



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA – C.P.A

**Proyecto de Investigación previo a
la obtención del Título de:
Ingeniera en Contabilidad y
Auditoría – C.P.A**

TEMA:

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE TALENTO HUMANO Y
SU RELACIÓN CON LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA DE LA
EMPRESA ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.,
CANTÓN QUEVEDO, AÑO 2012”**

AUTORA:

KATHERINE MARIUXI ULLOA ESCOBAR

DIRECTORA:

CPA. TORRES BRIONES ROSA MARJORIE M.Sc.

QUEVEDO – ECUADOR

2014



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA – C.P.A

**Proyecto de Investigación previo a
la obtención del Título de:
Ingeniera en Contabilidad y
Auditoría – C.P.A**

TEMA:

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE TALENTO HUMANO Y
SU RELACIÓN CON LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA DE LA
EMPRESA ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.,
CANTÓN QUEVEDO, AÑO 2012”**

AUTORA:

ULLOA ESCOBAR KATHERINE MARIUXI

DIRECTORA:

CPA. TORRES BRIONES ROSA MARJORIE M.Sc.

QUEVEDO – ECUADOR

2014

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Ulloa Escobar Katherine Mariuxi**, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

CERTIFICACIÓN

El suscrito, **CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.**, Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que el Egresado **Ulloa Escobar Katherine Mariuxi**, realizó el Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de **Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A.** de grado titulada “**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA., CANTÓN QUEVEDO, AÑO 2012**”, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

.....

CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.
DIRECTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA – C.P.A

Presentado al Consejo Directivo como requisito previo a la obtención del título de C.P.A

Aprobado:

CPA. Aida Maribel Palma León M.Sc.
PRESIDENTE DEL MIEMBRO DE TRIBUNAL

ING. Noemí Mariana Sotomayor Alcívar M.Sc.
PRIMER VOCAL DEL MIEMBRO DE
TRIBUNAL

CPA. Fresia Susana Chang Rizo M.Sc.
SEGUNDO VOCAL DEL MIEMBRO DE
TRIBUNAL

QUEVEDO – LOS RÍOS – ECUADOR

AÑO 2014

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud eterna a Dios, por haber sido mi guía, mi esperanza y fortaleza, por iluminar mi camino hasta hoy y siempre, por haberme dado el don de la paciencia y la persistencia, la cual me ha concedido alcanzar una de mis principales metas y por darme el regalo de la vida, mi madre la señora Laura Escobar, mis hermanas Alexandra Ulloa y Sarita Ulloa, mi cuñado Alex Chiluisa, a quienes agradezco infinitamente por todo el apoyo incondicional, inculcándome valores, principios para mi vida diaria; dándome su amor y consejos, los cuales han sabido fortalecerme como persona.

A mi amiga, Mariela Linares, por brindarme su apoyo absoluto y desinteresado, demás amigos que de alguna forma estuvieron presentes con una palabra de aliento en todas las circunstancias difíciles que han sido incentivos en mi vida.

A mis maestros, gracias por su tiempo, por impartir sus conocimientos en las aulas de clase, quienes influyeron en el desarrollo de mi formación profesional, a mi anterior directora del proyecto de investigación Ing. Verónica Ponce M.Sc., que ha entregado sus conocimientos para el desarrollo definitivo de este proyecto; en especial y con benevolencia al Ing. Abraham Auhing M.Sc., quien me brindó su apoyo moral y ético para culminar el presente proyecto gracias a sus años de experiencia. Posteriormente a mi actual directora del proyecto de investigación, la CPA. Rosa Torres M.Sc., por ayudarme en la culminación del mismo, con lo que da referencia en las firmas necesarias en este proyecto.

Katherine.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto y toda mi carrera universitaria a Dios, por mostrarme día a día que con humildad, paciencia, perseverancia fe y sabiduría todo es posible.

A mi querida y apreciada madre la señora Laura Escobar, mis estimadas hermanas Alexandra Ulloa y Sarita Ulloa, mi cuñado Alex Chiluisa por todo su afecto, bondad, confianza y sustento que en mí depositaron, siendo quienes me inculcaron valores éticos y morales, cualidades que he adoptado para ser la persona que ahora gracias a ellos soy.

Katherine

ESQUEMA DE CODIFICACIÓN

(DUBLIN CORE) ESQUEMAS DE CODIFICACIÓN			
1	Titulo/Title	M	Auditoría de Gestión al área de Talento Humano y su relación con la eficiencia administrativa de la empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA., Cantón Quevedo, año 2012.
2	Creador/Creator	M	Ulloa Escobar Katherine Mariuxi
3	Materia/Subject	M	Facultad de Ciencias Empresariales; Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A.
4	Descripción/Description	M	El Proyecto de Investigación se realizó en la empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA., matriz Cantón Quevedo, ubicada en la Cdla. San José, Decima Sexta y Malecón - Esquina, Provincia de los Ríos, el objetivo principal de la misma consiste en determinar cómo se relaciona una Auditoría de Gestión al área de Talento Humano con la eficiencia administrativa de la empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA., Cantón Quevedo, año 2012.
5	Editor/Publisher	M	F.C.E. Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría (C.P.A); Katherine Mariuxi Ulloa Escobar.
6	Colaborador/Contributor	O	CPA. Rosa Torres M.Sc.
7	Fecha/Date	M	dd-mm-aa
8	Tipo/Type	M	Proyecto de Investigación
9	Formato/Format	R	Microsoft Office Word 2010
10	Identificador/Identifier	M	http://biblioteca.uteq.edu.ec
11	Fuente/Source	O	Investigación ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.
12	Lenguaje/Lenguaje	M	Español
13	Relación/Relation	O	Ninguno
14	Cobertura/Coverage	O	ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA., se encuentra ubicada en la Cdla. San José, Decima Sexta y Malecón – Esquina.
15	Derechos/Rights	M	Ninguno
16	Audiencia/Audience	O	Proyecto de Investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA.....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
CERTIFICACIÓN.....	v
TRIBUNAL DE TESIS.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
ESQUEMA DE CODIFICACIÓN.....	ix
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	x
ÍNDICE DE CUADROS.....	xvi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xvii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xviii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xix
ABSTRAC.....	xx
CAPÍTULO I	
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. INTRODUCCIÓN.....	2
1.2. PROBLEMATIZACIÓN.....	5
1.2.1. Planteamiento del Problema.....	5
1.2.1.1. Diagnóstico.....	6
1.2.1.2. Pronóstico.....	6
1.2.1.3. Control del Pronóstico.....	6
1.2.2. Formulación del Problema.....	7
1.2.3. Sistematización del Problema.....	7
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	9
1.4. OBJETIVOS.....	10
1.4.1. Objetivo General.....	10
1.4.2. Objetivos Específicos.....	10
1.5. HIPÓTESIS.....	11
1.5.1. Hipótesis General.....	11

1.5.2. Hipótesis Específicas.....	11
1.6. VARIABLES	12
1.6.1. Variables Independientes.....	12
1.6.2. Variables Dependientes	13
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	14
2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	15
2.1.1. Fase I.....	15
2.1.1.1. Familiarización y revisión de legislación y normatividad	15
2.1.2. Fase II.....	16
2.1.2.1. Evaluación del sistema de control interno - COSO II ERM	16
2.1.3. Fase III.....	19
2.1.3.1. Desarrollo de hallazgos o examen profundo de áreas críticas.....	19
2.1.4. Fase IV.....	24
2.1.4.1. Comunicación de resultados e informes de auditoría	24
2.1.5. Fase V.....	24
2.1.5.1. Monitoreo estratégico de recomendaciones junto con la administración	24
2.1.5.2. Las recomendaciones de Auditoría de Gestión	25
2.1.6.1. Objetivos	25
2.1.6.2. Alcance y enfoque del trabajo.....	26
2.1.6.3. Metodología de la Auditoría de Gestión	28
2.1.7. Determinación y optimización de plantillas	31
2.1.8. La Organización del Trabajo como Base de la GTH.....	32
2.1.8.1. Estudio de tiempos.-	32
2.1.8.2. Disciplina laboral.-.....	32
2.1.8.3. La productividad del trabajo.-	32
2.1.9. Inventario de personal.....	33
2.2. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL.....	35
2.2.1. La Empresa.....	35
2.2.1.1. Qué es una Empresa	35
2.2.1.2. Clasificación de las Empresas por su tamaño	35
2.2.1.3. Tipos de Empresa	36

2.2.2. Auditoría.....	37
2.2.2.1. Concepto.....	37
2.2.2.2. Necesidad.....	38
2.2.2.3. Clases de auditoría.....	38
2.2.3. Auditoría de Gestión.....	39
2.2.3.1. Definición.....	39
2.2.4. Talento Humano.....	39
2.2.4.1. Generalidades.....	39
2.2.4.2. Definición.....	39
2.2.4.3. Organización interna de la empresa.....	39
2.2.4.4. Auditoría de Talento Humano.....	45
2.2.5. Eficiencia.....	47
2.2.5.1. Concepto.....	47
2.2.6. Tecnología para el Diagnóstico, Proyección y Control de Gestión Estratégica de la GTH.....	47
2.2.6.1. Características de las personas que trabajan.....	47
2.2.6.2. Cultura organizacional.....	48
2.2.6.3. Atractivo de la organización.....	49
2.2.7. Planeación Estratégica De TH y Optimización del Capital Humano.....	49
2.2.7.1. El proceso integrador y sistémico de la planificación de TH.....	49
2.2.8. Gestión por Competencias y Selección del Personal.....	49
2.2.8.1. Introducción.....	49
2.2.8.2. Gestión por competencias en la GTH.....	50
2.2.8.3. Selección de personal.....	50
2.2.9. Organización que Aprende, Formación y Evaluación de Desempeño.....	51
2.2.9.1. El proceso de formación.....	51
2.2.9.2. La evaluación del desempeño.....	51
2.2.10. Compensación Laboral y Motivación.....	52
2.2.10.1. El sistema de compensación laboral.....	52
2.2.10.2. Teorías motivacionales relativas al trabajo.....	54
2.2.10.3. El reconocimiento social y la estimulación espiritual.....	55
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	57
2.3.1. Código de Ética.....	57

2.3.1.1. Fundamentos del Código de Ética	57
2.3.2. Normas Internacionales de Auditoría (NIA's)	59
2.3.2.1. Glosario de términos	59
2.3.2.2. Planificación	60
2.3.2.3. Control Interno	61
2.3.2.4. 500–599 Evidencia de Auditoría	61
2.3.2.5. 200–299 Responsabilidades	61
2.3.2.6. Uso del trabajo de otros	63
2.3.2.7. Áreas especializadas	64
2.3.3. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA's).....	64
2.3.3.1. Normas Generales	64
2.3.3.2. Normas de Ejecución del Trabajo	64
2.3.3.3. Normas de Información o Preparación del Informe.....	65
2.3.4. COSO - Committee Of Sponsoring Organizations De La Treadway Commission. (Comité De Organizaciones Patrocinadoras De La Comisión De Normas)	68
2.3.4.1. Definición de Control Interno.....	68
2.3.4.2. Marco Integrado de Control	68
2.3.5. Deberes Formales de los Contribuyentes o Responsables	71
2.3.6. IESS.....	72
2.3.6.1. Aporte IESS 2013	72
2.3.6.2. Pensiones	73
CAPÍTULO III	
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	74
3.1. MÉTODOS Y MATERIALES.....	75
3.1.1. Métodos de Investigación	75
3.1.1.1. Método Histórico–Lógico.....	75
3.1.1.2. Método Analítico – Sintético.....	75
3.1.1.3. Método Deductivo – Inductivo.....	75
3.1.2. Materiales y Equipos utilizados	75
3.1.2.1. Materiales	75
3.1.2.2. Equipos de Oficina	76
3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	76

3.2.1. Exploratoria.....	76
3.2.2. Descriptiva	76
3.2.3. Explicativa.....	76
3.3. DISEÑOS DE INVESTIGACIÓN.....	77
3.3.1. No Experimental Transversal.....	77
3.3.2. Técnicas de Investigación.....	77
3.3.2.1. Observación.....	77
3.3.2.2. Entrevista	77
3.3.2.3. Encuesta.....	78
3.3.3. Creación de una firma de auditoría ficticia.....	78
3.3.4. Metodología aplicable en el proceso de Auditoría de Gestión al área de Talento Humano realizado en la empresa ORIENTAL Industria Alimenticia CIA. LTDA., Cantón Quevedo, año 2012.....	78
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA ENTREVISTA.....	80
3.4.1. Población	80
3.4.2. Muestra	80
3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA ENCUESTA.....	81
3.5.1. Población	81
3.5.2. Muestra.....	81
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	82
4.1. RESULTADOS.....	83
4.2. DISCUSIÓN	217
4.2.1. Discusión por Investigadora.....	217
CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	220
5.1. CONCLUSIONES	221
5.2. RECOMENDACIONES.....	222
CAPÍTULO VI	
BIBLIOGRAFÍA.....	223
6.1. LITERATURA CITADA	224
6.1.1. Bibliografía Básica	224
6.1.2. Bibliografía Complementaria.....	224

6.2. LINKOGRAFÍA.....	225
CAPÍTULO VII	
ANEXOS.....	227
7.1. ANEXOS.....	228

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro #1 Cuestionario de Control Interno	18
Cuadro #2 Ficha de Personal	42
Cuadro #3 Personal implicado en la investigación entrevista	80
Cuadro #4 Personal implicado en la investigación encuesta	81
Cuadro #5 ¿Se planifican las actividades en el área de talento humano?.....	83
Cuadro #6 ¿Se ha elaborado un plan de Auditoría de Gestión de Talento Humano?	84
Cuadro #7 ¿En la oficina se desarrolla el trabajo en equipo y se lo capacita? .	85
Cuadro #8 ¿Existe comunicación dentro del grupo de trabajo?	86
Cuadro #9 ¿Los jefes valoran y reconocen el trabajo?.....	87
Cuadro #10 En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, recursos materiales, etc) ¿usted considera que este es?.....	88
Cuadro #11 Su jefe inmediato, ¿Tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones en relación a como llevar a cabo sus funciones?	89
Cuadro #12 Para el desempeño de sus labores, su ambiente de trabajo es:...	90
Cuadro #13 ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?.....	91
Cuadro #14 ¿Se ha obtenido un informe de Auditoría de Gestión?.....	92
Cuadro #15 En caso de obtenerse el informe ¿Se han encontrado irregularidades en el informe de Auditoría de Gestión?	93
Cuadro #16 ¿La empresa promueve la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora?	94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico #1 Proceso Sistémico comprendido por la Planificación de TH	30
Gráfico #2 Flujo de Actividades de GTH Precedentes de la Selección de Personal, Iniciado por el Inventario de Personal.....	34
Gráfico #3 Ejemplo de Diagrama ISHIKAWA con Ponderación.....	48
Gráfico #4 Evaluación del Desempeño.....	52
Gráfico #5 ¿Se planifican las actividades en el área de talento humano?	83
Gráfico #6 ¿Se ha elaborado un plan de Auditoría de Gestión de Talento Humano?	84
Gráfico #7 ¿En la oficina se desarrolla el trabajo en equipo y se lo capacita? .	85
Gráfico #8 ¿Existe comunicación dentro del grupo de trabajo?.....	86
Gráfico #9 ¿Los jefes valoran y reconocen el trabajo?	87
Gráfico #10 En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, recursos materiales, etc) ¿usted considera que este es?.....	88
Gráfico #11 Su jefe inmediato, ¿Tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones en relación a como llevar a cabo sus funciones?	89
Gráfico #12 Para el desempeño de sus labores, su ambiente de trabajo es: ...	90
Gráfico #13 ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?.....	91
Gráfico #14 ¿Se ha obtenido un informe de Auditoría de Gestión?.....	92
Gráfico #15 En caso de obtenerse el informe ¿Se han encontrado irregularidades en el informe de Auditoría de Gestión?	93
Gráfico #16 ¿La empresa promueve la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora?	94

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Carta de Solicitud a la empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.	228
Anexo 2. Solicitud que realizó el Gerente Administrativo de la empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.	229
Anexo 3. Certificación de culminación de proyecto de investigación en la empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.	230
Anexo 4. Carta de Presentación	231
Anexo 5. Carta Compromiso.....	232
Anexo 6. Matriz del Tema de Investigación	235
Anexo 7. Matriz de Estudio del Problema de Investigación	236
Anexo 8. Matriz de Operacionalización de la Hipótesis	237
Anexo 9. Manual de Procedimientos de la empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.	238
Anexo 10. Galería de Imágenes de la empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.	263
Anexo 11. Informe realizado por la Directora del Proyecto de Investigación sobre el análisis en el Sistema Anti plagio URKUND.....	264
Anexo 12. Informe Sistema Anti plagio URKUND.....	265

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA., posee una red completa de distribución en todo el Ecuador, con productos confiables, precios accesibles en las líneas de fideos, harinas, etc. Las 610 personas de la industria se distribuyen en: Administrativo, Planta y Mantenimiento, en el proceso de esta Auditoría de Gestión al área de Talento Humano se abrevian los hallazgos: reducido ambiente laboral, anomalías en el área de Talento Humano. Se incluyen indicadores de gestión para informar el funcionamiento o comportamiento de una actividad; la actividad 1 Ambiente Laboral, es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano; fue útil el desarrollo de una encuesta, que mediante la fórmula del muestreo se designó a las 242 personas y los indicadores: trabajo en equipo un 98%, 5 puntos, comunicación 90%, 4 puntos, igualdad 93%, 5 puntos, condición física 97%, 5 puntos, liderazgo 89%, 4 puntos, motivación 94%, 5 puntos. Actividad 2 Área de Talento Humano, es un proceso de apoyo gerencial significativo para el manejo de las relaciones laborales y la promoción de un buen clima laboral; los indicadores manejados: Capacitación un 99% con 5 puntos, ausentismo 15% con 0 puntos, estabilidad del personal 98% con 5 puntos y funciones realizadas 86% con 4 puntos. Actividad 3 Eficiencia, es la ejecución de las acciones usando el mínimo de los recursos, sus indicadores: Tanto la supervisión de las labores, entrevistas, reclutamiento interno y el proceso de selección rebotaron a 1, como rango de eficiente con 3 puntos. Actividad 4 Eficacia que es el logro de los objetivos institucionales, los indicadores indican: Atención al público con un 100% a 5 puntos, nivel académico del personal administrativo un 100% a 5 puntos, reclutamiento externo un 75% con 3 puntos y selección del personal al 53%, con 2 puntos. Actividad 5 Excelencia, es la satisfacción de los usuarios (calidad): Proceso de productividad, productos elaborados cajas: fideos 98%, condimentos 97%, harinas 98%, envasados 96% y bebidas 98% que alcanzan 5 puntos. Desempeño del personal: administrativo 93% 5 puntos, planta 90% 4 puntos y mantenimiento 80%, 3 puntos. Finalmente quien es eficiente y eficaz, en esencia decimos que es efectivo. Esto es lo que en el fondo todos los empresarios desean para sus empresas; se logró un 80% de efectividad.

