno o externo, y además el proceso de selección debe estar compuesto por entrevistas y exámenes a los candidatos.

Una vez seleccionada la persona apta para el cargo, y con la aprobación de la encargada de Recursos Humanos, se le deben efectuar al seleccionado las inducciones correspondientes según el cargo, estas son la inducción de prevención de riesgo, la del cargo y la administrativa, las cuales deben quedar respaldadas por la firma del trabajador. Una vez que el trabajador es seleccionado se le solicitan una serie de documentos, los cuales son ingresados al sistema, junto con los datos permanentes que son enviados a Santiago.

La teoría señala que las actividades de control son las políticas, procedimientos, técnicas, prácticas y mecanismos que permiten administrar o mitigar los riesgos identificados, lo cual concuerda con los procedimientos efectuados por la entidad ya que al estar consciente de los riesgos que implica contratar una persona que no es apta para el cargo ha tomado diversas medidas para evitar ese riesgo, las cuales se evidencian con las diferentes etapas de selección como entrevistas y exámenes. Además como medida de control ha diseñado procedimientos de autorización, las cuales son efectuadas por distintos miembros de la entidad y sin las cuales no es posible continuar con el proceso de incorporación y por último, en cuanto a la supervisión los cargos se deben ir actualizando para estar acorde a las necesidades de la entidad.

Otra de las concordancias es la existencia de la supervisión que según la teoría son evaluaciones realizadas con el propósito de determinar que el sistema esté funcionando de acuerdo con lo planeado y establecer modificaciones de ser necesario, dicha concordancia se ve representada con las actualizaciones del descriptor de cargo, para que esté se adecúe a las necesidades de la empresa.

Larden menciona que es indispensable que exista una adecuada segregación de funciones, lo cual es efectuado por la empresa pues en el proceso intervienen distintos cargos, niveles jerárquicos, el autor también menciona que es necesario que el departamento de recursos humanos cuente con un archivo que contenga los datos de cada trabajador, lo que es coherente con el hecho de que el departamento de Recursos Humanos solicite a los trabajadores cierta documentación.

## **2. Remuneración de los trabajadores**

Según la información obtenida respecto a las remuneraciones del personal de la empresa objeto de estudio, se puede concluir que las contraprestaciones que los trabajadores reciben a cambio de su servicio son de carácter fijo la cual se determina según el cargo de cada trabajador y de carácter variable como las horas extraordinarias.

El cálculo de las remuneraciones es realizado por el departamento de remuneraciones que se encuentra en Santiago, para eso es necesario que el departamento de Recursos humanos ingrese al sistema la información correspondiente, como los datos fijos y variables, asistencias, cargas familiares, licencias médicas, etc.

Respecto a las horas extraordinarias la empresa ha mencionado que no hay un mayor control, solo es necesario que estas horas estén justificadas y aprobadas por el jefe de área y la encargada de Recursos Humanos, pero no hay mayor cuestionamiento a la justificación.

Posterior al cálculo de las remuneraciones, estas deben ser aprobadas por el gerente de remuneraciones para efectuar el pago a los trabajadores, dicho pago se efectúa mediante un depósito bancario.

Existe una concordancia entre lo expresado en el marco teórico respecto a la información y comunicación, pues la empresa ha establecido mecanismos de comunicación entre el departamento de remuneraciones en Santiago y el departamento de Recursos Humanos de la sucursal y los encargados del área. Otro punto en el que existe concordancia es en las actividades de Control que con el fin de mitigar el riesgo asociados a este rubro, la empresa ha implementado medidas de autorización de las horas extraordinarias, el cual no es suficiente, ya que no hay un mayor cuestionamiento a dichas horas extras.

### **3. Desvinculación de los trabajadores**

Con la información proporcionada por la entidad objeto de estudio, se puede concluir que los motivos que originan la desvinculación del trabajador de la entidad son la renuncia escrita del trabajador y el despido escrito del trabajador.

La empresa sostiene que los trabajadores son evaluados anualmente para determinar si cumplen con sus funciones y responsabilidades de forma adecuada, de ser negativa esta evaluación o si el jefe de área lo estima conveniente puede solicitar el despido del trabajador informando las razones que sustentan dicha decisión al jefe de operaciones quien debe aprobar y comunicar la situación al departamento de Recursos Humanos que a su vez debe informar los antecedentes correspondientes al gerente de sucursal y al gerente de área de Santiago para que den su aprobación, de ser aprobado el despido se procede a efectuar el cálculo de las indemnizaciones correspondientes como las indemnización de años de servicios, la indemnización sustitutiva de aviso previo pues por lo general no se les avisa con anticipación a los trabajadores, también se calculan todas las contraprestaciones pendientes las que son informadas por el departamento de Recursos Humanos de la sucursal al departamento de Remuneraciones en Santiago.

Posterior al cálculo de las indemnizaciones y las prestaciones pendientes, se elabora el finiquito y el cheque para el trabajador, pues este se entrega junto con el finiquito, previo visto bueno del gerente de Remuneraciones.

En cuanto a la renuncia del trabajador, esta debe ser por escrito, e informada a Recursos Humanos para que envíe toda la información correspondiente al pago de las cotizaciones previsionales, horas extras, entre otros. Luego de confeccionar el cheque por todos los conceptos correspondientes y de ser aprobado por el gerente de Remuneraciones, se confecciona el finiquito el cual se firma en notaría o en la inspección del trabajo, y se hace entrega al trabajador del cheque correspondiente.

Una vez que el trabajador es desvinculado del cargo correspondiente, la persona encargada de Santiago desactiva los datos correspondientes del ex trabajador, dejando un registro de dichos datos almacenados pero no como activo.

El proceso de desvinculación coincide con lo expresado en el marco teórico respecto a la integridad y valores éticos pues la decisión de despedir a una persona es realizada basándose en razones fundadas y no en el mero arbitrio de un superior, además se

puede apreciar que la empresa tiene una estructura organizativa definida donde los trabajadores tienen claro los niveles de autoridad y sus funciones. También conscientes de que los trabajadores pueden efectuar perjuicios a la organización al enterarse de que van a ser desvinculados, la empresa para hacer frente a ese riesgo ha optado por asumir el costo de pagar una indemnización sustitutiva del aviso previo, lo cual es concordante con lo expresado en el marco teórico sobre las actividades de control. Otra actividad de control implementada por la entidad es la de realizar evaluaciones anuales, con el objeto de evitar que las personas puedan influenciar en la decisión de despedir o no a un trabajador.

El informe COSO define las actividades de control como políticas y procedimientos efectuados con el objeto de mitigar los riesgos, esto cual concuerda con los procedimientos de autorización del despido, que deben efectuar los distintos niveles jerárquicos con el fin de evitar despidos injustificados y las correspondientes multas que este hecho acarrearía.