ABSTRAC

The company ORIENTAL FOOD INDUSTRY CIA. LTDA., has a comprehensive distribution network throughout Ecuador, with reliable products, affordable lines of noodles, flour, etc. The 610 people in the industry are distributed in: Administrative, Plant and Maintenance in the process of this Auditing the Human Resource area are abbreviated findings: reduced work environment, anomalies in the area of Human Resource. Management indicators are included to inform the behavior of an operation or activity; Activity 1 Work Environment is the human and physical environment in which the work is carried out daily; was useful to develop a survey that to 242 people and the indicators are appointed by the formula of sampling: Teamwork 98%, 5 points, communication 90%, 4 points, equal 93%, 5 points fitness 97%, 5 points, 89% lead, 4 points, 94% motivation, 5 points. Activity 2 Area Talent is a significant process management support for the management of labor relations and promote a good working environment; handled indicators: Training 99% with 5 points, absenteeism 15% with 0 points, 98% staff retention with 5 points and functions performed 86% with 4 points. Activity 3 Efficiency is the implementation of actions using the minimum of resources, indicators: Both the supervision of the work, interviews, internal recruitment and selection process bounced to 1, as efficient range with 3 points. Activity 4 Efficiency is the achievement of corporate goals, indicators suggest: Customer service with 100% to 5 points, academic administrative staff by 100% to 5 points, external recruitment 75% with 3 points and selection staff to 53% with 2 points. Activity 5 Excellence, is the user satisfaction (quality): Process productivity products made enclosures noodles 98%, 97% seasonings, flour 98%, 96% and beverages packaged 98% to reach 5 points. Staff performance: 93% administrative 5 points, 4 points 90% plant and maintenance 80%, 3 points. Finally who is efficient and effective, essentially say that it is effective. This is what that basically all employers want for their businesses; was achieved by 80% effective.

CAPÍTULO I
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN

La Auditoría de Gestión se conoce como la función de evaluación de desempeño y se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la empresa. Constituye una herramienta básica para asegurar la obtención de recursos, su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos y metas, comprendiendo todas las actividades de la industria.

El área de Talento Humano se ha convertido en muchas empresas como un proceso de apoyo gerencial muy significativo para el manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen ambiente laboral; desarrollar las competencias que amplifiquen la productividad a través de programas de formación y entrenamiento del personal.

ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA O.I.A. CIA. LTDA., posee una red completa de distribución en todo el Ecuador, que la ubican como una de las principales industrias del sector alimenticio, trabaja en la búsqueda de mejores opciones alimenticias para diversos mercados, proveyéndolos de productos confiables, nutritivos y con precios accesibles en las líneas de fideos, harinas, condimentos, leches, snacks, bebidas y otros.

Actualmente exporta a mercados de la Unión Europea, Norte, Centro y Sudamérica. Son especialistas en productos excepcionales.

Por tal motivo se considera primordial realizar un estudio de los procesos y procedimientos que actualmente se desarrollan en la industria acorde al área

de Talento Humano, determinando aciertos y debilidades que necesariamente deben ser mejoradas y así lograr la optimización de la eficiencia, eficacia, excelencia y efectividad de las actividades cotidianas.

El presente proyecto de investigación, aplicado a la ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA., Cantón Quevedo, se encuentra estructurado en los siguientes capítulos:

Capítulo I se desarrolla el Marco Contextual de la Investigación, indicando los antecedentes de la problemática de la investigación, los objetivos y el planteamiento de la hipótesis.

Capítulo II se despliega la Fundamentación Teórica, basados en técnicas de revisión documental (libros, páginas de internet, tesis,) actualizada que sirvieron como guía para el desenvolvimiento de la investigación.

Capítulo III se efectúa la Metodología de la Investigación, plasmando los materiales y métodos, el tipo y diseño de investigación, así mismo definiendo la población y muestra en la que se desarrolló el proyecto de investigación.

Capítulo IV se presentan los Resultados y Discusión de la investigación, en el cual podrá facilitar una mayor comprensión acerca de los resultados de la Auditoría de Gestión al área de Talento Humano, describiéndolos de forma clara y precisa, accediendo llegar a conclusiones y recomendaciones.

Capítulo V se hallan las conclusiones y recomendaciones que ayudarán al personal administrativo de la industria comprender los resultados de la

Auditoría de Gestión ejecutada, para tomar las decisiones adecuadas en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos y alcance de metas de la industria.

Capítulo VI hace referencia sobre la Bibliografía citando textos actualizados de diferentes autores, de la misma manera, presenta una Linkografía forjando direcciones web donde se encontró la información para la elaboración del presente proyecto de investigación.

Capítulo VII presenta los Anexos, cuya información sirvió de soporte durante todo el proceso de la investigación.

1.2. PROBLEMATIZACIÓN

1.2.1. Planteamiento del Problema

Las nuevas empresas tanto agrícolas, comerciales, industriales del mundo demandan la necesidad de implementar una gestión del talento humano que posibilite adaptarse a los cambios originados en el entorno donde las mismas desarrollan su actividad, que propicie una nueva estrategia y filosofía empresarial sustentada en la base de la participación en las acciones y práctica del factor humano de la organización.

Las empresas industriales desempeñan un nivel imprescindible en el desarrollo social y económico de nuestro país por lo que es conveniente que se supervise mediante controles internos cada uno de los procedimientos desarrollados, como es el personal, la productividad, clima laboral, formación; considerado en el trascurso de un periodo contable.

Como todo proceso integrado, necesita de herramienta y control para el desarrollo eficaz del mismo, debido a esta necesidad, surge la concepción de realización de auditoría de gestión de talento humano como mecanismo efectivo en el ámbito local, no sólo de diagnóstico sino que permite perfeccionar u orientar nuevas políticas capaces de sensibilizar en los trabajadores altos niveles de satisfacción y motivación laboral.

La clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa. Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

1.2.1.1. Diagnóstico

Existe desconocimiento total en el desarrollo de un plan de Auditoría de Gestión de Talento Humano. Cabe mencionar descuido del personal, para una eficiencia elevada, en cuanto a la eficacia algunos indicadores elaborados son innecesarios.

Por ende surgen descensos características fundamentales del informe de auditoría.

1.2.1.2. Pronóstico

Inconsistente coordinación de procedimientos, riesgo en cuanto al menor logro de eficiencia relativo a hacer las cosas bien; siguiendo con, el peligro de acuerdo al bajo logro de eficacia, acorde a hacer las cosas correctas; y así un Informe final con menos detalles para mejoras en la empresa acorde al Talento Humano.

1.2.1.3. Control del Pronóstico

Coordinar los procedimientos debidamente, para un adecuado plan de Auditoría de Gestión de Talento Humano en cuestión a la planificación, siendo que la auditoría de gestión constituye la herramienta básica para asegurar la obtención de recursos, su empleo eficaz y eficiente en la consecución de objetivos, metas; en torno a esto la creación de indicadores de gestión coherentes.

Por último adecuar el documento del informe final de auditoría referente a las características necesarias, tales como: claro, preciso, conciso; y con esto el conocimiento de resultados para mejoras del área perteneciente a la empresa.

1.2.2. Formulación del Problema

Los cambios se hacen notorios a nivel global, nacional y local; debido a la tecnología, economía, diseño de los productos para satisfacer necesidades de la sociedad, la inclusión de normas, políticas, empleo de recursos, herramientas que repercuten en los trabajadores el incremento de niveles de satisfacción y motivación laboral; cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan. Lo que genera la importancia relativa del empleo de una Auditoría de Gestión al área de Talento Humano para evaluar sus procesos a través de indicadores de gestión pertinentes, en el desempeño de sus actividades. Lo cual lleva a la pregunta general del problema de investigación:

¿Cómo incide la gestión del Talento Humano en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA., Cantón Quevedo, año 2012?

1.2.3. Sistematización del Problema

El presente estudio sobre Auditoría de Gestión al área de Talento Humano y su relación con la eficiencia administrativa, se centra en la Empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA., Cantón Quevedo, año 2012, tomando para ello como referente el examen a la administración del Departamento de Talento Humano. El proyecto abarca todos los componentes importantes dentro del proceso del área de Talento Humano en la industria, u otros

aspectos involucrados, lo cual lleva a plantear las siguientes subpreguntas de investigación:

- ¿Se cumple con el plan de Auditoría de Gestión de Talento Humano?
- ¿Se crean objetivos de eficiencia de Talento Humano?
- ¿Cuáles son los objetivos de eficacia de Talento Humano?
- ¿Se ha desarrollado el informe de auditoría de gestión?

1.3. JUSTIFICACIÓN

La industria es el conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados o semielaborados; la industria alimentaria es la parte de la industria encargada de la elaboración, transformación, preparación, conservación y envasado de los alimentos de consumo humano y animal. La competitividad en los mercados nacionales y extranjeros son unos de los factores principales que obliga a las empresas innovar e implantar nuevas metas con el propósito de mantenerse dentro de los estándares estipulados, estableciendo nuevos procedimientos de control.

Motivo por el cual se justifica la aplicación de una Auditoría de Gestión al área de Talento Humano y su relación con la eficiencia administrativa, que permita evaluar el grado de eficiencia, eficacia, excelencia y efectividad mediante indicadores de gestión.

Este trabajo permitirá a la industria obtener resultados satisfactorios para una correcta mejora en la gestión; detallando las causas que afectan y tomar las decisiones que se ameriten para bienestar, beneficio y avance progresivo de la industria en el Talento Humano.

El objetivo de Auditoría de Gestión de Talento Humano es proporcionar competitividad a la organización a través de la aplicación de instrumentos de medición idóneos que den cuenta el óptimo desempeño organizacional a través de las personas. Mediante la recopilación de datos que hacen referencia al personal.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Desarrollar una Auditoría de Gestión al área de Talento Humano y su relación con la eficiencia administrativa de la empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA., Cantón Quevedo, año 2012.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Realizar el plan de Auditoría de Gestión de Talento Humano.
- Determinar objetivos de eficiencia de Talento Humano.
- Plantear objetivos de eficacia de Talento Humano.
- Elaborar Informe de Auditoría de Gestión.

1.5. HIPÓTESIS

1.5.1. Hipótesis General

El desarrollo de una Auditoría de Gestión al área de Talento Humano permitirá su relación con la eficiencia administrativa de la empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA., Cantón Quevedo, año 2012.

1.5.2. Hipótesis Específicas

- El plan de Auditoría de Gestión de Talento Humano es primordial.
- Los objetivos de eficiencia de Talento Humano son específicos.
- Los objetivos de eficacia de Talento Humano son significativos.
- El Informe de Auditoría de Gestión es convincente.

1.6. VARIABLES

1.6.1. Variables Independientes

- El plan de Auditoría de Gestión de Talento Humano caracteriza los criterios, recursos, tiempo de desarrollo de la auditoría.
- Los objetivos de eficiencia de Talento Humano permiten la creación de indicadores de gestión, basados en el proceso del área a determinar.
- Los objetivos de eficacia de Talento Humano ayudan al desarrollo esencial de indicadores de gestión, apoyados en el proceso del área a establecer.
- El Informe de Auditoría de Gestión expresa la opinión profesional de forma concreta, clara y sencilla, sus causas y efectos encontrados en la empresa.

1.6.2. Variables Dependientes

- Realización del plan de Auditoría de Gestión como documento primordial, para detallar el motivo, alcance, tiempo máximo del examen, con las datas de cada fase u otros.
- Determinación de los objetivos de eficiencia para obtener indicadores de gestión, concerniente a hacer las cosas bien.
- Planteamiento de los objetivos de eficacia para el alcance de indicadores de gestión, relativo a hacer las cosas correctas.
- Elaboración de un informe de auditoría de gestión para dar a conocer los resultados de forma precisa, concisa, objetiva y soportada.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La presente investigación está apoyada en la teórica de MALDONADO, Milton. Año 2011 “Auditoría de Gestión”. Ecuador – Quito, Cuarta edición, Derecho del autor reservado. Páginas 46-47; 52, 58-61; 69, 77-81, 85-86; 96, 105-106, 108-109; quién sugiere la siguiente secuencia.

2.1.1. Fase I

2.1.1.1. Familiarización y revisión de legislación y normatividad

Prácticamente el concepto de familiarización sería para los auditores externos, ya que los internos tienen un cabal conocimiento de la entidad. El recorrido de las instalaciones y el conocimiento de las actividades principales (sustantivas) de la entidad es importante para los auditores de la industria a la q se realiza la auditoría.

La actualización de los archivos de la Auditoría interna, básicamente el archivo o legajo permanente es básico y a veces no es parte de esta fase cuando la unidad tiene la costumbre de ir actualizando sus archivos en versión digital.

La revisión de legislación y normatividad de la entidad es muy breve y no debe tomar más de dos días, por parte del auditor jefe de equipo, quien debe actuar solo en esta fase o apoyado por un auxiliar en caso de que la documentación sea muy voluminosa.

Para evitar hojas narrativas, es una buena práctica el subrayar los documentos pero no utilizar resaltador porque las fotocopias salen ilegibles. Esta fase no

debería tomar más de dos días a menos que se vaya a auditar una entidad sumamente grande y compleja.

Ejemplo de programa de fase I

- Recorrido de instalaciones.
- Entrevista con directivos.
- Actualización de archivo permanente.

2.1.2. Fase II

2.1.2.1. Evaluación del sistema de control interno - COSO II ERM

Para este informe se enfoca el Control Interno desde cinco componentes:

- Entorno de Control
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión o Monitoreo

Impacto sobre los resultados.- El primero y básico de los factores para evaluar si un componente significativo de la gestión debe ser llevado a una planificación detallada es la importancia e influencia que tiene sobre los resultados del programa o de la entidad. La forma de evaluación del factor será de 1 para bajo impacto, de 2 a 3 para un impacto moderado, 4 a 5 para un alto impacto.

Riesgo de no Auditarlo.- En este caso el equipo de auditoría evaluará la posibilidad de fallas y errores graves en el componente después de finalizada la auditoría. La forma de evaluación del factor será de 1 para bajo riesgo, de 2 a 3 para un riesgo moderado, 4 a 5 para un alto riesgo.

Cantidad de Recursos Involucrados.- El equipo de auditoría encontrará que la inversión en recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos varía entre componentes significativos; no obstante este puede no ser exactamente un factor para decidir realizar una planificación detallada de alguno de ellos. La forma de evaluación del factor será de 1 para pocos recursos, de 2 a 3 para una cantidad moderada de recursos, 4 a 5 para un alto consumo de recursos.

Oportunidad de Mejorar el Desempeño.- Este factor incluye evaluar si los resultados de la auditoría ayudarán a mejorar el desempeño, la rendición de cuentas o la rentabilidad. La forma de evaluación del factor será de 1 para poca oportunidad, de 2 a 3 para una oportunidad moderada, 4 a 5 para una alta oportunidad de mejorar el desempeño.

Factibilidad de Auditoría.- En términos de la factibilidad o dificultad para examinar las operaciones del componente y las posibilidades físicas y económicas de hacer la auditoría. La forma de evaluación del factor será de 1 para poca factibilidad de auditoría, de 2 a 3 para una factibilidad moderada, 4 a 5 para una alta factibilidad.

Finalmente en la última columna de la matriz se suman los puntajes asignados por componentes, y como es lógico, aquellos componentes con mayor puntaje serán los candidatos a pasar a la Planificación Detallada.

Ejemplo de cuestionario de control interno

Empresa.

Auditoría de Gestión Fase II.

Cuestionario de Control Interno.

Área.