## CAPITULO V: CONCLUSIONES

Según lo investigado, se puede concluir que los controles aplicables al ciclo de personal apuntan a lograr los objetivos del control interno: la eficiencia y eficacia en las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas aplicables. En el caso de estudio, estos objetivos se evidencian en el uso de recursos en el área de personal, lo adecuado de la información contable y el cumplimiento de la normativa laboral vigente.

Producto de la investigación se puede determinar que la entidad objeto de estudio ha implementado las siguientes políticas y procedimientos referentes al área de personal:

La entidad ha definido como política que la contratación de personal se realizará sólo si existe una necesidad real, para lograrlo la entidad ha implementado un proceso de validación de la necesidad, esta validación se obtiene por la autorización de los distintos niveles jerárquicos, la cual es otorgada solo si se cumplen con ciertos criterios, luego de obtener la autorización, la entidad comienza con el proceso de reclutamiento.

Una vez realizado el reclutamiento, con el objetivo de contratar a la persona más apta para el cargo, se pasa a la etapa de selección, la cual consiste en varias fases, las que deben ser aprobadas y autorizadas por los encargados correspondientes para seguir con el proceso, todas las fases se realizan considerando el descriptor de cargo correspondiente al puesto de trabajo.

Luego de realizar la selección y contratación de la persona de acuerdo a la normativa vigente, la entidad para prevenir la ocurrencia de accidentes o errores ha dispuesto la realización de inducciones a los trabajadores y practicantes, las que incluyen inducciones administrativas, relativas al cargo y de seguridad, las cuales deben ser autorizadas por la encargada de Recursos Humanos de la sucursal, quién tiene un registro de las inducciones realizadas y las pendientes.

Una vez contratado el trabajador, se incorporan los datos permanentes al sistema, dicha incorporación es realizada por la encargada de recursos humanos de la sucursal, estos

datos comprenden la remuneración la que es determinada considerando el descriptor de cargos, sistema previsional, cargas familiares, etc.

Respecto a las remuneraciones del personal, éstas incluyen fijas y variables; las remuneraciones fijas se controlan con el respectivo descriptor de cargo , mientras que las remuneraciones variables como las horas extraordinarias se regulan con el control de asistencia efectuado por el encargado de área que debe emitir un reporte al encargado de Recursos Humanos de la sucursal, expresando la asistencia de cada trabajador, las horas extraordinarias efectuadas y si se encuentran justificadas, no existe un mayor cuestionamiento a dicha justificación.

El encargado de Recursos Humanos de la sucursal remite la información necesaria de cada trabajador al encargado de Remuneraciones en Santiago, quién realiza el cálculo de las remuneraciones. Una vez determinada las remuneraciones del personal, ésta debe ser aprobada por el gerente de remuneraciones para proceder con el pago.

Con el propósito de asegurar que las remuneraciones sean determinadas de forma adecuada, se han implementado diversos controles, dentro de los cuales se pueden mencionar: la autorización y segregación de funciones, pues como se explicó previamente, intervienen distintos cargos en todo el proceso de remuneraciones desde su fijación hasta su pago.

En cuanto a la desvinculación de los trabajadores de la empresa, ésta se puede originar por dos motivos: la renuncia escrita del trabajador y el despido escrito del empleador. Cuando el trabajador es quién pone término a la relación laboral, éste debe informar para que el departamento de Recursos Humanos pueda iniciar el proceso de desvinculación, reunir la información respectiva para enviarla a Santiago y se procesa el cálculo de cualquier suma de dinero que se adeude.

Si la razón de la desvinculación es el despido, el procedimiento inicial comienza con una solicitud del jefe de área hacia el gerente del área, expresando los motivos por los cuales realiza dicha solicitud, de ser aprobadas las razones, se le informa al departamento de Recursos Humanos para proceder con el despido del trabajador, lo cual conlleva la recolección de la información pertinente para el cálculo de las sumas de dinero adeudadas y las indemnizaciones correspondientes. Cuando ha sido determinado el

monto que se le adeuda al trabajador, éste debe ser autorizado por el Gerente de remuneración, quién firma el cheque correspondiente.

Luego de realizado el cálculo de las sumas adeudadas al trabajador, se le notifica a éste su despido, la que se realiza por escrito, enviándosele una copia a la Inspección del Trabajo, tal como lo mencionado la ley. Inmediatamente se le entrega al trabajador el finiquito, que debe firmar para recibir el cheque respectivo.

A partir de la investigación realizada, se menciona que se hace necesaria la elaboración de un manual de procedimientos que describa las tareas y asigne responsabilidades en cada uno de los procedimientos llevados a cabo en el área de recursos humanos, desde la etapa de reclutamiento, en un proceso de selección de personal, hasta en la generación de documentación que proveen a otras áreas de la empresa. Posibilitando ejercer un control eficiente en los recursos de los cuales se dispone y aumentar así las posibilidades de éxito en los objetivos trazados. Actualmente el envío de instrucciones a los encargados se realiza mediante correo electrónico, lo que puede potencialmente ser perjudicial en el escenario de un cambio, en el equipo de trabajo, pues la información ha sido almacenada de manera particular.

También se ha evidenciado la inexistencia de una política clara por parte de las jefaturas, respecto de la jornada laboral de sus trabajadores, ya que muchas veces se supera el límite establecido por la ley en la realización de horas extras, además no existe un mecanismo o protocolo que justifique la necesidad de estas horas.

## **PROPUESTAS DE MEJORA**

A partir de las debilidades detectadas se propone a la entidad las siguientes mejoras:

1. Elaborar un manual de políticas y procedimientos que abarquen todas las actividades que se realizan en el área de personal.
2. Establecer un procedimiento que exija que las horas extraordinarias sean autorizadas por uno o más miembros de alto nivel jerárquico, esto para evitar el uso de recursos económicos originados por horas extraordinarias que no sean necesarias.

## BIBLIOGRAFÍA

### TEXTOS

- Alvin, A. (1996) “*Auditoría. Un enfoque integral*”. México: Prentice Hall.
- Lardent, A. (2001) “*Sistemas de información para la gestión empresarial, procedimientos, seguridad y auditoría*”. Argentina: Prentice Hall.
- Cepeda, G. (1997) “*Auditoría y control interno*”. Colombia: McGraw-Hill.
- Coopers & Lybrand. (1997) “*Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*”. Madrid: Diaz de Santos.
- Chiavenato, I. (2002) “*Gestión del talento humano*”. Colombia: McGraw-Hill.

### LEY

- D.F.L N° 1 (2002).