Cuadro #1

Cuestionario de Control Interno

No.	Cuestionario	Si	No	N/A	Observ.
1	Tiene un sistema que le permite llevar un control adecuado de la cantidad de captaciones mensuales.				
2	Se capacita periódicamente al personal que se encuentra trabajando en esta área.				
3	Los empleados cumplen con las tareas planeadas mensualmente.				
4	Tienen un buen sistema de información.				
5	Cumplen con las metas propuestas cada mes.				
6	Hacen informes mensuales.				

Fuente: Libro de Auditoría de Gestión, Milton K.; Maldonado E.

2.1.3. Fase III

2.1.3.1. Desarrollo de hallazgos o examen profundo de áreas críticas

Esta es la fase más extensa de la Auditoría de Gestión en donde se integran los especialistas y se conforma el equipo multidisciplinario. Lo expuesto no descarta que podría estar en la evaluación del control interno cuando son áreas muy especializadas así como deben colaborar en la redacción del informe.

El concepto de “hallazgo de auditoría” implica que éste tenga 4 atributos:

- **CONDICIÓN.** Lo que sucede o se da en la realidad dentro de la entidad.
- **CRITERIO.** Parámetro de comparación por ser la situación ideal, el estándar, la norma, el principio administrativo apropiado o conveniente.
- **CAUSA.** Motivo, razón por el que se dio la desviación o se produjo el área crítica.
- **EFEECTO.** Daño, desperdicio, pérdida. Recuerde que estos cuatro atributos constituyen los comentarios del informe.

Presentación de los Hallazgos

Un buen desarrollo de los hallazgos de la auditoría no sólo incluirá cada uno de los atributos discutidos anteriormente, sino que también serán redactados para que cada uno sea claramente distinguido de los otros.

Técnicas de Auditoría

Únicamente como repaso se transcribe una clasificación de las técnicas de auditoría y otras prácticas utilizadas:

Técnicas de Verificación Ocular:

- Comparación
- Observación
- Revisión Selectiva
- Rastreo

Técnicas de Verificación Verbal

- Indagación
- Análisis

Técnicas de Verificación Escrita

- Conciliación
- Confirmación

Técnicas de Verificación Documental

- Comprobación
- Computación

Técnica de Verificación Física

- Inspección

Análisis.- Con más frecuencia el auditor aplica técnicas del análisis a varias de las cuentas del mayor general de la entidad sujeta a examen.

- **Analizar.** Separar en elementos o partes.

- **Comparar.** Observar la similitud o diferencia de dos o más conceptos.

Comprobación.- La comprobación constituye el esfuerzo realizado para cerciorarse o asegurarse de la veracidad de un hecho.

- **Comprobar.** Examinar verificando la evidencia que apoya a una transacción u operación, demostrando autoridad, legalidad, propiedad, certidumbre.

Computación.- Esta técnica se refiere a calcular, contar o totalizar datos numéricos con el objeto de asegurarse que las operaciones matemáticas sean correctas.

- **Computar.** Verificar la exactitud matemática de las operaciones o efectuar cálculos.

Conciliación.- Este término significa poner de acuerdo o establecer la relación exacta entre dos conceptos interrelacionados.

- **Conciliar.** Hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes.

Confirmación.- Consiste normalmente en cerciorarse de la autenticidad de activos, pasivos, operaciones, etc., mediante la afirmación escrita de una persona o institución independiente de la entidad examinada y que se

encuentra en condiciones de conocer la naturaleza y requisitos de la operación consultada, por lo tanto, informar de una manera válida sobre ella.

- **Confirmar.** Obtener constatación de una fuente independiente de la entidad bajo examen y sus registros. La confirmación puede ser positiva o negativa y directa o indirecta.

Indagación.- Consiste en averiguar o inquirir sobre un hecho. El empleo cuidadoso de esta técnica puede determinar la obtención de información valiosa que sirva más como apoyo que como evidencia directa en el juicio definitivo del auditor.

- **Indagar.** Obtener información verbal a través de averiguaciones y conversaciones.

Inspección.- Involucra el examen físico y ocular de algo. La aplicación de esta técnica es sumamente útil o relacionada a la constatación de dinero en efectivo, documentos que evidencian valores, activos fijos y similares.

- **Inspeccionar.** Examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores, con el objeto de demostrar su existencia y autenticidad.

Observación.- Es considerada la más general de las técnicas de auditoría y su aplicación es de utilidad en casi todas las fases del examen.

- **Observar.** Examen ocular para cerciorarse cómo se ejecutan las operaciones.

Revisión Selectiva.- Constituye una técnica frecuentemente aplicada a áreas que por su volumen u otras circunstancias no están comprendidas en la revisión o constatación más detenida o profunda.

- **Revisar Selectivamente.** Examen ocular rápido con fines de separar mentalmente asuntos que no son típicos o normales.

Rastreo (Rastrear).- Seguir una operación de un punto a otro dentro de su procedimiento.

El ejemplo más sencillo y típico de esta técnica es seguir un asiento en diario hasta su pase a la cuenta de mayor general a fin de comprobar su corrección o viceversa.

Indicadores de Gestión Según la SECODAM – México

Indicadores de Eficacia.- Son los que permiten determinar, cuantitativamente, el grado de cumplimiento de una meta en un período determinado o el ejercicio de los resultados en relación al presupuesto asignado.

La eficacia, es la capacidad de lograr los objetivos y metas programados con los recursos disponibles y en un tiempo determinado.

Indicadores de Eficiencia: Se aplica para medir la relación establecida entre las metas alcanzadas y los recursos ejercidos para tal fin.

Eficiencia es el cumplimiento de los objetivos y metas programados con el mínimo de recursos disponibles.

2.1.4. Fase IV

2.1.4.1. Comunicación de resultados e informes de auditoría

Prepare un breve programa de Auditoría para esta fase, que contemple, entre otros asuntos:

- Comunicación parcial de resultados conforme se han desarrollado cada uno de los hallazgos.
- Disposición de que se redacten hoja de hallazgos.
- Obligatoriedad de preparar un plan de redacción del informe.
- Prepara nómina de usuarios del informe.
- Estrategia para la conferencia final.
- Redacte un plan de redacción del informe.
- Borrador de informe.

2.1.5. Fase V

2.1.5.1. Monitoreo estratégico de recomendaciones junto con la administración

La estrategia utilizada para el monitoreo de recomendaciones:

Monitoreo Corporativo; cuando las recomendaciones involucran al máximo ejecutivo, que por conveniencia debe siempre comprometer su actuación.

Monitoreo Funcional; en cuanto se vinculan los directores departamentales, que obligatoriamente se da en todos los casos.

Monitoreo Operativo; son niveles vinculados con las operaciones. (Procesos).

2.1.5.2. Las recomendaciones de Auditoría de Gestión

Estas recomendaciones son bien pensadas y analizadas, antes de hacerse conocer a la administración para discutir su factibilidad. El auditor debe ponerse en el puesto del administrador para recomendar reales y potenciales, pero con un criterio gerencial.

Tenga en cuenta que conforme se termina el desarrollo de hallazgos se redactan las hojas de hallazgos y a la vez el respectivo informe de esa parte examinada. Al tener el informe de hallazgo, debidamente evidenciado y con la respectiva supervisión y control de calidad por parte del supervisor y director de auditoría, se puede y debe entregar el documento a la entidad. (Maldonado E., 2011)

2.1.6. Auditoría de Gestión

2.1.6.1. Objetivos

Dentro del campo de acción de la Auditoría de Gestión se pueden señalar como objetivos principales:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

2.1.6.2. Alcance y enfoque del trabajo

La Auditoría de Gestión examina las prácticas de gestión. Los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares:

- a) Auditoría de la Gestión global del ente:
 - Evaluación de la posición competitiva.
 - Evaluación de la estructura competitiva.
 - Balance social.
 - Evaluación del proceso de la dirección estratégica.
 - Evaluación de los cuadros directivos.

- b) Auditoría de Gestión del sistema comercial:
 - Análisis de la estrategia comercial.
 - Oferta de bienes y servicios.
 - Sistema de distribución física.
 - Política de precios.
 - Función publicitaria.
 - Función de ventas.
 - Promoción de ventas.

c) Auditoría de Gestión del sistema financiero:

- Capital de trabajo.
- Inversiones.
- Financiación a largo plazo.
- Planeación financiera.
- Área internacional.

d) Auditoría de Gestión del sistema de producción:

- Diseño del sistema.
- Programación de la producción.
- Control de calidad.
- Almacén e inventarios.
- Productividad técnica y económica.
- Diseño y desarrollo de productos.

e) Auditoría de Gestión del Talento Humano:

- Productividad.
- Ambiente laboral.
- Políticas de selección y formación.

f) Auditoría de Gestión de sistemas administrativos:

- Análisis de proyectos y programas.
- Auditoría de la función de procesamiento de datos.
- Auditoría de procedimientos administrativos y formas de control interno en las áreas funcionales.

2.1.6.3. Metodología de la Auditoría de Gestión

1. Planeación y evaluación del plan de gestión.- La planeación de la Auditoría de Gestión debe incluir asuntos como los siguientes:

- a. Conocimiento de los productos, mercados, clientes y colaboración.
- b. Conocimiento de los objetivos, estrategias y riesgos del negocio.
- c. Conocimiento de los procesos claves del negocio.
- d. Conocimiento de los elementos básicos de un plan de gestión.
- e. Conocimiento de los principios fundamentales de la administración.
- f. Conocimiento del proceso de la administración estratégica.
- g. Elaboración del programa con la naturaleza, alcance y oportunidad de la Auditoría de Gestión.

La evaluación del plan de gestión comprende:

- a. El análisis del plan de gestión adoptado por la empresa, es decir el conjunto de políticas y estrategias definidas por la entidad para alcanzar sus objetivos de corto, mediano y largo plazo.
 - Análisis del ambiente interno.
 - Fortalezas
 - Debilidades
 - Análisis del ambiente externo.
 - Oportunidades
 - Amenazas
 - Dirección organizacional.
 - Filosofía
 - Objetivos
 - Metas
- b. Revisión de la documentación que genera la entidad.
- c. Documentar los procesos y sub procesos importantes.

- d. Identificar los riesgos principales del negocio.
- e. Evaluar los controles de la empresa.
- f. Elaborar conclusiones relativas a las debilidades de la ejecución.
- g. Revisión de la implementación del plan estratégico.
- h. Toma de acciones correctivas.

2. Selección y diseño de los medidores de desempeño.- El proceso de la Auditoría de Gestión requiere de un modelo cuantitativo expresado en forma de indicadores cuyo seguimiento se pueda llevar a cabo fácilmente:

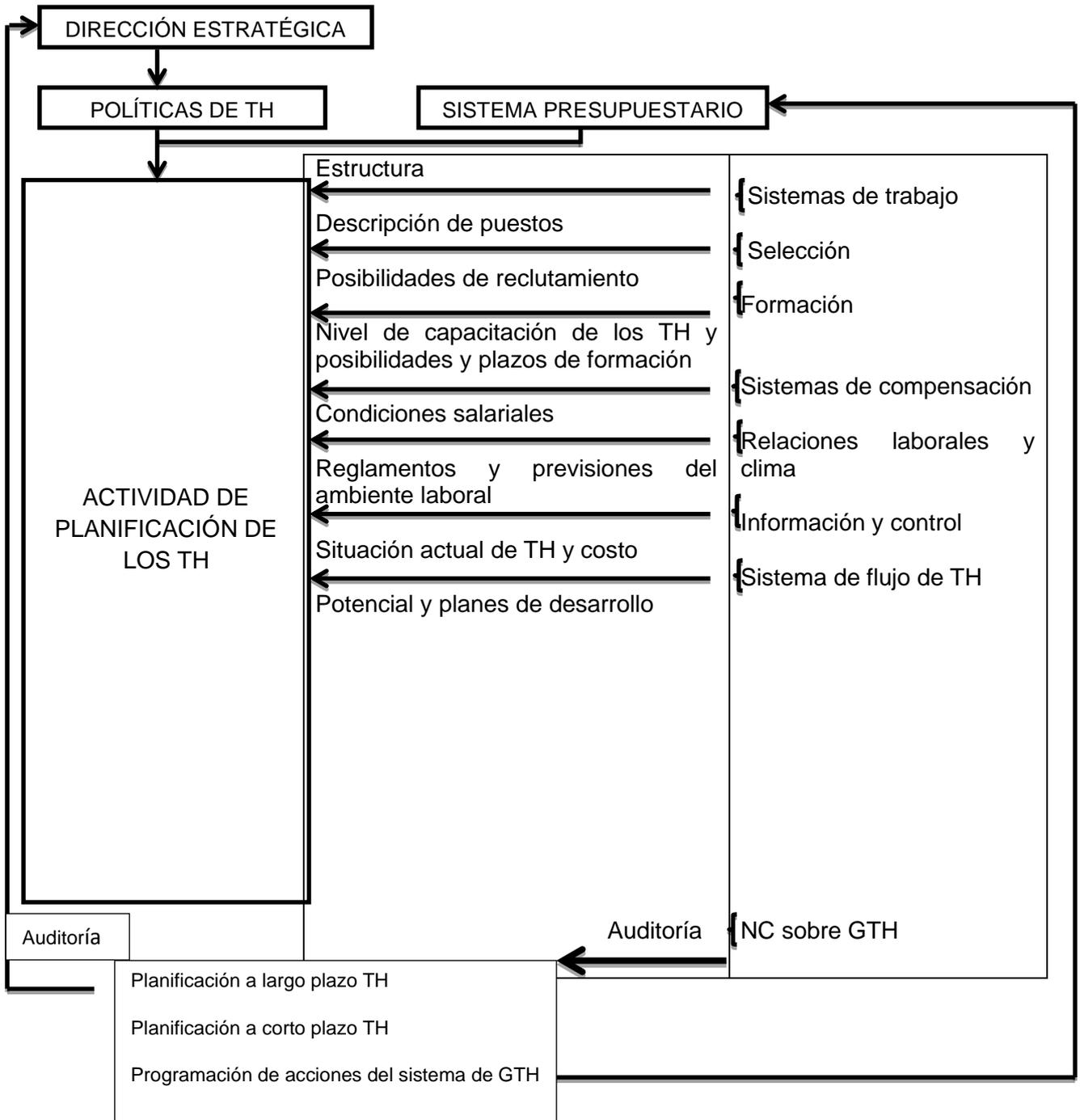
- Identificar los indicadores que mejor reflejen las metas y objetivos propuestos.
- Identificar los indicadores claves del desempeño.
- Identificar para cada uno de los indicadores propuestos las fuentes de información y acciones necesarias para sea oportuna y confiable.

3. Medir el desempeño.- Lo siguiente:

- Establecer las mediciones reales con los indicadores seleccionados.
- Comparar los resultados reales con los resultados esperados. (Yanel, 2012)

Gráfico #1

Proceso Sistémico comprendido por la Planificación de TH



Fuente: Libro de Gestión del Talento Humano y del Conocimiento, Cuestas Armando.

2.1.7. Determinación y optimización de plantillas

Existen varios métodos para la determinación de plantillas, como los de expertos, observación directa continua o discontinua, ecuaciones de regresión múltiple e interferencia de máquinas con simulación y teoría de colas.

Siendo que la determinación de plantillas se trata de valoraciones económicas y sociales que, como soluciones de compromiso, conducen no al cálculo sino a la determinación de plantilla.

Los objetivos principales de la optimización del capital humano son:

1. Incrementar el rendimiento o la productividad del trabajo
 2. Reducción de los tiempos de desperdicios o que no añaden valor, y que aumentan los costos
 3. Formación continua (educación) para alcanzar gran versatilidad (polivalencia o multicompetencias) en las personas, y lograr flexibilidad.
- **Auditoría o cuadro de mando integral en la GTH.-** Existen dos tipos de auditorías en la GTH: la estratégica y de funcionamiento. La primera, que se defiende con fuerza debido a la gestión estratégica de Talento Humano pretendida, tiene en su centro la evaluación de la adecuación o ajuste de las políticas y las actividades claves de GTH con la estrategia organizacional. La segunda comprende el funcionamiento específico de las actividades clave (selección, planeación, desempeño, etc.). Puede hacerse una auditoría de funcionamiento sola; pero la auditoría estratégica no sería cabal si no es complementada con la de funcionamiento.

2.1.8. La Organización del Trabajo como Base de la GTH

2.1.8.1. Estudio de tiempos.- Ha sido complemento indispensable de los estudios de procesos de trabajo, por cuanto es un referente obligado del valor creado en los procesos de trabajo, así como del mejoramiento de los mismos.

El estudio de tiempos exige al establecimiento una estructura que comprenda una clasificación de los tiempos a analizar. A esta estructura de tiempos se denomina “Estructura de la Jornada Laboral”

2.1.8.2. Disciplina laboral.- Interesa mucho conocer los tiempos perdidos o desperdiciados en no añadir valores, así como sus causas, imputables a los empleados. Es así de interesante porque el generador de valores por excelencia radica en la estructura humana de la empresa y en ella se sustenta la productividad de trabajo y las restantes categorías económicas asociadas al nuevo valor creado.

Por disciplina laboral, o disciplina del trabajo, se entiende el cumplimiento de los objetivos del cargo o puesto de trabajo en correspondencia con los objetivos de la empresa, atendiendo a un conjunto de normas y procedimientos dados por la cultura organizacional establecida.

2.1.8.3. La productividad del trabajo.- Sin trabajo no hay vida social, y sin eficiencia en el trabajo no hay calidad en la sociedad. El estudio de métodos o de procesos de trabajo se constituye en factor determinante de la gestión empresarial, porque es mediante esos procesos que se logra el nuevo valor o valor agregado aportado por el ser humano con su trabajo o “trabajo vivo”.

La productividad de trabajo caracteriza el grado de eficiencia del trabajo vivo, expresa la correlación entre los volúmenes de producción (VP) y los gastos de trabajo, considerando la calidad requerida y los niveles medios de habilidad e intensidad de trabajo existentes en la sociedad.

En el análisis de esa definición destacan tres elementos:

Eficiencia del TV no significa relegar el TP. El nuevo valor agregado o plusvalor sólo es posible con la actividad del hombre. No puede hablarse de productividad de la tierra o de las máquinas (ellas solo transfieren valor, no lo crean o agregan). Eficiencia del TV significa reducción de gasto de tiempo por unidad de valor creado.

Calidad requerida significa garantizar el valor de uso, esto es, que el nuevo producto creado sea funcional o eficaz. Sin calidad no hay productividad.

Por intensidad del trabajo se entiende el grado de tensión a que se está sometiendo el trabajador en el proceso de trabajo. Se mide por el gasto de energía física y mental del trabajador en cada unidad de tiempo. La productividad se da cuando la intensidad de trabajo es media o normal vinculada a la habilidad.

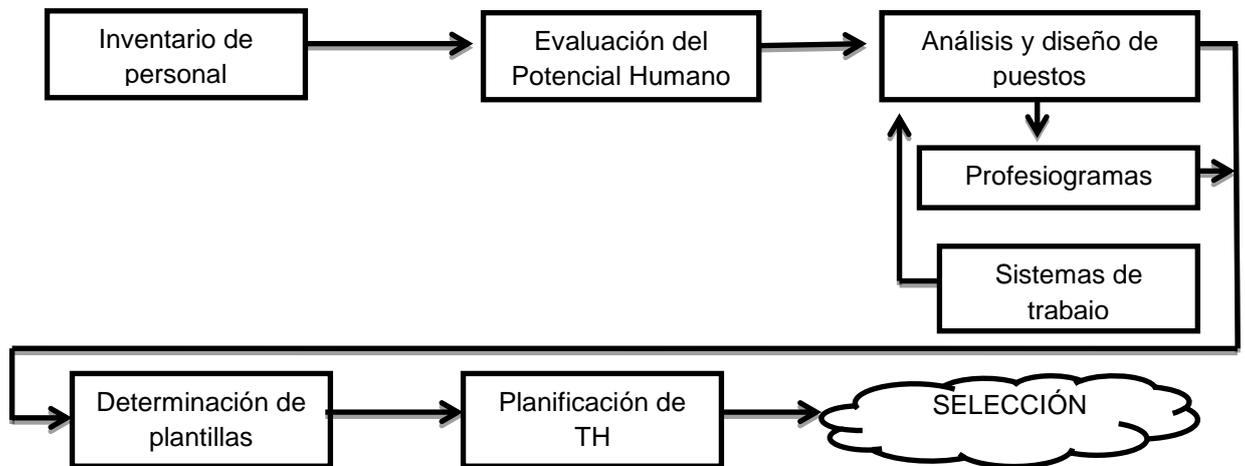
2.1.9. Inventario de personal

Desde el punto de vista de un posible empleado, la percepción del proceso lógico a desarrollarse respecto al mismo por el área de Talento Humano muy bien podría ser como sigue: selección - desempeño – compensación. Y si no

se simplifica con exceso esa percepción, bien puede significarse según lo siguiente:

Gráfico #2

Flujo de Actividades de GTH Precedentes de la Selección de Personal, Iniciado por el Inventario de Personal



Fuente: Libro de Gestión del Talento Humano y del Conocimiento, Cuestas Armando. (Cuestas, 2010)

2.2. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

2.2.1. La Empresa

2.2.1.1. Qué es una Empresa.- Es una iniciativa que tiene como objetivo ofrecer productos y servicios para atender a las necesidades de personas o mercados, y con ello obtener una utilidad. Par lograr ganancias y atender el compromiso con su prosperidad, el emprendedor necesita adquirir recursos, estructurar un sistema de operaciones y asumir un compromiso con la satisfacción del cliente.

2.2.1.2. Clasificación de las Empresas por su tamaño.- Las empresas se pueden clasificar de acuerdo con distintos criterios, tales como el número de empleados con el que cuentan y la facturación anual, en:

Microempresas.- El personal ocupado para la microempresa en el sector industria es de 1 hasta 30, en comercio hasta 5 y en servicios hasta 20.

Pequeñas empresas.- El personal ocupado en industria va de 31 a 100, en comercio de 6 a 20 y en servicios de 21 a 50.

Medianas empresas.- El personal ocupado en el sector industria va de 101 a 500, en comercio de 21 a 100 y en servicios de 51 a 100.

Grandes empresas.- En la actualidad, para el caso de las grandes empresas el personal ocupado en industria es de más de 500 y en comercio y servicios más de 100.

Las diferencias en las clasificaciones desde el punto de vista del tamaño, tienen un enfoque en la cantidad de empleos generados, es decir, la industria, por la naturaleza misma de las actividades desempeñadas, requiere un mayor número de colaboradores.

2.2.1.3. Tipos de Empresa.- Elegir el tipo de empresa significa definir el formato de la actividad emprendedora, que puede ser una empresa propiamente dicha o una alternativa. Las principales posibilidades son: empresa tradicional o familiar, franquicia, oficina en casa y cooperativa.

Empresa tradicional.- Es una entidad económico-administrativa con una finalidad económica; es decir, tiene la utilidad como objetivo, por medio de actividades de transformación o suministro de bienes y servicios, como el comercio, la industria, la agricultura, la ganadería, los transportes, las telecomunicaciones, el turismo, la educación, etc.

Empresa Familiar.- La empresa familiar es una iniciativa que tiene como objetivo mejorar la condición socioeconómica de una familia. De manera ideal, divide entre sus integrantes las tareas iniciales y los beneficios. Más adelante se involucran otros miembros de la familia, en ocasiones de forma precoz, en las operaciones de la empresa, creándose así una sociedad familiar.

Con el paso del tiempo, ese tipo de empresa genera una serie de cuestiones más complejas que la simple administración de una actividad comercial o industrial.

Franquicia.- La franquicia o el franchising empresarial es el sistema por el cual un franquiciante cede a un franquiciatario el derecho de uso de la marca o

patente, asociando con el derecho de comercialización exclusiva o semiexclusiva de productos o servicios.

El franquiciante es el tenedor de la marca y del método de trabajo que otorga en licencia a terceros. El franquiciatario es la persona jurídica o física que adquiere el derecho de uso de la marca y/o método de trabajo, por medio de un pago inicial o mensual.

Oficina en casa (Home Office).- Es el trabajo profesional que se realiza en una casa. Es una opción atractiva para iniciar micro y pequeñas empresas, ya que representa un ahorro considerable en cuanto a los costos si se lo compara con otras posibilidades.

Esta tendencia mundial irreversible crea grandes oportunidades para las oficinas en casa, en especial dentro de los siguientes sectores:

- Contabilidad
- Cosméticos (Amaru, 2010)

2.2.2. Auditoría

2.2.2.1. Concepto.- La auditoría es el proceso que efectúa un contador público independiente, al examinar los estados financieros preparados por una entidad económica, para reunir elementos de juicio suficientes, con el propósito de emitir una opinión profesional, sobre la credibilidad de dichos estados financieros, opinión que se expresa en un documento formal denominado dictamen.

2.2.2.2. Necesidad.- El examen de los estados financieros es una necesidad indiscutible, ya que el administrador y el inversionista necesitan, como un elemento importante para tomar decisiones, conocer la situación financiera de la empresa que administran o en la que desean invertir y, tener la certeza de que tal situación financiera incumbe al medio que vive el negocio. (Aumatell, 2012)

2.2.2.3. Clases de auditoría.- Tradicionalmente se reconocen dos clases: auditoría interna y auditoría externa.

La auditoría interna la desarrollan personas que dependen del negocio y actúan revisando, las más de las veces, aspectos que interesan particularmente a la administración, aunque pueden efectuar revisiones programadas sobre todos los aspectos operativos y de registro de la empresa.

La auditoría externa, conocida también como auditoría independiente, la efectúan profesionistas que no dependen de la empresa, ni económicamente ni bajo cualquier otro concepto, y a los que se reconoce un juicio imparcial merecedor de la confianza de terceros. El objeto de su trabajo es la emisión de un dictamen. Esta clase de auditoría es la actividad más característica del contador público.

En la auditoría de operación se juzga la eficiencia de la operación misma en tanto que en la auditoría administrativa se juzga la eficiencia de la estructura del personal con que cuenta la empresa y los procesos administrativos en que actúa dicho personal. (Mendívil, 2009)

2.2.3. Auditoría de Gestión

2.2.3.1. Definición.- La Auditoría de Gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección. (Mora, 2009)

2.2.4. Talento Humano

2.2.4.1. Generalidades.- La gestión del Talento Humano depende, entre otros, de varios aspectos como son: La cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos.

2.2.4.2. Definición.- La gestión del Talento Humano conlleva al reconocimiento de las personas como capaces de dotar la organización de inteligencia y como socios capaces de conducirla a la excelencia.

Las personas deben ser concebidas como el activo más importante en las organizaciones.

2.2.4.3. Organización interna de la empresa.- La estructura organizativa de empresas es un rasgo que las diferencia entre sí, por lo que al igual que ocurre con las personas, puede decirse que es muy difícil encontrar dos empresas con la misma estructura organizativa. Cada empresa establecerá

así su estructura organizativa en función de sus rasgos característicos como son: las personas que la configuran, el sector de la actividad, sistema productivo o de prestación de servicios etc.

1. Planeación de plantillas.- Dentro de la planificación de personal nos encontramos con la planificación de plantillas consistente en el conjunto de medidas basadas en el estudio de los antecedentes de personal de la empresa y de los programas y previsiones futuras de ésta, que tienden a determinar:

- Las necesidades de personal de la empresa
- Su costo
- El plazo en que se va a necesitar dicho personal.

Una planificación de plantillas eficaz debería:

- Ser capaz de determinar los requerimientos de personal
- Poder definir la función de los nuevos puestos de trabajo
- Evaluar la efectividad y potencial del personal actual
- Realizar una recogida de diversos datos referentes al trabajador en particular.

2. Descripción de puestos de trabajo.- Consiste en detallar las funciones, tareas y actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos de la empresa, especificando:

- Formación necesaria
- Experiencia necesaria
- Responsabilidad
- Características ambientales
- Recursos a usar.

Una buena **Descripción del puesto de trabajo** debe permitir:

- Identificar el puesto de trabajo
- Definir su razón de ser así como sus fines
- Describir sus funciones y actividades.

3. Reclutamiento y Selección del Personal.- Además, es necesaria una descripción o análisis de dicho puesto de trabajo para determinar sus funciones, responsabilidades, autonomía, etc. Una vez que la empresa tiene claro qué tipo de puesto de trabajo desea cubrir y los requisitos básicos que debe cumplir el futuro trabajador, comienza la fase de **Reclutamiento**.

La empresa puede obtener posibles candidatos para el proceso de selección de dos formas: buscándolos en la propia empresa, reclutamiento interno o promoción interna, o acudiendo al exterior con anuncios en diferentes medios de comunicación, reclutamiento externo. Su finalidad es seleccionar a la persona adecuada para un puesto de trabajo.

4. Acogida de nuevos trabajadores.- Debe existir en la empresa un plan de acogida e incorporación de nuevos trabajadores con el objetivo de que la adaptación del trabajador a la empresa sea lo más satisfactoria posible. Por tanto, es labor del Departamento de Personal llevar a cabo la planificación y el control de este proceso.

Cuadro #2

Ficha de Personal

Ejemplo de Ficha de personal		
Nombre:	Apellidos:	
Fecha de nacimiento:	Dirección:	
Teléfono:	Estado civil:	
Fecha de ingreso:		
Puesto de trabajo actual:	Departamento:	
Otros puestos de trabajo desempeñados en la empresa:		
Puesto:	Departamento:	
Puesto:	Departamento:	
Puesto:	Departamento:	
Puestos de trabajo desempeñados en otras empresas:		
Puesto:	Departamento:	Empresa:
Puesto:	Departamento:	Empresa:
Puesto:	Departamento:	Empresa:
Titulación:		
Retribución anual:		
Formación previa a la entrada en la empresa:		
Formación recibida en la empresa:		
Características personales a destacar:		
Potencial (puestos y funciones que podría desempeñar en un futuro):		
Evaluación del desempeño:		
<u>Año</u>	<u>Puesto</u>	<u>Evaluación</u>
Observaciones		

Fuente: Libro de Administración y Finanzas Recursos Humanos, Delgado Susana y Ena Belén.

5. Valoración de los puestos de trabajo y Retribución.- Consiste en a partir de la descripción de puestos de trabajo determinar la importancia de cada uno de ellos dentro de la empresa, estableciendo jerarquías entre ellos según niveles de responsabilidad, capacidad de decisión, esfuerzo mental o esfuerzo físico. De forma que a cada nivel jerárquico se le asigna un nivel retributivo.

El sistema de retribución en la empresa puede ser fijo, variable o mixto:

- Un **sistema de retribución fija** consiste en retribuir al trabajador una cantidad fija como salario independiente de la cantidad o calidad del trabajo realizado.
- Un **sistema de retribución variable** consiste en retribuir al trabajador una cantidad variable como salario en función de la calidad o cantidad del trabajo realizado.
- Un **sistema de retribución mixto** consiste en combinar la retribución fija con la retribución variable, de forma que el trabajador percibe una cantidad fija y a la vez otra cantidad que varía en función del trabajo realizado.

6. Evaluación del desempeño.- La evaluación del desempeño es un proceso que exige:

- Recoger información y evidencias a lo largo del año
- Realizar un seguimiento personalizado del trabajador a lo largo del año
- Preparar y posteriormente realizar una entrevista en profundidad

7. Formación y desarrollo profesional.- La formación continua del personal en la empresa es un aspecto que la empresa debe cuidar, invertir en formación del personal tiene como efectos un aumento del rendimiento y de la motivación, así como disminuciones en los índices de absentismo y rotación.

Respecto a las necesidades de formación, pueden presentarse tres tipos de situaciones:

- **Caso de incorporación de nuevos trabajadores a la empresa.-** En este caso resulta imprescindible analizar cuáles son las necesidades de formación de estos trabajadores con el fin de que su adaptación a la empresa y al puesto de trabajo sea mejor y más rápida.
- **Caso de ascenso o promoción de personas de la propia empresa.-** En este caso también resulta muy importante una formación adecuada y específica par el desempeño de las funciones y tareas del nuevo puesto de trabajo.
- **Caso de necesidad de actualización de conocimientos y reciclaje de las personas.-** A pesar de que no exista cambio de puesto de trabajo, es frecuente y necesario en las empresas reciclarse y actualizarse para adaptarse a los nuevos métodos de trabajo y a las nuevas tecnologías.

8. Relaciones laborales.- La empresa tiene una serie de obligaciones laborales derivadas del cumplimiento de la normativa legal y de los convenios colectivos. Estas obligaciones laborales que la empresa tiene son sus trabajadores tienen lugar tanto a nivel mundial como a nivel colectivo.

9. Prevención de Riesgos Laborales.- Cumpliendo la normativa existente en materia de Seguridad y Salud laboral, la empresa tiene una serie de obligaciones, por lo que ha de llevar a cabo una serie de actividades destinadas a la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Estas actividades son:

- Evaluación de riesgos laborales.
- Vigilancia periódica de la salud de los trabajadores.
- Documentación y conservación de información referente a la seguridad y salud laboral.
- Informar a los trabajadores sobre los riesgos existentes, así como de su prevención y en su caso protección.
- Formación teórica y práctica en materia de seguridad y salud laboral.
- Garantizar la seguridad de los equipos de trabajo.
- Proporcionar los equipos de protección adecuados y velar por su uso efectivo.
- Actividades de protección especial ante colectivos específicos:
 - Trabajadores sensibles a determinados riesgos.
 - Trabajadores en situación de embarazo y maternidad.
 - Trabajadores menores.
 - Trabajadores temporales.
 - Trabajadores procedentes de Empresas de trabajo temporal.

- Actividades en relación con situaciones de emergencia y de riesgo grave e inminente.
- Actividades en relación con situaciones especiales como es la coincidencia de actividades empresariales.
- Organizar los Servicios de Prevención. (Delgado & Ena, 2009)

2.2.4.4. Auditoría de Talento Humano.- La Auditoría de Talento Humano puede realizarla un miembro de la empresa o un tercero. En general, los integrantes del Talento Humano recelan de la objetividad del tercero, muchas veces no sin razón.

La filosofía.- El primer punto en una auditoría es la consideración de la filosofía de Talento Humano. En realidad lo que se estará considerando es la filosofía de la empresa respecto de su Talento Humano. Esto significa, entonces, examinar cuál es la importancia que se les da a las personas en los mensajes y en la realidad.

Las políticas.- De la filosofía surgen las políticas. Las políticas que hacen a las personas, ¿está por escrito? ¿Son conocidas por el personal? ¿Existe la posibilidad de discutir las? ¿Hay un Manual de Políticas que las personas conocen y los supervisores tienen en sus escritorios?

La existencia de políticas, y el conocimiento real que el personal tenga de éstas, nos dirá mucho sobre la filosofía de la empresa respecto de sus miembros.