### PÁGINAS WEB

Dirección del Trabajo, Gobierno de Chile. *¿Sobre qué remuneraciones se calculan las horas extras?* Recuperado el 12 de Julio de 2014, de <http://www.dt.gob.cl/consultas/1613/w3-article-60174.html>

Dirección del Trabajo, Gobierno de Chile (s.f.). *Asignaciones no Imponibles*. Recuperado el 12 de Julio de 2014, de <http://www.dt.gob.cl/consultas/1613/w3-propertyvalue-22113.html>

Previred (s.f.). *Indicadores Previsionales Previred*. Recuperado el 15 de Julio de 2014, de <https://www.previred.com/indicadores/indicadores.htm>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (21.07.2014). *Asignación Familiar*. Recuperado el 15 de Julio de 2014, de <http://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/asignacion-familiar>

Dirección del Trabajo, Gobierno de Chile. *Las remuneraciones*. Recuperado el 15 de Julio de 2014, de <http://www.dt.gob.cl/1601/w3-article-99279.html>

Superintendencia de Pensiones, Gobierno de Chile. *Sistema de AFP*. Recuperado el 16 de Julio de 2014, de <http://www.safp.cl/portal/orientacion/580/w3-propertyvalue-6069.html>

Superintendencia de Pensiones, Gobierno de Chile. *Seguro de Cesantía*. Recuperado el 20 de Julio de 2014, de <http://www.safp.cl/portal/orientacion/580/w3-article-7570.html>

Superintendencia de Pensiones, Gobierno de Chile. *Cotizaciones Previsionales*. Recuperado el 20 de Julio de 2014, de <http://www.safp.cl/portal/orientacion/580/w3-propertyvalue-6077.html>

Superintendencia de Pensiones, Gobierno de Chile. *Comisiones Cobradas*. Recuperado el 20 de Julio de 2014, de <http://www.safp.cl/portal/orientacion/580/w3-propertyvalue-6140.html>

Superintendencia de Salud, Gobierno de Chile. *¿Cuál es la cotización legal para salud y en qué plazo deben ser declaradas y pagadas?*. Recuperado el 5 de Agosto de 2014, de <http://www.supersalud.gob.cl/consultas/570/w3-article-2908.html>

Superintendencia de Salud, Gobierno de Chile. *¿FONASA o ISAPRE?*. Recuperado el 5 de Agosto de 2014, de <http://www.supersalud.gob.cl/difusion/572/w3-printer-6444.html>

Servicio de Impuestos Internos. *¿La cotización adicional de salud, superior al 7%, aplicada a una renta imponible de 72.3 Unidades de Fomento (UF), es tributable con el Impuesto Único a los Trabajadores?*. Recuperado el 10 de Agosto de 2014, de [http://www.sii.cl/preguntas\\_frecuentes/renta/001\\_002\\_1371.htm](http://www.sii.cl/preguntas_frecuentes/renta/001_002_1371.htm)

Previsión social, Gobierno de Chile. *¿Cuánto debo cotizar?*. Recuperado el 10 de Agosto de 2014, de <http://www.previsionsocial.gob.cl/cotizacion-honorarios/pagina3.html>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. *Indemnización por Despido*. Recuperado el 13 de Agosto de 2014, de <http://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/indemnizacion-por-despido>

Cuprum AFP. *Seguro de Invalidez y Supervivencia*. Recuperado el 13 de Agosto de 2014, de [http://www.cuprum.cl/webpublico/Empleadores/Seguro\\_invalidez\\_supervivencia.aspx](http://www.cuprum.cl/webpublico/Empleadores/Seguro_invalidez_supervivencia.aspx)

Subsecretaría de Previsión Social, Gobierno de Chile. *Seguro de Invalidez y Supervivencia*. Recuperado el 20 de Agosto de 2014, de [http://www.previsionsocial.gob.cl/subprev/?page\\_id=11055](http://www.previsionsocial.gob.cl/subprev/?page_id=11055)

Instituto de Seguridad del Trabajo. *Preguntas Frecuentes: Seguro ante Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales*. Recuperado el 25 de Agosto de 2014, de <http://www.ist.cl/servicio-al-cliente/preguntas-frecuentes/>

Subsecretaría de Previsión Social, Gobierno de Chile. *Seguro ante Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales*. Recuperado el 25 de Agosto de 2014, de [http://www.previsionsocial.gob.cl/subprev/?page\\_id=7506](http://www.previsionsocial.gob.cl/subprev/?page_id=7506)

## ANEXOS

### ANEXO 1: ENTREVISTA N° 1

#### 1. ANTECEDENTES GENERALES

1. Cargo que desempeña: Jefe de Recursos Humanos de la sucursal de Valparaíso.

#### 2. PREGUNTAS

##### 1. ¿Cómo se determina la necesidad de contratar personal?

Hay distintos motivos por los cuales surge la necesidad de contratar personal como que se generó una nueva vacante producto de renuncia o despido de un trabajador, quiere decir que una persona que estaba trabajando acá se fue y se requiere que ese puesto o cupo disponible sea ocupado, el cupo es autorizado por mí, para que se pase a la etapa de reclutamiento.

Otra razón por la que se necesita contratar personal, es que debido al aumento de trabajo o la creación de un nuevo puesto laboral, por ejemplo se necesita incorporar una persona por un cambio interno, puede ser que haya aumentado el nivel de trabajo, distintas razones, entonces por eso se crea en términos formales, aumentos de dotaciones.

##### 2. ¿Quién autoriza la dotación del personal?

La dotación se planifica de un año para el otro y esta puede ir aumentando en el transcurso del año debido a variaciones, por ejemplo nosotros teníamos presupuestado 200 personas para el periodo 2014, pero debido a la llegada de una nueva empresa se tuvo que aumentar esa dotación, entonces se crearon nuevos puestos de trabajos, lo que implica que hayan cambios internos, que asciendan alguien para que ocupe ese puesto y así, por eso se hace el tema de la dotación.

Cuando son dotaciones de un año para el otro, la autorización la da el gerente de sucursal, los gerentes de las sucursales deben ir a reuniones y ver los presupuestos, por ejemplo en diciembre del 2013 el gerente de la sucursal fue a reuniones unos días, donde se empieza a evaluar los presupuestos de las distintas áreas, todo lo que se va a necesitar para el próximo año, entonces ahí ellos después de evaluar determinan la cantidad de personas que se necesitan para cada área, el nivel de rentas, entre otros.

Pero cuando son aumento de dotación que fueron ya autorizados en el periodo anterior, la autorización la debe dar el gerente general, ejemplo si hay algo especial como fue este año, como yo les decía, que fue la llegada de la nueva empresa, la autorización es del gerente general.

Para autorizar una dotación o un aumento de esta se miden distintas cosas como el costo empresa, el costo porque además de pagarle un sueldo a una persona uno tiene que considerar que contratar una persona significa más pagos de cotizaciones obligatorias, en este caso también es ropa, ya que se da desde zapatos hasta gorro, se les da polera manga corta, polera manga larga, jeans, polera, polerón, polar, chaquetas un montón de cosas entonces se asocian todo ese tipo de cosas y de acuerdo a si conviene o no conviene se autoriza la dotación o no.