Las técnicas.- Cada una de las técnicas de Talento Humano – selección, evaluación de tareas, administración de remuneraciones, etc.- pueden existir o no en la empresa. Por otra parte, si existen, es posible que se cumplan o no, incluso, que sean secretas.

La aceptación de Talento Humano en la empresa.- Lo que se puede evaluar es en qué medida el área del Talento Humano ha trabajado para lograr la aplicación de ciertas políticas, en qué medida ha propuesto y ha tratado de convencer sobre la utilización de técnicas de Talento Humano y en qué medida ha administrado en forma adecuada los elementos que tenga a su cargo. (Maristany, 2010)

2.2.5. Eficiencia

2.2.5.1. Concepto.- Se refiere a la relación entre los insumos (recursos) consumidos y los productos obtenidos. La medida de eficiencia compara la relación “insumo/producto” con un estándar preestablecido. La eficiencia aumenta a medida que se produce un mayor número de unidades de producto.

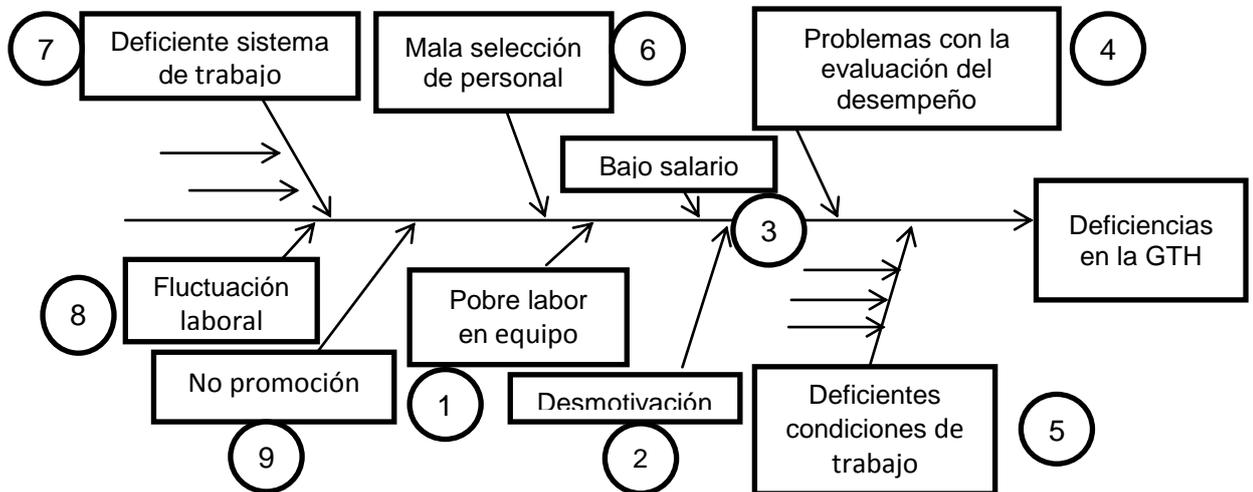
Sin embargo la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no sólo por la cantidad de producción sino por la calidad y otras características del producto o servicio ofrecido. (Maldonado E., 2011)

2.2.6. Tecnología para el Diagnóstico, Proyección y Control de Gestión Estratégica de la GTH

2.2.6.1. Características de las personas que trabajan.- Caracterizar al Talento Humano de los cuales disponemos es esencial para la GTH. No puede gestionarse lo que no conocemos. Se deberá conocer sobre las personas la edad, sexo, etnia, familia, condiciones de la vivienda y de vida material en general. También las motivaciones, capacidades o aptitudes, valores.

Gráfico #3

Ejemplo de Diagrama ISHIKAWA con Ponderación



Fuente: Libro de Gestión del Talento Humano y del Conocimiento, Cuestas Armando.

2.2.6.2. Cultura organizacional.- Representa el conjunto de valores de la organización. Lleva generalmente la fuerte influencia de las creencias clave de la alta dirección. Implica un conjunto de creencias y supuestos básicos compartidos por el grupo humano de la organización, y con mayor fuerza y compromiso por los integrantes de su dirección. Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas, que estipulan las maneras correctas de pensar, sentir y actuar en la organización.

El aumento de la productividad del trabajo requerido por esta era de la competitividad sólo se logra a través de dos condiciones fundamentales:

- Identificación o compromiso de las personas con el proyecto empresarial
- Identificación de las personas con el sistema de valores y normas de funcionamiento de esa empresa.

2.2.6.3. Atractivo de la organización.- PC: ¿Qué capacidad de atractivo posee la organización laboral para los empleados actuales y futuros, y cómo se anticipa a las tendencias del entorno del cual obtiene sus personas?

La reputación o imagen de la empresa se convierte en una ventaja o en una desventaja desde el punto de vista de atraer o conservar a los empleados. Esto hay que considerarlo a corto, mediano y largo plazo.

Para responder a esa pregunta hay que tener en cuenta la influencia global del conjunto de actividades clave de GTH en la empresa, y también hay que conocer las características de la competencia.

2.2.7. Planeación Estratégica De TH y Optimización del Capital Humano

2.2.7.1. El proceso integrador y sistémico de la planificación de TH.- La planificación del Talento Humano como actividad clave y esencialmente integradora de GTH es el proceso mediante el cual una empresa asegura el número suficiente de personal y cumple con el objetivo de optimizar.

2.2.8. Gestión por Competencias y Selección del Personal

2.2.8.1. Introducción.- El análisis, descripción y diseño de puestos o cargos de trabajo es una actividad clave de la GTH, que tiene su expresión en documentos conocidos como calificadores o descriptores de puestos o cargos de trabajo, o también denominados perfiles de cargo o profesiogramas.

Se parte del inventario de personal, por cuanto hay que conocer lo máximo posible de las personas para poder alcanzar los mejores ajustes puestos de trabajo-personas que trabajan.

2.2.8.2. Gestión por competencias en la GTH.- La gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inmanentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Talento Humano (GTH), implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

- **Mapas integrados de procesos, actividades y competencias.-** En este tópico Ud. Podrá advertir que en los diseños o rediseños de los procesos de trabajo, junto a las técnicas del Examen crítico y los diagramas, se hace imprescindible una adecuada estructuración informativa sobre el conjunto de procesos a diseñar o rediseñar.

2.2.8.3. Selección de personal.- Es un proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de GTH derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecúe a las características requeridas presentes y futuras previsibles de un puesto de trabajo o cargo laboral y de una empresa concreta o específica.

2.2.9. Organización que Aprende, Formación y Evaluación de Desempeño

2.2.9.1. El proceso de formación.- En el argot de los “tangibles” y los “intangibles”, tan utilizado en los últimos tiempos para distinguir respectivamente medidas o acciones con traducción objetiva o económica inmediata, como redistribuciones en planta, nuevas máquinas, eficientes sistemas de alumbrado, etc., y medidas o acciones con traducción objetiva o económica mediata, como el rediseño del ambiente laboral, la implantación de un sistema de evaluación del desempeño, la filosofía organizacional y la formación (a esta última se la califica como el “intangible” supremo).

Ciclo de formación.- El ciclo de formación lo habrá de encabezar los directivos. El área o proceso clave de formación habrá de ubicarse en la estructura organizativa, o en el organigrama, adjunta a la cumbre estratégica, adjunta a la alta dirección. En un mundo donde se requiere la formación continua, alejarla de la alta dirección es un error estratégico de extrema gravedad.

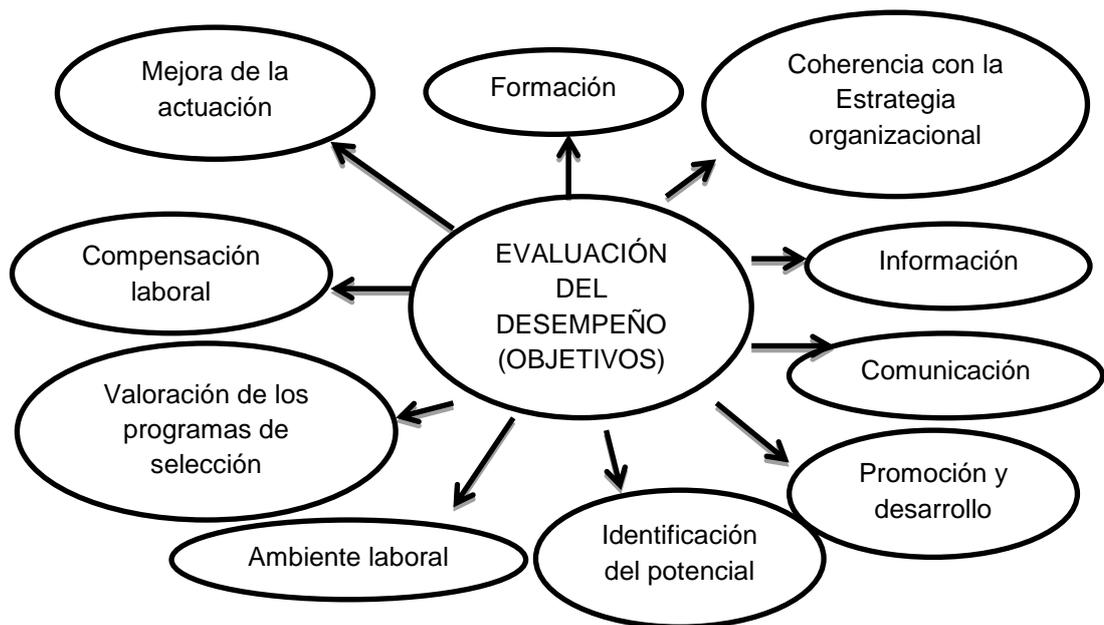
Debe insistirse en el inicio de ese ciclo, en el “Diagnóstico de las necesidades de formación”, o “Inventario de las necesidades de formación”, pues su repercusión es estratégica para cualquier organización contemporánea. Mucho ha escaseado tal diagnóstico. Se ha contratado muchas veces que de manera festinada se “diagnostican” o “determinan” tales necesidades.

2.2.9.2. La evaluación del desempeño.- La evaluación del desempeño, o evaluación del rendimiento, o evaluación de la actuación o performance appraisal, o evaluación del desempeño por competencias laborales, es el proceso o actividad clave de GTH consistente en un procedimiento que

pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización.

Gráfico #4

Evaluación del Desempeño



Fuente: Libro de Gestión del Talento Humano y del Conocimiento, Cuestas Armando.

2.2.10. Compensación Laboral y Motivación

2.2.10.1. El sistema de compensación laboral.- Por Sistema de Compensación Laboral o sistema de estimulación al trabajo serán entendidas las acciones dirigidas a que los empleados alcancen los objetivos de la organización y satisfagan sus necesidades personales. Según la teoría implícita la motivación de una persona dependerá de:

1. Expectativas de la relación entre esfuerzo y buena actuación (buen desempeño)

2. Expectativas de la relación entre buena actuación y compensación
3. Percepción de los atractivos de la compensación.

- **Fases de la gestión de compensación laboral**

Análisis y descripción de puestos de trabajo.- Se considera el diseño o rediseño de los procesos de trabajo, en los cuales se insertan los puestos o cargos de trabajo a los cuales se les confeccionarán sus perfiles de cargo (también denominados profesiogramas, descriptores de cargo, o calificadores de cargo), sean éstos por funciones o por competencias.

Perfiles de cargo y procesos de trabajo se mantienen interactuando en el mejoramiento continuo, y ambos tienen una relación de base con las restantes actividades clave de GTH.

Evaluación de puestos.- Significa la recurrencia a procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto o cargo de trabajo.

Estudios comparativos.- Los estudios comparativos de la estimulación interna o de la organización, particularmente referidos a los salarios, con la estimulación o salarios de otras organizaciones, especialmente con organizaciones laborales de la competencia y de sectores o ramas similares, buscan un ajuste o equilibrio entre los salarios a adoptar y los salarios de esas otras instituciones, de manera que no sean insuficientes ni muy superiores respecto a la media externa.

Determinación de la compensación laboral.- En esta última fase se considera de modo fundamental el logro de dos procesos:

- a) La determinación de la compensación laboral, específicamente del nivel salarial a asignar a cada uno de los cargos o puestos de trabajo.
 - b) El agrupamiento de los diferentes niveles de salario o pago en una estructura o “sistema salarial” que pueda gestionarse como componente esencial de la compensación laboral.
- **Salario.-** Significa la retribución en dinero que ofrece la organización al empleados por ocupar un cargo o puesto de trabajo (salario escala, base o fijo), junto al incentivo (salario variable o móvil) por su desempeño y las condiciones de trabajo.

El salario nominal es el dinero que el trabajador percibe por su trabajo (fuerza de trabajo). Pero a los trabajadores también les interesan los bienes y servicios que pueden comprar con su salario, a lo que se da el nombre de salario real.

Si el salario nominal aumenta pero suben más los precios de los alimentos, de la ropa u otros artículos de primera necesidad, se reducen los salarios reales y empeora la situación del empleado y su familia.

2.2.10.2. Teorías motivacionales relativas al trabajo.- La compensación o estimulación al trabajo no puede desarrollarse como política ni como sistema al margen del fenómeno que es la motivación laboral. Antes de pasar a reseñar las teorías motivacionales es conveniente dejar asentados

otros conceptos vinculados a su actividad a la motivación, respecto a los cuales existe en la actualidad bastante consenso:

- **Motivación.-** disposición del individuo hacia objetivos que confieren orientación e intensidad a su actividad (conducta), determinadas por las necesidades a satisfacer. No es un estado sino un proceso.
- **Necesidades.-** carencias que expresan la dependencia del mundo externo, de las demandas que se le hacen al individuo, actuando como estimulante o impulso de la actividad devenida media.
- **Enfoques básicos en el desarrollo de la motivación laboral.-** Alterando el orden expuesto por Vroom y Deci para expresarlo cronológicamente, es cierto que tres enfoques básicos pueden distinguirse:

El taylorismo centrado en el control externo, basado en la suposición de que una persona será motivada a trabajar si las recompensas y las sanciones van vinculados directamente a su desempeño.

El de las relaciones humanas que supone que la gente será motivada a desempeñar su trabajo en forma efectiva en la medida en que esté satisfecha con ese trabajo.

2.2.10.3. El reconocimiento social y la estimulación espiritual.-

Significa un relevante estímulo espiritual, vinculado al concepto psicológico que es el reforzamiento positivo. El reconocimiento social se relaciona con la esencia social de la personalidad humana, de ahí su relevancia.

Las cinco técnicas de motivación más importantes son:

1. Que el gerente felicite personalmente a los empleados que hayan hecho un buen trabajo.
2. Que el gerente envíe notas personales de felicitación a quienes hayan tenido un buen desempeño.
3. Que la empresa se base en el desempeño para ascender a los empleados.
4. Que el gerente haga público el reconocimiento del buen desempeño de los empleados.
5. Que el gerente haga reuniones que suban la moral de los empleados para celebrar los triunfos. (Cuestas, 2010)

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

2.3.1. Código de Ética

2.3.1.1. Fundamentos del Código de Ética

El Código de Ética del Contador Público se encuentra estructurado en dos partes:

A) Postulados Generales.- Constituye los enunciados fundamentales y Morales de la ética profesional, orientada al Contador, por lo que su número es limitado. Estos postulados Generales son aplicables a todo Contador, por el sólo hecho de serlo. Es decir que no deberá importar su especialidad o actuación, esto es si lo hace en ejercicio independiente o dependiente, o sea que actúe en instituciones Públicas o privadas.

B) Norma de Ética.- Comprende las ampliaciones o aplicaciones en detalle de uno o más Postulados Generales, siendo su número ilimitado. Las Normas de Ética deberán irse estructurando en base a los requerimientos particulares que genera la evolución profesional de la contaduría pública.

Definición de los Postulados Generales

1. El Instituto de Investigaciones Contables del Ecuador (IICE) y la Federación Nacional de Contadores del Ecuador consideran siete Postulados Generales, en base de los cuales deberá regirse la conducta de un contador en sus relaciones profesionales.

2. Los Postulados Generales y su respectiva definición son los siguientes:

a) Integridad.- Un Contador debe ser recto, honesto y sincero al realizar su trabajo profesional.

b) Objetividad.- Un Contador debe ser imparcial y no debe permitir que el prejuicio o la predisposición contrarresten su objetividad cuando emita su opinión profesional respecto de estados financieros revisados por el, deberá mantener una actitud imparcial.

c) Independencia.- Es la cualidad que le permite al Contador dar un juicio imparcial y tener un razonamiento objetivo respecto a los hechos analizados para llegar a una opinión o tomar una decisión.

d) Confidencialidad.- Un Contador deberá respetar la confidencialidad de la información que obtenga en el desarrollo de su trabajo, y no deberá revelar información alguna a terceros sin autorización específica, a menos que tenga la obligación legal o profesional de hacerlo.

e) Normas Técnicas.- Un Contador deberá efectuar su trabajo profesional con cuidado y eficiencia, de acuerdo con las normas técnicas y profesionales relativas para dicho trabajo, promulgadas por el Instituto de Investigaciones Contables del Ecuador (IICE) y en concordancia con la legislación Ecuatoriana siempre y cuando tales instrucciones no sean incompatibles con los requisitos de integridad, objetividad e independencia.

f) Capacidad Profesional.- Un Contador tiene la obligación de mantener su nivel de competencia a lo largo de toda su carrera profesional. Solamente deberá aceptar trabajos que él o su firma esperen poder realizar con capacidad profesional.

g) Conducta Ética.- Un Contador deberá comportarse conforme a la buena reputación de su profesión y frenar cualquier acto que pueda desacreditar a la profesión.