### **3. ¿Se cuenta con la descripción del cargo a ocupar?**

Si, se cuenta con un descriptor de cargo, obviamente hay cargos distintos, que tienen distintas funciones, las cuales están especificadas, los cargos se actualizan, hay algunos que están predeterminados y hay otros que se van haciendo en el momento, lo que si nosotros siempre, lo que pasa es que nosotros trabajamos con ISOTOOLS, estamos certificados por la norma ISO, entonces todo el proceso va en concordancia, por eso siempre va el descriptor de cargo asociado y en base a él se hacen las evaluaciones psicológicas y pre ocupacional, con descriptor de cargo en mano, es por eso que no todos tienen la misma evaluación psicológica, yo por ejemplo que tengo atención cliente interno, mi evaluación psicológica era distinta al que trabaja en máquina.

### **4. ¿Cuáles son las características de la descripción del cargo?**

El descriptor de cargo te dice las funciones y responsabilidades de cada cargo, como deben realizar su trabajo, características del cargo.

### **5. ¿Cómo se realiza el reclutamiento?**

Como proceso lo primero que se hace es el reclutamiento, se ve la posibilidad de un movimiento interno, lo que quiere decir que se busca un trabajador que cumpla con el perfil, se aceptan currículum referidos, por ejemplo si yo conozco a alguien, lo hago llegar a recursos humanos o a alguna jefatura, también se publican avisos en diarios y en internet.

## **6. ¿Quién realiza el proceso de selección?**

El proceso de selección no lo realiza una sola persona, ya que hay distintos factores que considerar, algunas de las personas que intervienen son las jefaturas del área donde se pretende incorporar al trabajador, psicólogos, el encargado de personal.

## **7. ¿En qué consiste el proceso de selección?**

Luego del reclutamiento se hace un filtro de acuerdo al cargo, se ve la renta, los conocimientos, la experiencia, hay cargos que requieren de experiencia previa y hay cargos que no, porque aquí se forman, como por ejemplo los inspectores es un cargo que se forma aquí, entonces no requiere mucha experiencia.

Posterior a eso, pasa a entrevista con alguna jefatura, de acuerdo al área donde se vaya a desempeñar, donde si cumple con el perfil se da el visto bueno para que siga en el proceso.

En primera instancia pasan a lo que es el examen psicológico y pre ocupacional, que es una evaluación psicológica que hace un psicólogo externo de una consultora y posterior a eso el examen pre ocupacional que mide visión, peso, altura, exámenes de sangre, distintos índices indicadores que te permiten a ti saber si esa persona esta apta para desempeñar el trabajo, por ejemplo yo administrativa no tengo muchas como contraindicaciones pero si la gente que trabaja en el exterior, la gente que es operador de grúa, o un inspector, ellos trabajan en altura, están expuestos a mayor riesgo, entonces ellos necesitan tener todas sus capacidades. Luego de esto, se procede a la última entrevista que la realiza el jefe de operaciones o el gerente de sucursal.

Posterior a eso, si sale ok en los dos exámenes puede continuar el proceso y eso sería el tema de la documentación que es AFP, salud, finiquito y una serie de documentos que tiene que cumplir, si no tiene la documentación completa esa persona no puede ingresar, por un tema de normativa obviamente y por un tema de que tiene que continuar el proceso, a esa persona se le tiene que activar la AFP, el sistema de salud, se tiene que pagar las cotizaciones que son obligatorias por parte del empleador, por ejemplo de mutual en este caso, de caja de compensación, cesantía y invalidez, por eso es que necesitamos tener toda la documentación al día, si hay una persona que, por ejemplo no tienen su carta de renuncia o finiquito no puede ingresar, porque puede considerarse como que tiene un vinculo anterior con su empleador, por ejemplo que está en litigio y si está en litigio nosotros no lo vamos a contratar porque quiere decir que lo más probable que sea una persona complicada y no necesitamos a alguien complicado en el trabajo.

## **8. ¿Quién da la autorización en las distintas etapas del proceso de incorporación/selección?**

La primera es el jefe del área, después está la persona que está a cargo de todos los procesos, en este caso el jefe de operaciones, el gerente de la sucursal y para lo que es el ingreso lo doy yo y autorizo que se haga la inducción de prevención de riesgo, que sin eso no puede ingresar al trabajo, para dar la autorización yo tengo que comprobar la documentación, que esté apto para poder continuar con el proceso de incorporación. O sea, la autorización es de parte operacional y del perfil, la parte de recursos humanos y obviamente el gerente.

## **9. ¿Una vez seleccionado, cuál es el proceso de inducción?**

Una vez se les da el ok para ingresar, a los trabajadores se le realizan tres tipos de inducción, la primera es la inducción de prevención de riesgo, toda la persona que ingresa a esta empresa tienen que tener esta inducción, y se le informan los riesgos que están asociados a su cargo, por ejemplo yo si bien estoy administrativa, tengo el riesgo del tránsito de acá que se me vaya a caer algo si salgo, yo si salgo al exterior, así que me hicieron una inducción completa donde se nos explica la importancia y el cuidado que uno debe tener, los riesgos y el uso obligatorio de los implementos de seguridad de protección personal, todos tenemos que tener casco, chaleco anti reflectante, lentes y zapatos de seguridad, sin eso no podemos salir al patio.

Tenemos inducción al cargo que la hace la jefatura, que le dice oye tu cargo consiste en esto, esto, esto, no siempre le muestran el descriptor, hay varios a los que se les muestra y otros que no, pero se les dice a la persona que tienen que hacer y se le hace firmar un documento.

La otra inducción es la inducción que nosotros le hacemos cuando se incorporan, que es donde le explicamos el tema de de el registro de la asistencia, el tema de los beneficios, la presentación de licencias medicas, el tema AFP, FONASA, le informamos a qué mutual estamos asociados, a qué caja de compensación, entonces todo ese tipo de detalles, también nosotros les hacemos firmar un documento, todo respaldado con documentos. De repente los documentos tienen falencias, que no sale bien el detalle, por ejemplo que la licencia médica se hace entrega de tal día a tal día y de tal hora a tal hora, sino que se verbaliza, pero ellos saben que debe ser dentro de los 2 días hábiles del inicio del reposo y sale en la licencia pero así y todo no hacen caso.

Pero esos son los tres principales la inducción al cargo, la inducción de prevención de riesgo y la inducción que se hace acá de cómo tienen que registrar la asistencia y todo eso, de cómo tienen que justificar la inasistencia y otras cosas.

#### **10. ¿En qué consiste el proceso de Remuneraciones?**

Nosotros aquí no vemos mucha remuneración, siempre esta como más centralizado, lo que nosotros hacemos es, nosotros generamos la documentación y en Santiago la ingresan al sistema, nosotros trabajamos con un sistema legal de remuneraciones y con una plataforma nueva corporativa, ahí se ingresa.

Nosotros trabajamos con el sueldo base el cual se determina según el cargo de la persona, más la gratificación, porque nosotros generamos utilidades, entonces legalmente le corresponde el 25% de la gratificación, ésta se entrega de forma mensual y anual, por lo que se genera un treceavo sueldo en diciembre, lo que significa un doble pago de cotizaciones y todo eso ya, se entrega el 17% mensual y el restante se acumula a final de año, o sea uno gana un sueldo más completo en diciembre, eso es imponible, eso a nosotros nos lo pagan a mediados de diciembre y se nos pagan todas las cotizaciones dobles y obviamente aumenta el promedio, para hacer el cálculo se considera el sueldo base más la gratificación y adicional a eso están la asignación de movilización que también es imponible, las horas extras y se saca el promedio, nosotros tenemos bonos entonces la mayoría de las personas tienen sueldos de renta variable.

Nosotros en vez de RUT trabajamos con código que es de PayRoll, por ejemplo yo soy el 3131 entonces a mí a ese 3131 se me asocia todos los datos de mi remuneración y si tengo asociado o algún otro descuento. Acá como código están asociados distintos ítem como los descuentos obligatorios y descuentos adicionales que son los voluntarios, por ejemplo yo estoy adherida al club deportivo entonces me descuentan \$1.000, esos son como ítem que van asociados a tu cuenta, entonces ingresan a mis datos y dicen la Marialoreto tiene esto esto.

Si yo tengo licencia a mí no me paga la licencia mi empleador, me la paga mi ISAPRE o FONASA, pero la empresa tiene establecido como beneficio el pago de los 3 primeros días de licencia, eso si nos descuenta lo que corresponde a movilización, por ejemplo si nos cancelan \$30.000 por movilización ellos descuentan proporcional los 3 días.

## **11. ¿Cuáles son los controles aplicados a las remuneraciones? ¿Cómo se controlan la renta variable las horas extras?**

La liquidación solamente, hay un límite obviamente de lo que se puede generar, no puede exceder las 40 horas pero igual se exceden, pero siempre se está tratando de controlar, o sea nosotros si controlamos pero la gente igual se pasa.

### **11.1. ¿Qué procedimientos efectúan para evitar que se excedan de las 40 horas?**

Carta a la administración, llamadas de atención, y simplemente se limita, o sea nosotros podemos no pagar la hora si no están justificadas, nosotros trabajamos con un sistema que está asociado al sistema de PayRoll y si ello no está justificado también se puede no pagar, o sea aquí por lo general se paga no es muy cuestionable el tema de las horas extras, pero cuando hay un abuso puede que no se le apruebe el pago de las horas extras.

### **11.2. ¿Entonces es más la justificación que la autorización?**

Es que si se hace, de repente se conversa porque no sé, por ejemplo tienen que reparar tantos contenedores, porque va haber embarque y necesitan esos contenedores, entonces se hace una programación y se consideran la cantidad de trabajadores que se necesitan.

Además aquí se trabaja con programa de turno, trabajan 6 días a la semana, 5 con jornada prácticamente completa y medio día de un día, entonces el que no le toca venir el día domingo y viene se le genera un día compensatorio, quiere decir que se le remunera de una forma distinta, se le da un bono y además se le da un día libre por haber venido ese día, adicional al que le correspondía por turno y el que viene un día domingo tiene un bono y tiene libre el día siguiente o sea lunes.

Pero no existe un proceso para controlar debido a la demanda de trabajo, pero si es algo que se está incentivando porque estamos recién del año pasado trabajando en eso, antes la verdad era más chipe libre y ahora está más controlado, el tema de que se tomen los compensatorios cuando corresponde que no los dejen pasar, que debe ser dentro de la semana siguiente al día trabajado y todo eso.

## **12. ¿En qué consiste el proceso del pago de remuneraciones?**

La forma es obviamente vía banco, nosotros tenemos día de pago los 28, el día 28 nosotros deberíamos tener la plata depositada en nuestra cuenta, la empresa tiene

convenio con el banco BCI, a los que tenemos cuenta asociada a BCI siempre se nos pagan un día antes, o sea los 27 por ejemplo si el 27 cae día domingo a nosotros nos van a pagar el sábado 26 y eso todo es vía electrónica y obviamente se autoriza y se paga la remuneración completa, siempre y cuando este no hayan inasistencia, licencias ni nada de eso.

### **13. ¿El pago de la remuneración, quién lo autoriza?**

Eso lo autoriza el departamento de remuneraciones en Santiago, el jefe de remuneraciones.

### **14. ¿En qué consiste el proceso de desvinculación del personal?**

La jefatura solicita la desvinculación al departamento de remuneraciones pero con la autorización de los gerentes de área de Santiago, dicen que quieren desvincular a esta persona y los motivos ya y se hace el cálculo de las indemnizaciones correspondientes, se nos consulta a nosotros si tenemos algo pendiente de informar como horas extras, feriados y se elabora el finiquito.

Se les da la carta con todas las formalidades, la carta a las dos personas, y se entrega al tiro el finiquito y el cheque, no se les hace esperar a las personas, obviamente cuando es carta de renuncia y no está conversado previamente y es sorpresivo tenemos un margen de como 7 días para poder generar el finiquito, pero ese es el proceso, ya se les avisa se tienen su carta y todo el tema del pago y si al algo pendiente por informar.

A los trabajadores se les calcula la indemnización de años de servicios, el feriado proporcional y generalmente se les paga la indemnización sustitutiva del aviso previo porque por lo general no se da este aviso, como nosotros trabajamos de forma desfasada, el proceso de remuneración de horas extras y de asistencia de 16 a 15 del mes por ejemplo lo que nos van a pagar ahora corresponde lo que es horas extras de 16 de julio pasado al 15 de agosto el mes, los feriados pendientes se deben informar para poder descontárselos y pagárselos como corresponde, se les paga las horas extras pendientes, el feriado, cualquier otra casa que esté pendiente.

Además después de eso quedamos con un tema pendiente que es como un % de gratificación mira lo que pasa es que la gratificación legalmente por lo que genera la empresa por ejemplo ya una persona que tiene un imponible de \$500.000 si estuvo hasta Julio ya le pagaron lo mensual lo que la empresa le tenía que dar entonces ya no le corresponde pero hay gente que tiene menos de eso en lo imponible entonces trabaja

hasta octubre por ejemplo y le quedo dinero a favor que no le pago entonces nosotros en marzo nosotros empezamos a contactar a esas personas y les entregamos su cheque que no es obligación por que la ley dice que si la persona no lo manifiesta en su finiquito que queda pendiente un haber no es obligación del empleador pero la empresa si lo hace, hasta \$10.000 los salda y trata de que la persona quede con esa plata y no haya problema , al final de ese año igual le va aparecer una cotización de la empresa porque la empresa igual impone esa plata porque es su derecho el derecho del colaborador.