Norma De Ética

- Publicidad Divulgación y Solicitación
- Capacidad Profesional
- Integridad, Objetividad e Independencia
- Confidencialidad
- Ética a través de las Fronteras Internacionales
- Condiciones para que un Contador Público acepte un trabajo para un Cliente al que atiende otro Contador Público
- Condiciones para substituir a un Contador Público Independiente (contadoresguayas.org, s.f.)

2.3.2. Normas Internacionales de Auditoría (NIA's)

100 Prefacio a las Normas Internacionales de Auditoría.- El propósito de este prefacio es facilitar la comprensión de los objetivos y procedimientos operativos del Comité Internacional de Prácticas de Auditoría (IAPC), un comité permanente del Consejo de la Federación Internacional de Contadores Públicos, y el alcance y autoridad de los documentos que emite.

2.3.2.1. Glosario de términos

Esta norma presenta un glosario de los términos de auditoría más comúnmente utilizados en estas normas internacionales.

120 Marco de referencia de las Normas Internacionales de Auditoría.- Esta norma describe el marco en el cual se emiten las Normas Internacionales de Auditoría con relación a los servicios que los auditores pueden brindar, comprende los informes y revisión del trabajo de auditoría y que proporciona evidencia del trabajo efectuado para respaldar el dictamen emitido. Se refiere también al uso de papeles de trabajo y legajos estandarizados, su propiedad y custodia.

240 Fraude y error (NIA 11).- Esta norma trata la responsabilidad del auditor para la detección de información significativamente errónea que resulte de fraude o error, al efectuar la auditoría de información financiera. Proporciona una guía con respecto a los procedimientos que debe aplicar el auditor cuando encuentra situaciones que son motivo de sospecha o cuando determina que ha ocurrido un fraude o error.

2.3.2.2. Planificación

300 Planificación (NIA 4).- Esta norma establece que el auditor debe documentar por escrito su plan general y un programa de auditoría que defina los procedimientos necesarios para implantar dicho plan.

310 Conocimiento del negocio (NIA 30).- El propósito de esta norma es determinar qué se entiende por conocimiento del negocio, por qué es importante para el auditor y para el equipo de auditoría que trabajan en una asignación, por qué es relevante para todas las fases de una auditoría y cómo el auditor obtiene y utiliza ese conocimiento.

320 La importancia relativa de la auditoría (NIA 25).- Esta norma se refiere a la interrelación entre la significatividad y el riesgo en el proceso de auditoría.

Identifica tres componentes distintos del riesgo de auditoría: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

2.3.2.3. Control Interno

400 Evaluación de riesgos y control interno (NIA 6).- El propósito de esta norma es proporcionar pautas referidas a la obtención de una comprensión y prueba del sistema de control interno, la evaluación del riesgo inherente y de control y la utilización de estas evaluaciones para diseñar procedimientos sustantivos que el auditor utilizará para reducir el riesgo de detección a niveles aceptables.

2.3.2.4. 500–599 Evidencia de Auditoría

500 Evidencia de Auditoría (NIA 8).- El propósito de esta norma es ampliar el principio básico relacionado con la evidencia de auditoría suficiente y adecuada que debe obtener el auditor para poder arribar a conclusiones razonables en las que basar su opinión con respecto a la información financiera y los métodos para obtener dicha evidencia.

2.3.2.5. 200–299 Responsabilidades

200 Objetivos y principios básicos que regulan una auditoría de estados financieros (NIA 1).- Esta norma cubre aspectos tales como integridad, objetividad e independencia, confiabilidad, destrezas y competencia, trabajo efectuado por terceros, documentación, planificación, evidencia de auditoría, conclusiones de auditoría e informe.

210 Cartas para el acuerdo de los términos sobre un trabajo de auditoría (NIA 2).- Esta norma proporciona pautas para la preparación de la carta de contratación, en la cual el auditor documenta y confirma la aceptación de un trabajo, el objetivo y alcance de la auditoría, el grado de su responsabilidad ante el cliente y el formato del informe a ser emitido.

230 Documentación (NIA 9).- Esta norma define documentación como los papeles de trabajo preparados u obtenidos por el auditor y conservados por él para ayudar a la planificación, realización, supervisión procedimientos brindan la evidencia de auditoría más confiable con respecto a ciertas afirmaciones.

510 Trabajos iniciales – Balances de apertura (NIA 28).- El propósito de esta norma es proporcionar pautas con respecto a los saldos iniciales en el caso de los estados financieros auditados por primera vez o cuando la auditoría del año anterior fue realizada por otros auditores.

530 Muestreo de auditoría (NIA 19).- Esta norma identifica los factores que el auditor debe tener en cuenta al elaborar y seleccionar su muestra de auditoría y al evaluar los resultados de dichos procedimientos.

540 Auditoría de estimaciones contables (NIA 26).- Esta norma reafirma que los auditores tienen la responsabilidad de evaluar la razonabilidad de las estimaciones de la gerencia. Primero, deben tener en cuenta los controles, procedimientos y métodos de la gerencia para evaluar si ellos brindan una información correcta, completa y relevante.

570 Empresa en marcha (NIA 23).- Esta norma proporciona pautas para los auditores cuando surgen dudas sobre la aplicabilidad del principio de empresa en marcha como base para la preparación de estados financieros.

580 Representaciones de la administración (NIA 22).- Esta norma orienta al auditor respecto de la utilización de las representaciones de la gerencia como evidencia de auditoría, los procedimientos que debe aplicar evaluar y documentar dichas representaciones y las circunstancias en las que se deberá obtener una representación por escrito.

2.3.2.6. Uso del trabajo de otros

610 Uso del trabajo de auditoría interna (NIA 10).- Esta norma proporciona pautas detalladas con respecto a qué procedimientos deben ser considerados por el auditor externo para evaluar el trabajo de un auditor interno con el fin de utilizar dicho trabajo.

620 Uso del trabajo de un experto (NIA 18).- El propósito de esta norma es proporcionar pautas con respecto a la responsabilidad del auditor y los procedimientos que debe aplicar con relación a la utilización del trabajo de un especialista como evidencia de auditoría.

Cubre la determinación de la necesidad de utilizar el trabajo de un especialista, las destrezas y competencia necesaria, y la referencia al especialista en el informe del auditor.

700 Dictamen del auditor sobre los estados financieros (NIA 13).- El propósito de esta norma es proporcionar pautas a los auditores con respecto a la forma y contenido del informe del auditor en relación con la auditoría independiente de los estados financieros de cualquier entidad. Cubre los

elementos básicos del informe del auditor, describe los distintos tipos de informes e incluye ejemplos de cada uno de ellos.

2.3.2.7. Áreas especializadas

800 Dictamen del auditor sobre trabajos de auditoría con propósitos especiales (NIA 24).- Esta norma proporciona pautas para informes sobre temas tales como componentes de los estados financieros, cumplimiento de acuerdos contractuales y estados preparados de acuerdo con bases contables integrales diferentes de las NIA o de normas locales, y estados financieros resumidos. (Auditoría", s.f.)

2.3.3. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA's)

2.3.3.1. Normas Generales

- Entrenamiento y capacidad profesional
- Independencia
- Cuidado o esmero profesional.

La Auditoría la realizará una persona o personas que tengan una formación técnica adecuada y competencia como auditores.

2.3.3.2. Normas de Ejecución del Trabajo

- Planeamiento y Supervisión
- Estudio y Evaluación del Control Interno
- Evidencia Suficiente y Competente

Se obtendrá un conocimiento suficiente del control interno, a fin de planear la auditoría y determinar la naturaleza, el alcance y la extensión de otros procedimientos de la auditoría.

Se obtendrá evidencia suficiente y competente mediante la inspección, la observación y la confirmación, con el fin de tener una base razonable para emitir una opinión respecto a los estados financieros.

2.3.3.3. Normas de Información o Preparación del Informe

- Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
- Consistencia
- Revelación Suficiente
- Opinión del Auditor

El informe indica si los estados financieros están presentados conforme a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (**PCGA**).

El contendrá una expresión de opinión referente a los estados financieros tomados en conjunto o una aclaración de que no puede expresarse una opinión. En este último caso, se indicarán los motivos.

A continuación una explicación resumida de las Normas Generales:

Normas Generales

a) Formación y Competencia

Normas General No. 1

Como se aprecia de esta norma, no sólo basta ser Contador Público para ejercer la función de Auditor, sino que además se requiere tener entrenamiento técnico adecuado y pericia como auditor. Es decir, además de los conocimientos técnicos obtenidos en los estudios universitarios, se requiere la aplicación práctica en el campo con una buena dirección y supervisión.

b) Independencia

Normas General No. 2

Esta norma requiere que el auditor sea independiente; además de encontrarse en el ejercicio liberal de la profesión, no debe estar predispuesto con respecto al cliente que audita, ya que de otro modo le faltaría aquella imparcialidad necesaria para confiar en el resultado de sus averiguaciones, a pesar de lo excelentes que puedan ser sus habilidades técnicas.

c) Cuidado o esmero profesional

Norma General No. 3

Esta norma requiere que el auditor independiente desempeñe su trabajo con el cuidado y diligencia profesional. La diligencia profesional impone la responsabilidad sobre cada una de las personas que componen la organización de un auditor independiente, de apegarse a las normas relativas a la ejecución del trabajo y al informe.

Normas de ejecución del trabajo

Norma de Ejecución del Trabajo No.1

d) Planeamiento y supervisión

La planeación del trabajo tiene como significado, decidir con anticipación todos y cada uno de los pasos a seguir para realizar el examen de auditoría. Para cumplir con esta norma, el auditor debe conocer a fondo la Empresa que va a ser objeto de su investigación, para así planear el trabajo a realizar.

e) Estudio y evaluación del control interno

Norma de Ejecución del Trabajo No.2

La segunda norma sobre la ejecución del trabajo indica se debe llegar al conocimiento del control interno del cliente como una base para juzgar su confiabilidad y para determinar la extensión de las pruebas de auditoría para que el trabajo resulte efectivo.

f) Evidencia suficiente y competente

Norma de Ejecución del Trabajo No.3

La suficiencia de la evidencia comprobatoria se refiere a la cantidad de evidencia obtenida por el auditor por medio de las técnicas de auditoría (confirmaciones, inspecciones, indagaciones, calculo etc.). La evidencia comprobatoria competente corresponde a la calidad de la evidencia adquirida por medio de esas técnicas de auditoría. (Téllez, 2013)

2.3.4. COSO - Committee Of Sponsoring Organizations De La Treadway Commission. (Comité De Organizaciones Patrocinadoras De La Comisión De Normas)

Es un esfuerzo por redefinir el concepto de control interno utilizado por auditores internos y externos, e intervinieron diversas organizaciones, entre las que se destacan el AICPA (Asociación interamericana de CPA), el AAA (Asociación Americana de Auditores) y el IIA (Instituto de Auditores Internos). (Cruz, 2011)

2.3.4.1. Definición de Control Interno

Es un proceso que involucra a todos los integrantes de la organización sin excepción, diseñado para dar un grado razonable de apoyo en cuanto a la obtención de los objetivos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones (O)
- Fiabilidad de la información financiera (F)
- Cumplimiento de las leyes y normas que son aplicables (C). (e-auditoria.com, 2012)

2.3.4.2. Marco Integrado de Control

El control consta de cinco componentes interrelacionados que se derivan de la forma cómo la administración maneja el negocio, y están integrados a los procesos administrativos. Los componentes son:

Ambiente de control.- Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e inflencie las actividades del personal con respecto al control de sus actividades.

Es en esencia el principal elemento sobre el que se sustentan o actúan los otros cuatro componentes e indispensables, a su vez, para la realización de los propios:

- Integridad y Valores Éticos.
- Competencia del Personal.
- Consejo de Administración y/o comité de Auditoría.
- Filosofía Administrativa y Estilo de Operación.

Evaluación de Riesgos.- Involucra la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados. Asimismo se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos, tanto los que influyen en el entorno de la Organización como en el interior de la misma:

- Objetivos de cumplimiento.
- Riesgos.
- El análisis de riesgos y su proceso.
- Manejo de Cambios.

Actividades de Control.- Son aquellas que realizan la Gerencia y demás personal de la Organización para cumplir diariamente con actividades asignadas. Estas actividades están relacionadas (contenidas) con las políticas, sistemas y procedimientos principalmente. Ejemplo de estas actividades son aprobación, autorización, verificación, conciliación, inspección, revisión de indicadores de rendimiento.

También la salvaguarda de los recursos, la segregación de funciones, la supervisión y la capacitación adecuada. Las actividades de control tienen

distintas características. Pueden ser manuales o computarizadas, gerenciales u operacionales, general o específicas, preventivas o detectivas:

- Controles Generales
- Controles de Aplicación

Información y Comunicación.- Consecuentemente la información pertinente debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada al personal en forma y dentro del tiempo indicado. Los sistemas producen reportes conteniendo información operacional, financiera y de cumplimiento que hace posible conducir y controlar la Organización:

- Sistemas Integrados a la Estructura.
- Sistemas Integrados a las Operaciones.
- La Calidad de la Información.

Supervisión y Seguimiento del Sistema de Control.- En general los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debido tanto a factores externos como internos colocando con ello que los controles pierdan su eficiencia:

- Actividades de Supervisión.
- Evaluaciones Independientes.
- Reporte Deficiencias.
- Participantes y sus Responsabilidades. (Bonilla, 2008)

2.3.5. Deberes Formales de los Contribuyentes o Responsables

De acuerdo al artículo 96 del Código Tributario, son deberes formales de los contribuyentes o responsables:

Cuando lo exijan las leyes, ordenanzas, reglamentos o las disposiciones de la respectiva autoridad de la administración tributaria:

- Inscribirse en los registros pertinentes, proporcionando los datos necesarios relativos a su actividad y, comunicar oportunamente los cambios que se operen;
- Solicitar los permisos previos que fueren del caso;
- Llevar los libros y registros contables con la correspondiente actividad económica, en idioma castellano; anotar, en moneda de curso legal, sus operaciones o transacciones conservar tales libros y registros;
- Presentar las declaraciones que correspondan; y,
- Cumplir con los deberes específicos que la respectiva ley tributaria establezca.

Facilitar a los funcionarios autorizados las inspecciones o verificaciones, tendientes al control o a la determinación del tributo.

Exhibir a los funcionarios respectivos, las declaraciones, informes, libros y documentos relacionados con los hechos generadores de obligaciones tributarias y formular las aclaraciones que les fueren solicitadas.

Concurrir a las oficinas de la administración tributaria, cuando su presencia sea requerida por autoridad competente.

En caso de incumplimiento de cualquiera de los deberes formales por parte de los contribuyentes, estos pueden ser objeto de una sanción administrativa que impondrá la Administración Tributaria respetando el debido proceso contemplado para el efecto.

El incumplimiento de un deber formal, configura una contravención y será sancionado con una multa entre US\$30 y US\$1500. (Servicio de Rentas Internas [SRI], 2012)

2.3.6. IESS

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de acuerdo con el Salario Básico Unificado Mínimo vigente en el año 2013 para el trabajador en general establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales en 318 dólares mensuales, al índice inflacionario estimado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos -INEC- para el año 2012 en el 4.16% y a la canasta básica a diciembre de 2012 ubicada en 595,70 dólares, estableció los nuevos salarios mínimos de aportación y las prestaciones mínimas.

2.3.6.1. Aporte IESS 2013

- Salario de aportación 318 dólares
- Aporte personal mínimo (9.35%) 29.73 dólares
- Aporte patronal mínimo (11.15%) 35.46 dólares
- TOTAL APORTE MENSUAL 65.10 dólares

2.3.6.2. Pensiones

- Pensión mínima inicial de jubilación con más de 30 años de aportaciones en 254,40 dólares.
- Con 40 o más años de aportación en 318 dólares.
- Pensión máxima inicial de jubilación con 30 años de aportaciones 1.431 dólares.
- Con 35 a 39 años de aportaciones 1.590 dólares.
- Con 40 años y más 1.749 dólares.
- Auxilio de funerales hasta 1.216,59 dólares. (Servicios de Asesoría Contable [ASERCONT U&Q], 2014)

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. MÉTODOS Y MATERIALES

3.1.1. Métodos de Investigación

Entre los métodos científicos utilizados se encuentran los siguientes:

3.1.1.1. Método Histórico–Lógico: Reproduce los aspectos más importantes de la trayectoria de desarrollo del fenómeno. A través de este método se recolectó la información de libros, folletos, internet y documentos en general.

3.1.1.2. Método Analítico – Sintético: Este método sirvió para analizar una parte de los indicadores aplicables.

3.1.1.3. Método Deductivo – Inductivo: Se utilizó para realizar la problematización del objeto a investigar, en este caso el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación e hipótesis.

3.1.2. Materiales y Equipos utilizados

En este proyecto de investigación se utilizaron los siguientes equipos y materiales para el desarrollo del mismo:

3.1.2.1. Materiales

- Hojas A4
- Esferos
- Impresión

- Anillados/Empastados
- Fotocopiadora
- Calculadora
- Cámara fotográfica

3.1.2.2. Equipos de Oficina

- Computadora
- Libros
- Internet
- CD's
- Memory Flash

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

En el presente proyecto se emplearon los siguientes tipos de investigación como son:

3.2.1. Exploratoria: Se usó para identificar la problemática del entorno, ideas, hipótesis relacionadas con la situación.

3.2.2. Descriptiva: Este tipo de investigación sirvió para conocer las situaciones, costumbres, actitudes; a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas indicando sus rasgos mas peculiares.

3.2.3. Explicativa: Se utilizó para encontrar el por qué de los hechos, mediante el establecimiento de relaciones causa – efecto.

3.3. DISEÑOS DE INVESTIGACIÓN

Se utilizó lo siguiente:

3.3.1. No Experimental Transversal: Mediante este diseño se recopilaron datos para describir las variables y posteriormente se analizó la incidencia en cuanto al trabajo investigativo.

3.3.2. Técnicas de Investigación

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

3.3.2.1. Observación: A través de esta técnica comprendió la recopilación de datos y el registro de los patrones de conducta en lo que respecta al personal, objetos y acaecimientos que sirvieron para narrar, e ir ubicando en las Fases de la Auditoría de los Resultados. Consintió incluso examinar la Planificación estratégica organizacional que conlleva la empresa, u otros aspectos necesarios e importantes para la inclusión en este Proyecto de Investigación.

3.3.2.2. Entrevista: Esta técnica permitió relacionar destrezas cognitivas y emocionales, habilidad de comunicación, siendo como objetivo la obtención de la mayor cantidad de información útil a través de la adecuada formulación de preguntas, que fueron ejecutadas al Gerente Administrativo, Jefa de Talento Humano, Contador de Costo. Que a la vez sirvió para la realización del Cuestionario de Control Interno y su respectiva Medición de Riesgo de Auditoría. Técnica importante para la recopilación de inquisiciones que cedieron el avance ejecutorio de la Auditoría.

3.3.2.3. Encuesta: Mediante esta técnica se formularon preguntas para el personal que labora en la industria, cuyo fin fue el de conocer su ambiente o clima laboral en que está rodeado el personal o talento humano, con una serie de aspectos que integra el ambiente de trabajo y a través de las opciones marcadas por ellos; permitiendo valorar cada aspecto para aplicar su valor cuantificable en la fórmula de los indicadores en cuanto al ambiente laboral u otros indicadores de gestión. Alcanzado así el mayor número de encuestados.

3.3.3. Creación de una firma de auditoría ficticia

Para efecto de este trabajo de investigación se procederá a la creación de manera ficticia de una Firma Auditora, la cual lleva consigo el nombre de ULLOA & ASOCIADOS, cuyo logo es el siguiente:



3.3.4. Metodología aplicable en el proceso de Auditoría de Gestión al área de Talento Humano realizado en la empresa ORIENTAL Industria Alimenticia CIA. LTDA., Cantón Quevedo, año 2012

A continuación se detalla la metodología utilizada en el proceso de auditoría de gestión, como parte relevante la inclusión de las fases de auditoría previa en este proyecto de investigación:

Fase I: Planificación: Consistente en el desarrollo de tipos de plan en cuestión a los objetivos que se persiguen en la auditoría. Se procedió a lo siguiente:

Una entrevista apropiada al Gerente Administrativo Javier León para dar a conocer el proceso de auditoría a ejecutarse en la empresa, autorizando a la Jefa del área de Talento Humano Psic. Cintia Jo, para el desarrollo de preguntas significativas que amplíen más el trabajo para la preparación de resultados globales. En donde consta:

- Programa de Auditoría de Gestión (Plan General de Auditoría).
- Programa Preliminar de Auditoría: Básicamente contiene el procedimiento a realizarse en la empresa como paso primordial, especificando el conocimiento del negocio, la entrevista a las autoridades, visita de las instalaciones, antecedentes de la empresa, información estructural funcional, FODA, Plan de auditoría, Contrato de auditoría entre auditor y cliente y aceptación de auditoría.
- Programa de Auditoría: Determina lo que se va aplicar, tales como; Cuestionario de Control Interno, mediante la inclusión de preguntas necesarias para detectar los hallazgos, evaluar: riesgo inherente, de control, detección y auditoría, a través de parámetros que totalicen los porcentajes de los tres riesgos, dando como derivación el riesgo de auditoría, para después presentar el informe de control interno acorde a lo encontrado.

Fase II: Ejecución: Esta fase se orienta a la evaluación de los niveles considerados en la auditoría de gestión área de Talento Humano. Cabe resaltar el desarrollo del Programa Específico de Auditoría, el mismo que presenta las

actividades a realizarse, pero teniendo en cuenta los hallazgos encontrados para proceder a evaluarlos mediante indicadores y precedido de los resultados de cada indicador como evidencia de los mismos.

Fase III: Comunicación de Resultados: La culminación del trabajo de auditoría está en la emisión del informe, donde consta el resultado final en la trayectoria del trabajo de auditoría, el cual servirá en el futuro para medir el progreso de la empresa.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA ENTREVISTA

3.4.1. Población: A continuación el personal implicado en la investigación, los cuales sirvieron para la entrevista.

Cuadro #3 Personal implicado en la investigación entrevista

CARGO	CANTIDAD
Gerente Administrativo	1
Jefa del área de Talento Humano	1
Contador de Costo	1
TOTAL	3

Fuente: Empresa ORIENTAL Industria Alimenticia CIA. LTDA.

Elaboración: Autora

3.4.2. Muestra: Se tomó el 100% de la población, debido a la menor cantidad determinada en cuanto a la entrevista realizada al personal de la empresa destinada en este proyecto de investigación.

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA ENCUESTA

3.5.1. Población: A continuación el personal involucrado en la investigación, los cuales sirvieron para la encuesta.

Cuadro #4 Personal implicado en la investigación encuesta

PERSONAL	CANTIDAD
Administrativo	30
Planta	570
Mantenimiento	10
TOTAL	610

Fuente: Empresa ORIENTAL Industria Alimenticia CIA. LTDA.

Elaboración: Autora

3.5.2. Muestra: Se ha estimado el tamaño de la muestra a través del sistema de muestreo aleatorio simple, comprendido por:

$$n = \frac{N}{E^2(N - 1) + 1}$$

n = Tamaño de la muestra

N = Población

E = Error de muestreo (0,05 admisible)

$$n = \frac{610}{(0,05)^2 (610 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{610}{2,5225}$$

$$n = 241,82$$

$$n = 242$$

CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

Cuadro #5 ¿Se planifican las actividades en el área de talento humano?

1.- ¿Se planifican las actividades en el área de talento humano?		
Si	No	Desconoce
152	0	90

Gráfico #5 ¿Se planifican las actividades en el área de talento humano?



Fuente: Empresa ORIENTAL Industria Alimenticia CIA. LTDA.

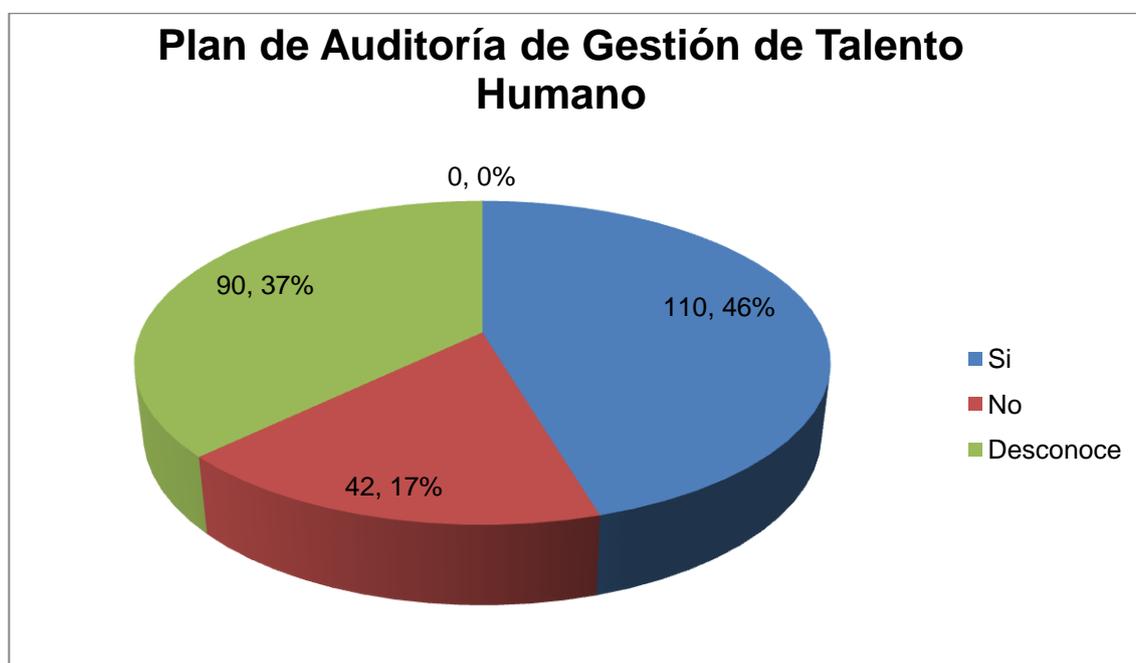
Elaboración: Autora.

Análisis: De acuerdo a la primera pregunta establecida, radica un 63% afirmando la planificación de actividades en el área de Talento Humano, pero el 37% de los encuestados desconoce la misma.

Cuadro #6 ¿Se ha elaborado un plan de Auditoría de Gestión de Talento Humano?

2.- ¿Se ha elaborado un plan de Auditoría de Gestión de Talento Humano?		
Si	No	Desconoce
110	42	90

Gráfico #6 ¿Se ha elaborado un plan de Auditoría de Gestión de Talento Humano?



Fuente: Empresa ORIENTAL Industria Alimenticia CIA. LTDA.

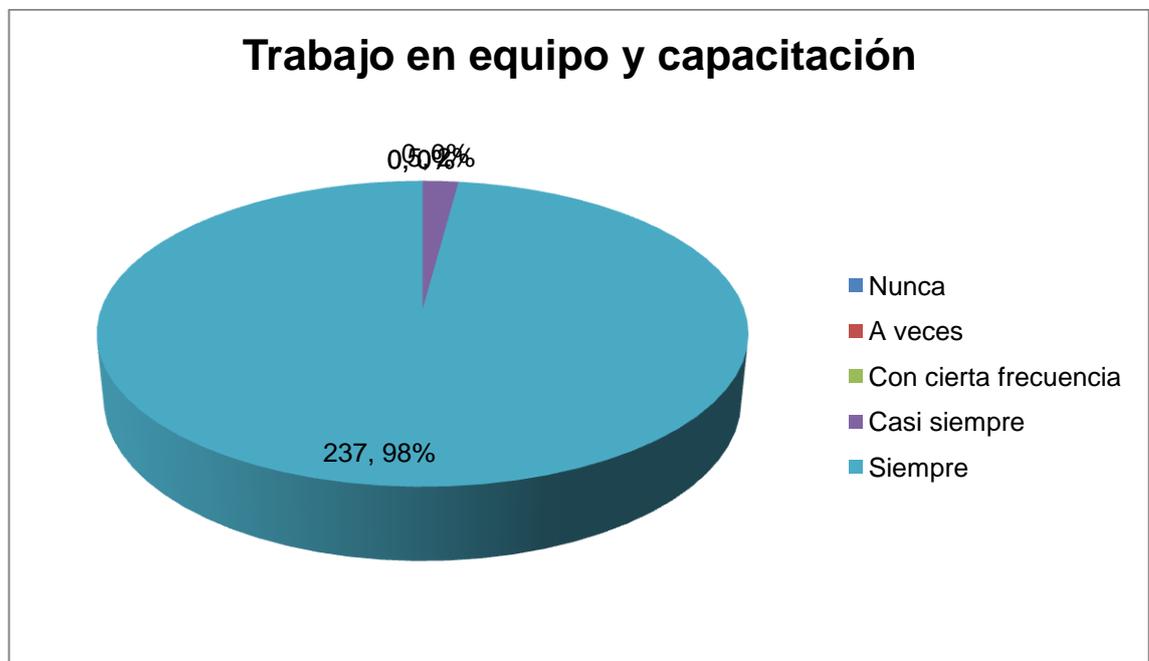
Elaboración: Autora.

Análisis: Acorde a la segunda pregunta, el gráfico demuestra que si se elabora un plan de Auditoría de Gestión de Talento Humano 46%, mientras que el 17% respondieron que no y el 37% desconocen de aquello.

Cuadro #7 ¿En la oficina se desarrolla el trabajo en equipo y se lo capacita?

3.- ¿En la oficina se desarrolla el trabajo en equipo y se lo capacita?				
Nunca	A veces	Con cierta frecuencia	Casi siempre	Siempre
			5	237

Gráfico #7 ¿En la oficina se desarrolla el trabajo en equipo y se lo capacita?



Fuente: Empresa ORIENTAL Industria Alimenticia CIA. LTDA.

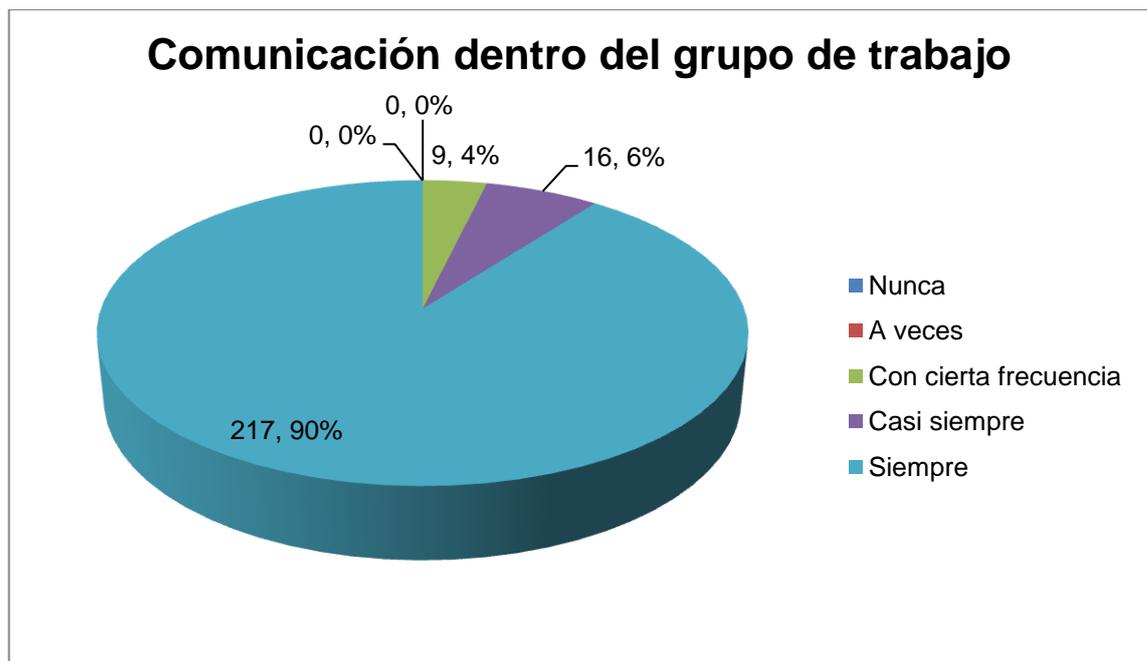
Elaboración: Autora.

Análisis: El personal encuestado manifiesta que siempre se desarrolla el trabajo en equipo y se lo capacita, lo que generó un 98% y el 2% equivale a los que respondieron casi siempre.

Cuadro #8 ¿Existe comunicación dentro del grupo de trabajo?

4.- ¿Existe comunicación dentro del grupo de trabajo?				
Nunca	A veces	Con cierta frecuencia	Casi siempre	Siempre
		9	16	217

Gráfico #8 ¿Existe comunicación dentro del grupo de trabajo?



Fuente: Empresa ORIENTAL Industria Alimenticia CIA. LTDA.

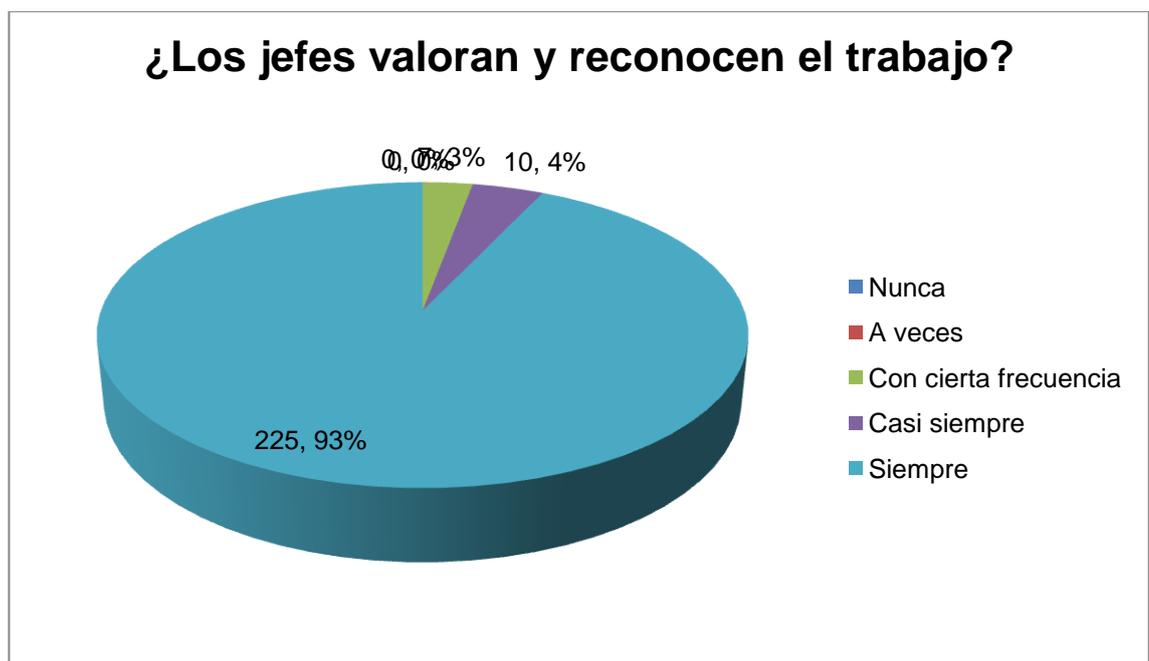
Elaboración: Autora.