#### **14.1. ¿Las Indemnizaciones por años de servicios, es a todo evento o sólo despido?**

Cuando es despido y cuando es renuncia voluntaria sólo si es conversado, o sea sólo si es conversado previamente y dice oye me quiero ir, tengo un proyecto, por ejemplo y se van en buenos términos, así como que plantean y dan el tiempo para que puedan buscar un remplazo si se ha cancelado indemnización por años de servicio.

#### **14.2. ¿La forma de pago es sólo cheque?**

Solamente cheque se les otorga porque es un monto muy grande, no siempre pero muchos casos son montos muy grandes entonces es un cheque que vienen nominativo para él. No puede ser cobrado por un tercero y puede ser cobrado el mismo día.

#### **14.3. ¿Y la eliminación de los datos?**

Eso lo hace sólo una persona y está en Santiago y lo hace por sistema y empieza a eliminar todo, o sea lo elimina como activo, no queda como activo pero siempre quedan los registros, o sea tu puedes volver a acceder a sus registros, a ver sus liquidaciones de sueldos, no queda como activo sino que queda como guardado pero como en otra parte, siempre queda el registro de hecho cuando una persona se desvincula yo me quedo igual con todos sus documentos por todos los años, por toda la vida porque esa persona puede llagar no sé, un par de meses después y solicitar información que nosotros tengamos en su carpeta personal entonces es fundamental que nosotros guardemos todos sus documentos entonces seguimos ligados a él en ese sentido.

#### **14.4. ¿La eliminación de las claves se hace en el momento en que se desvincula?**

Se hace, lo que pasa es que como siempre se hace con tiempo hay un margen en los días que se hace por ejemplo se les desactiva los descuentos, se deja de pagar el seguro

contra accidentes del trabajo, se le desactiva por ejemplo los descuentos que tenga, todo eso se desactiva pero no se elimina.

### **15. ¿Cuáles son los controles aplicados a dicho proceso?**

La jefatura solicita la desvinculación al departamento de remuneraciones pero con la autorización de los gerentes de área de Santiago, dicen que quieren desvincular a esta persona y los motivos.

#### **15.1. ¿Quién otorga la autorización del pago de las indemnizaciones?**

Lo solicita el gerente de sucursal de acá, que eso ya es como el ok casi final en realidad es como una formalidad lo que hay de Santiago es como ya ok.

También es no lo autoriza el jefe de remuneraciones si no que lo ejecuta de acuerdo a la información que nosotros le entregamos, de su asistencia, de los feriados de los compensatorios, ellos generan el documento y la firma, porque si bien acá hay personas autorizadas para firmar, la legalidad la única persona autorizada para firmar son los gerentes que están en Santiago, entonces ellos firman el cheque lo giran y firman los documentos que son los finiquitos.

#### **15.2. ¿Quién autoriza el pago de la indemnización?**

Lo firma el gerente de Santiago, no a ver no la autoriza, la autoriza porque le corresponde o sea se lo tienen que dar entonces ok, le corresponde listo ok, no es por la facultad que les de su cargo si no que es porque les corresponde.

Si es un adicional o sea una renuncia voluntaria si la tienen que autorizar otra persona pero cuando es desvinculación no hay un cuestionamiento no hay una autorización se les dan los años que sea necesario.

## **ANEXO 2: ENTREVISTA N° 2**

### **1. ANTECEDENTES GENERALES**

1. Cargo que desempeña el entrevistado: Supervisor

### **2. PREGUNTAS**

#### **1. ¿Cómo se determina la necesidad de contratar personal?**

Nosotros primero, al terminar el periodo de temporada de la fruta que es nuestro fuerte, Enero, Febrero, Marzo, miramos nuestras estadísticas y en base a esas estadísticas, la cantidad de trabajo que hemos tenido, es la cantidad de prácticos que vamos a traer, luego de tres meses, dependiendo de las estadísticas y de cómo nos ha ido es lo que nosotros vamos a contratar.

Nosotros tenemos determinada una cantidad de personas con las que trabajamos, cuando alguien decide renunciar o no cumple con las capacidades requeridas y es despedido de la empresa se genera un cupo, esto se informa a recursos humanos quien debe autorizar el cupo y el proceso consiste en buscar tres currículum de práctica.

#### **2. ¿Quién autoriza la dotación del personal?**

La dotación la autoriza el gerente de sucursal de un año para el otro, los gerentes de todas las sucursales tienen reuniones donde ven la cantidad de personas que se necesitan en cada área basándose en las estadísticas y el trabajo que se espera y se analizan los pros y los contras de aumentar o no la dotación.

#### **3. ¿Se cuenta con la descripción del cargo?**

Sí, cada uno de nosotros tiene una descripción de cargo y eso está normado bajo ISOTOOLS, todos tenemos nuestra descripción de cargo y según sea el cargo de cada uno es la remuneración asignada y las inducciones que se realizan.

#### **4. ¿Cuáles son las características de la descripción del cargo?**

El descriptor tiene especificado las funciones, tareas de cada cargo, características del cargo.

## **5. ¿Cómo se realiza el reclutamiento?**

La mayor parte del reclutamiento en mi área se realiza a través de la gente en práctica donde se mide las capacidades y el desempeño de su práctica para evaluar la contratación, también la empresa tiene proyectos internos, entonces si se genera un cupo se envía correos para informar que existe la posibilidad de realizar un cambio de puesto dentro de la empresa o holding.

El reclutamiento externo es difícil que se produzca, por lo general este se genera cuando mm los practicantes no dan el ancho, no cumplen con lo esperado, pero ahí por lo general alguien del equipo recomienda a algún conocido, ex compañero, ex colega.

Nosotros generalmente trabajamos con prácticas, por lo que no ponemos muchos avisos en el diario, nosotros vamos a las escuelas técnicas profesionales, las cuales nos abastecen de prácticos, por una serie de convenios que existen entre nosotros, una serie de visitas de nosotros a ellos.

## **6. ¿Quién realiza el proceso de selección?**

Intervienen distintas personas, tres supervisores, el jefe del área, la persona que revisa los resultados de los exámenes físicos y psicológicos, la encargada de personal, el jefe de operaciones y el gerente de la agencia de Valparaíso.

## **7. ¿En qué consiste el proceso de selección?**

Se selecciona una persona a través de los prácticos que estuvieron con nosotros o por recomendación de alguien del equipo, se conversa con los supervisores, son tres supervisores, uno por turno, más un supervisor administrativo, más el que les habla el jefe del área y seleccionamos los currículum, normalmente seleccionamos tres currículum, tres personas y luego hacemos una entrevista y en base a esa entrevista se elige a una persona que va a reunir todas las capacidades y aptitudes como dedicación, una vez que pasa esa etapa se le informa a recursos humanos para que inicie el proceso de exámenes.

El proceso de exámenes consiste en primer lugar de un examen psicológico, ya una vez que aprueba el examen psicológico la persona es enviada al IST para que se realice los exámenes médicos, una vez que termina con los exámenes médicos se sigue con el proceso de entrevistas.

La persona es entrevistada por el jefe de operaciones, para luego ser entrevistado por el gerente de la agencia de Valparaíso ya y ahí estaríamos listos.

Se le informa a la persona que fue seleccionada y que está listo y entre ese periodo y antes de la entrevista se le comunica cuánto va a ganar y cuáles son los beneficios que entrega la empresa.

**8. ¿Quién da la autorización en las distintas etapas del proceso de incorporación? (para iniciar el proceso)**

La necesidad se crea sola, una vez que exista esta necesidad, porque falta una persona yo como encargado del área le informo al jefe de operaciones, el jefe de operaciones le informa al gerente de Valparaíso y el procede con el visto para iniciar el proceso de reclutamiento.

Más que pedir autorización es informar que se necesita contratar a alguien, primero tengo que conversar con el jefe de operaciones y luego con el gerente y expresar los motivos y argumentar porque se necesita contratar a alguien

Una vez que se autoriza iniciar buscar a una persona para contratar la primera autorización la da el jefe del área luego de la entrevista, después está la persona que está a cargo de todos los procesos, en este caso el jefe de operaciones, el gerente de la sucursal y también la encargada de recursos humanos para que se realicen las inducciones correspondientes.

**9. ¿Una vez seleccionado, cuál es el proceso de incorporación?**

Toda persona que trabaja en nuestra área tiene que pasar por un proceso de inducción, todos, partiendo por la parte netamente de seguridad, ya que el terminal es un lugar riesgoso, por lo tanto la primera inducción es la parte de seguridad, una que hace el departamento de prevención del puerto y otra que hacemos nosotros como área, esa la hago yo. Estas inducciones van abocadas a lo que es seguridad, los riesgos a los cuales el trabajador va a estar sometidos, también hay una inducción para que el conozca el lugar donde va a trabajar

También se realizan otras dos inducciones una del cargo que la hace la jefatura donde explicamos en qué consiste el cargo y lo que se espera y la otra inducción la hace el departamento de recursos humanos, es más administrativa donde se explica todo lo relacionado con la documentación, licencia, asistencia y esas cosas.

**10. ¿Cuáles son los controles aplicados al proceso de incorporación del personal?**

Se lleva un registro de las inducciones realizadas, para comprobar que todo trabajador la tenga, también los trabajadores deben firmar un documento para confirmar que asistieron al proceso de inducción.

**11. ¿En qué consiste el proceso de Remuneraciones?**

Hay un sueldo base determinado para cada tipo de cargo desde al ayudante, los supervisores y jefes.

La remuneración se va dando por cargo, un ayudante no gana lo mismo que un frigorista, un frigorista no gana lo mismo que un jefe de turno y un jefe de turno no gana lo mismo que un supervisor y un supervisor no gana lo mismo que un jefe de área

El sueldo es fijo, se paga el sobre tiempo, la colación, la movilización hay un adicional por noche, por lo tanto se paga bono por noche.

Todos los datos de los trabajadores ya sea mm sueldo, horas extras, licencias, son ingresados por el departamento de recursos humanos que envían la información a Santiago para que hagan los cálculos.

**12. ¿Cuáles son los controles aplicados a las remuneraciones? ¿Cómo se controla la renta variable, las horas extras?**

Se lleva un control en el libro de asistencia donde se registran las horas trabajadas y los turnos, al terminar el mes se toma el libro y en el área existe una parte que se encarga de revisar los libros, verificar la asistencia, las horas extras, los turnos, las horas extras deben ser aprobadas por los jefes de área.

Una vez la parte encargada de revisar los libros termina de verificar la información, envía un informe con la información correspondiente al departamento de recursos humanos quien se encarga de volver a revisarla, ordenarla y enviar la información correspondiente a Santiago para que se procese el cálculo de la remuneración.

**13. ¿En qué consiste el proceso del pago de remuneraciones?**

Se cancela una vez al mes y los días 15 se da un anticipo si es que la persona lo requiere, todos tenemos cuenta vista por lo cual los días 28 todos deberíamos tener depositado.

**14. ¿El pago de la remuneración, quién lo autoriza?**

El pago se autoriza en Santiago por el jefe de remuneraciones.

**15. ¿En qué consiste el proceso de desvinculación del personal?**

Existen 2 formas de desvinculación del trabajador la primera es que el trabajador se desvincule él por si solo presentando una carta de renuncia y es acogida, se procede a informar a recursos humanos, recursos humanos envía todo lo correspondiente al pago de las cotizaciones previsionales, luego se va a una notaria donde se firma un acuerdo y se le entrega al trabajador el cheque correspondiente por el monto correspondiente que se le adeudare.

La segunda es cuando la empresa desvincula al trabajador y ahí cambia porque al trabajador no se le informa con anticipación que va a ser desvinculado por lo que hay que pagar la indemnización por el mes de aviso, además de las vacaciones proporcionales y todo otro pago que corresponda. También si el trabajador lo requiere esto se hace con la inspección del trabajo o con un notario eso lo realiza recurso humano con el jefe de área.

**15.1. ¿Cuáles son los controles aplicados a dicho proceso?**

El jefe de área propone, todos nosotros somos evaluados a fin de año, si en la evaluación el desempeño no corresponde a lo que la empresa necesita el trabajador es desvinculado eso lo hace el jefe de área informándole los motivos al jefe de operaciones que a su vez, el informa al gerente de Valparaíso, la autorización es del gerente de Valparaíso y la final es del gerente de área de Santiago.

**15.2. ¿Quién da la autorización del despido y el pago de las indemnizaciones?**

El despido lo autoriza el gerente de sucursal de Valparaíso con la corroboración del gerente de Santiago.

Las indemnizaciones no se autorizan, sólo se pagan eso si están firmadas por el gerente de remuneraciones de Santiago.

## **ANEXO 3: ENTREVISTA N° 3**

### **1. ANTECEDENTES GENERALES**

1. Cargo que desempeña el entrevistado: Supervisor Administrativo

### **2. PREGUNTAS**

#### **1. ¿Cómo se determina la necesidad de contratar personal?**

Se realizan contrastes respecto de la operación y servicio y cantidad de personas para desarrollar las diferentes actividades y puntos de trabajo dentro de una jornada ordinaria. En el caso de trabajo operativo, hay temporadas altas, entonces puede ser que se requiera contratar más personas para esa área.

#### **2. ¿Quién autoriza la dotación del personal?**

La autorización de dotación de personal la realiza directamente el Jefe de Área, en el caso de aumento o reducción en conjunto o con el visto bueno de su Gerente de Agencia o Unidad de negocios pertinente.

#### **3. ¿Se cuenta con la descripción del cargo?**

Efectivamente tenemos descripciones de cargo para los diferentes puestos de trabajo con estandarizada en escalas jerárquicas y de grado de mando, este se encuentra normado por ISOTOOLS.

#### **4. ¿Cuáles son las características de la descripción del cargo?**

Identifican principalmente al personal de acuerdo a las características propias de cada cargo, en áreas como estudio, salud, desarrollo y capacidades técnicas.

#### **5. ¿Cómo se realiza el reclutamiento?**

Primeramente buscando en antecedentes de alumnos que realizaron la práctica en nuestra área donde se miden las capacidades y su desempeño para ver si se contrata, nosotros contamos con un convenio con liceos técnicos, así que a partir de eso buscamos practicantes, luego al mercado externo con una primera entrevista que es realizada por el Jefe de Área.

Si aprueba se envía a exámenes al IST pre ocupacionales para establecer condición física y mental del postulante con un psicólogo particular.

**6. ¿Quién realiza el proceso de selección?**

La búsqueda del candidato la realiza directamente el Jefe de Área o su departamento en primera instancia, hay otra persona que se a ver que se encarga de la revisión de los exámenes y también la encargada de Recursos Humanos, segundo caso se realiza la búsqueda en mercado externo.

**7. ¿En qué consiste el proceso de selección?**

Mira el proceso de selección parte con la elección de tres currículum de los practicantes, luego éstos pasan a la etapa de entrevista con Jefe de Área, si aprueban se avisa a Recursos Humanos para que se realicen los exámenes pre ocupacionales, si aprueba pasan a entrevista con Jefe de operaciones de Unidad de negocios respectiva o Gerente.

**8. ¿Quién da la autorización en las distintas etapas del proceso de incorporación? (para iniciar el proceso).**

Directamente el Gerente de Agencia o de unidad de Negocios, luego comienza la primera etapa el Jefe de Área solicitante.

**9. ¿Una vez seleccionado, cuál es el proceso de incorporación?**

Durante la entrevista con Gerente o Jefe de Operación se le solicita una cantidad de documentos necesarios para la incorporación antecedentes, carnet de identidad, currículum vitae, licencia conducir en caso que sea necesario, título y certificados varios. Después se le informa al postulante que ha quedado en el cargo ya y luego de esto, se realizan inducciones, una corresponde a la parte de seguridad, otra para que conozca el lugar en el que trabajará y otra tiene que ver con el cargo que tendrá la persona, donde se le explican sus tareas, responsabilidades y eso. También hay otra inducción que la hace el departamento de Recursos Humanos pero en esa se le explican las cosas de licencias, asistencias y eso.

**10. ¿Cuáles son los controles aplicados al proceso de incorporación del personal?**

El primer control es el que da la entrevista, luego los resultados de los exámenes de salud y psicológico y posteriormente la revisión de los documentos solicitados.

En cuanto a la inducción se debe firmar un documento que demuestre que el trabajador asistió a la inducción.

**11. ¿En qué consiste el proceso de Remuneraciones?**

El proceso de remuneraciones está directamente ligado al departamento de Recursos Humanos nuestra parte esta solamente debemos informar cantidad de horas extras realizadas por el personal durante el mes para el cierre de liquidaciones. En todo caso el cálculo es realizado en Santiago donde se encuentra el Departamento de Remuneraciones.

Por otra parte el concepto de pago del mismo se realiza vía depósito en cuentas vista de los usuarios en X fecha y luego él podrá revisar si el depósito realizado es coincidente con lo demostrado en su liquidación de sueldo.

**12. ¿Cuáles son los controles aplicados a las remuneraciones?, ¿Cómo se controlan la renta variable, de las horas extras?**

No tenemos personal con renta variable, ventas tienen un sueldo base y porcentaje de ventas son bonos, las horas extras son reguladas y aceptadas por cada Jefe de Área y visadas por Jefe de Operaciones o Gerente. Luego, son enviadas a Recursos Humanos, que se encarga de revisarlas nuevamente y las envía a Santiago para que se realice el cálculo de las remuneraciones.

**13. ¿En qué consiste el proceso del pago de remuneraciones?**

Mira el proceso consta de tres pasos automatizados, en primer lugar Recursos Humanos realiza depósitos los días 28 en la cuenta vista de cada trabajador, después los usuarios realizan el retiro y revisan su liquidación de sueldo de manera electrónica, luego llega la liquidación en papel el cual el trabajador firma en dos copias en señal de aceptación.

**14. ¿El pago de la remuneración, quién lo autoriza?**

Se genera por autorizaciones directas de Recursos Humanos por defecto, los adicionales son autorizados por cada agencia o gerencia.

## **15. ¿En qué consiste el proceso de desvinculación del personal?**

La desvinculación puede darse por dos motivos, la primera es por el despido del trabajador y la otra es por la renuncia del trabajador.

Cuando una persona no cumple las condiciones para realizar las operaciones o por motivos de volumen es necesario realizar una desvinculación, en este caso el Jefe de Área en conjunto con el Gerente del Área toman la decisión de realizar la desvinculación, para ello se informa al departamento de Recursos Humanos para generar la documentación pertinente y la fecha en la cual se realizará el despido. Si no se le avisa con anticipación se le tiene que pagar la indemnización por previo aviso, las vacaciones y la indemnización por antigüedad si es que corre en su caso.

En caso de renuncia, el trabajador tiene que presentar su renuncia por escrito

### **15.1. ¿Cuáles son los controles aplicados a dicho proceso?**

Se solicita la desvinculación con fecha de la desvinculación y detalles de horas extras, bonos, días adicionales y se envían al departamento de Recursos Humanos, y son ellos quienes confeccionan finiquito y realizan los pagos y revisan los que los pagos legales se encuentren en regla al día de la desvinculación.

Una vez recepcionado el documento para la desvinculación, se cita al personal para realizar el finiquito, el colaborador puede optar a realizarlo directamente en notaria o en inspección del trabajo.

### **15.2. ¿Quién da la autorización del despido y el pago de las indemnizaciones?**

La autorización del despido mira la genera el gerente de agencia o unidad de negocio con la aprobación del gerente de Santiago, el pago de las indemnizaciones la realiza directamente el departamento de Recursos Humanos.