Análisis: El gráfico demuestra que existe comunicación dentro del grupo de trabajo 90%, en cuanto a la cuarta pregunta planteada, el 6% al casi siempre y el 4% con cierta frecuencia.

Cuadro #9 ¿Los jefes valoran y reconocen el trabajo?

5.- ¿Los jefes valoran y reconocen el trabajo?				
Nunca	A veces	Con cierta frecuencia	Casi siempre	Siempre
		7	10	225

Gráfico #9 ¿Los jefes valoran y reconocen el trabajo?



Fuente: Empresa ORIENTAL Industria Alimenticia CIA. LTDA.

Elaboración: Autora.

Análisis: El 93% radica que los jefes siempre valoran y reconocen el trabajo, siendo el porcentaje más alto entre las opciones anotadas; el 4% indica que casi siempre y el 3% con cierta frecuencia.

Cuadro #10 En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, recursos materiales, etc) ¿usted considera que este es?

6.- En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, recursos materiales, etc) ¿usted considera que este es?			
Muy confortable	Confortable	Incómodo	Muy incómodo
235	7		

Gráfico #10 En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, recursos materiales, etc) ¿usted considera que este es?



Fuente: Empresa ORIENTAL Industria Alimenticia CIA. LTDA.

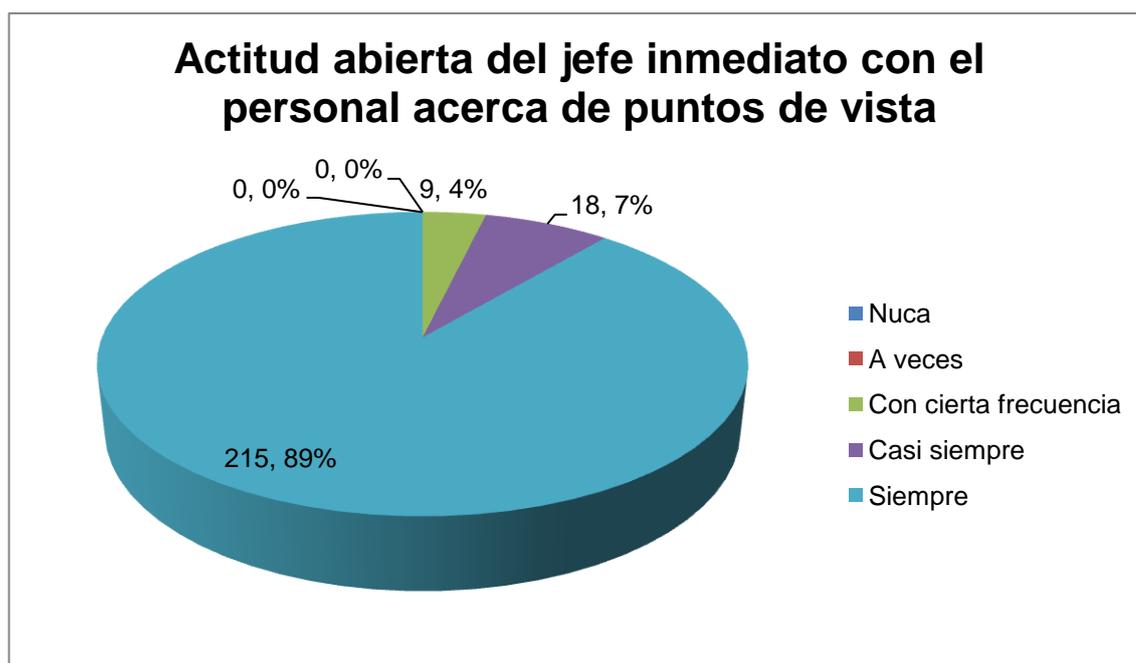
Elaboración: Autora.

Análisis: De acuerdo a la sexta pregunta sobre las condiciones físicas del puesto de trabajo, se concluye un 97% de muy confortable y un 3% a confortable.

Cuadro #11 Su jefe inmediato, ¿Tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones en relación a como llevar a cabo sus funciones?

7.- Su jefe inmediato, ¿Tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones en relación a como llevar a cabo sus funciones?				
Nunca	A veces	Con cierta frecuencia	Casi siempre	Siempre
		9	18	215

Gráfico #11 Su jefe inmediato, ¿Tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones en relación a como llevar a cabo sus funciones?



Fuente: Empresa ORIENTAL Industria Alimenticia CIA. LTDA.

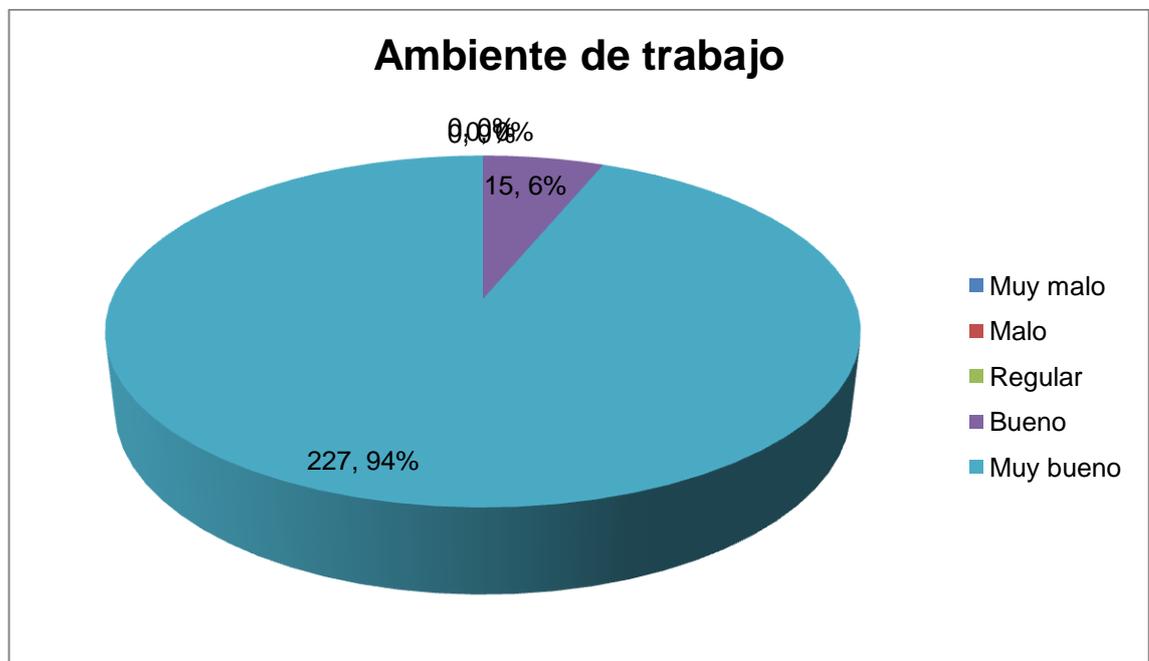
Elaboración: Autora.

Análisis: El 89% se emplea a que siempre el jefe inmediato posee una actitud abierta con el personal acerca de sus puntos de vista, sobre como llevar a cabo sus funciones, el 7% a casi siempre y el 4% con cierta frecuencia.

Cuadro #12 Para el desempeño de sus labores, su ambiente de trabajo es:

8.- Para el desempeño de sus labores, su ambiente de trabajo es:				
Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
			15	227

Gráfico #12 Para el desempeño de sus labores, su ambiente de trabajo es:



Fuente: Empresa ORIENTAL Industria Alimenticia CIA. LTDA.

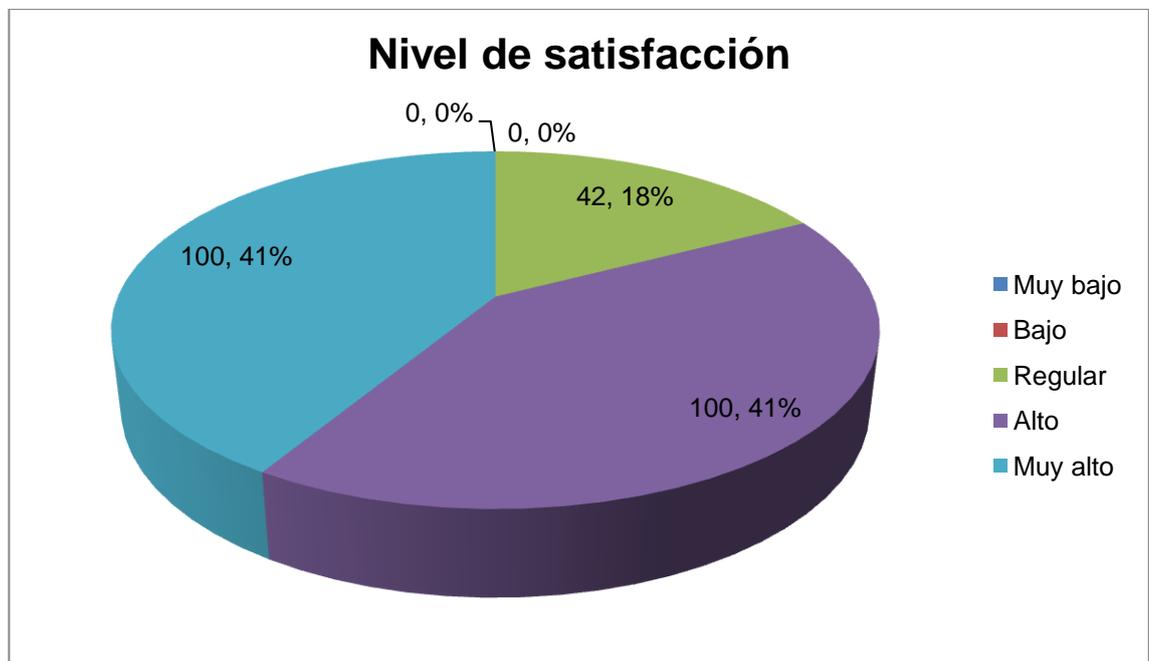
Elaboración: Autora.

Análisis: El gráfico demuestra un 94%, de acuerdo a que es muy bueno el ambiente de trabajo, en cuanto al desempeño de sus labores; y el 6% contestaron que es bueno.

Cuadro #13 ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?

9.- ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?				
Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
		42	100	100

Gráfico #13 ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?



Fuente: Empresa ORIENTAL Industria Alimenticia CIA. LTDA.

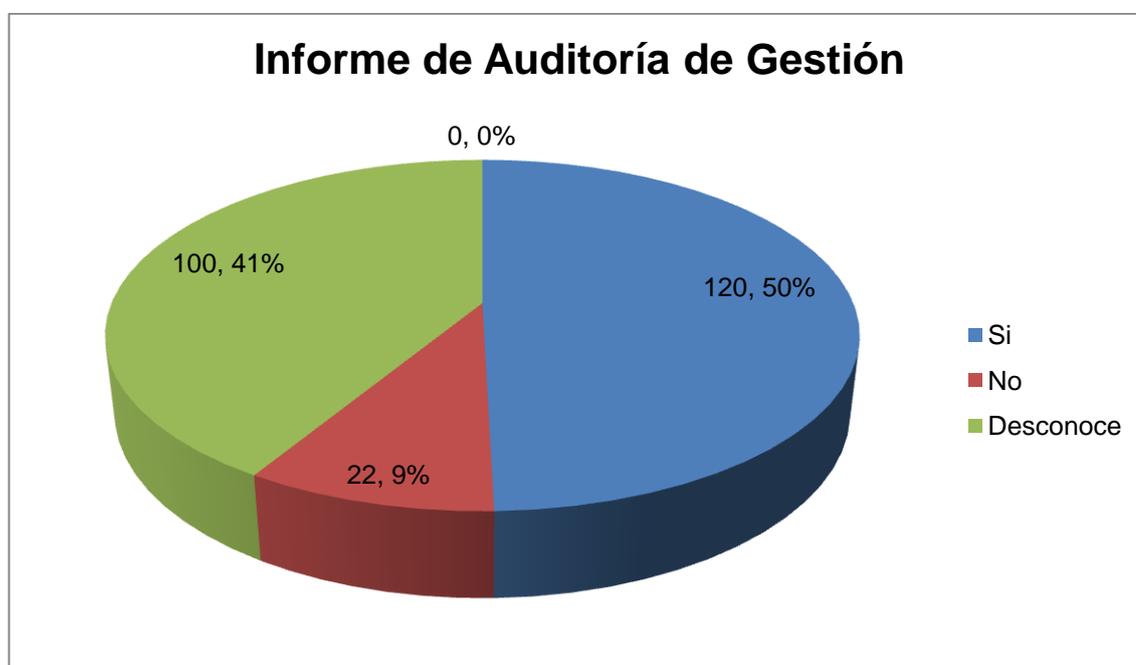
Elaboración: Autora.

Análisis: El gráfico insertado señala un 41% de acuerdo a que es muy alto el nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización, lo mismo sucede con el porcentaje al nivel de alto y por último un 18% respondieron que es regular.

Cuadro #14 ¿Se ha obtenido un informe de Auditoría de Gestión?

10.- ¿Se ha obtenido un informe de Auditoría de Gestión?		
Si	No	Desconoce
120	22	100

Gráfico #14 ¿Se ha obtenido un informe de Auditoría de Gestión?



Fuente: Empresa ORIENTAL Industria Alimenticia CIA. LTDA.

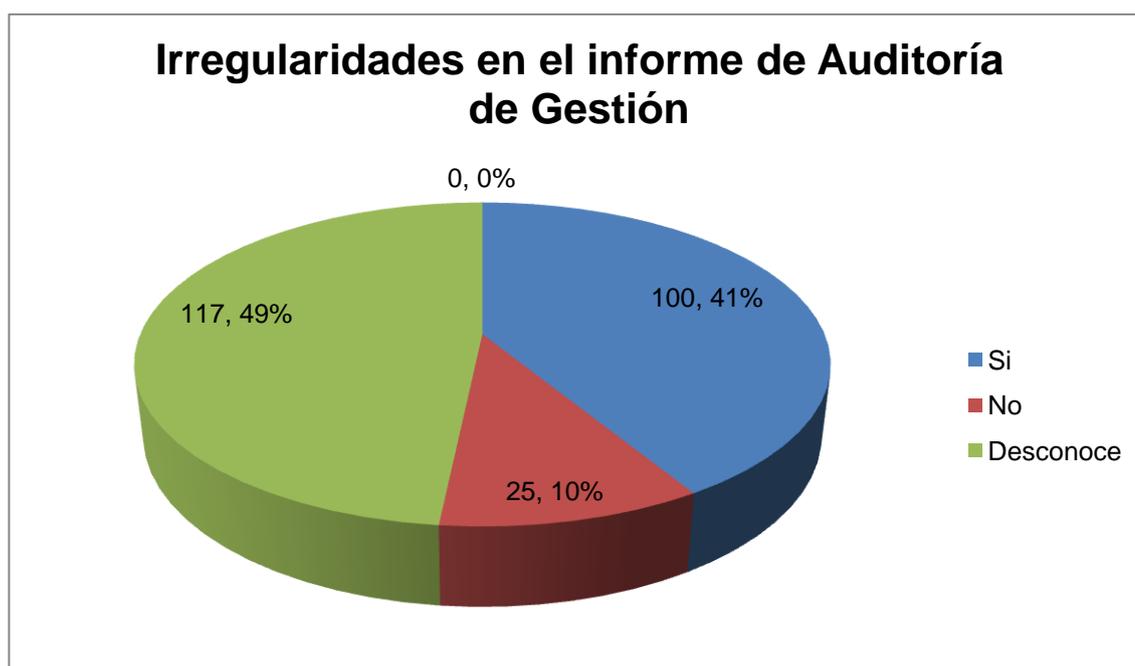
Elaboración: Autora.

Análisis: De acuerdo a la pregunta instaurada. El gráfico concluye un 50% de obtención del informe de Auditoría de Gestión, siendo el 9% las personas que respondieron que no y el 41% los que desconocen de aquello.

Cuadro #15 En caso de obtenerse el informe ¿Se han encontrado irregularidades en el informe de Auditoría de Gestión?

11.- En caso de obtenerse el informe ¿Se han encontrado irregularidades en el informe de Auditoría de Gestión?		
Si	No	Desconoce
100	25	117

Gráfico #15 En caso de obtenerse el informe ¿Se han encontrado irregularidades en el informe de Auditoría de Gestión?



Fuente: Empresa ORIENTAL Industria Alimenticia CIA. LTDA.

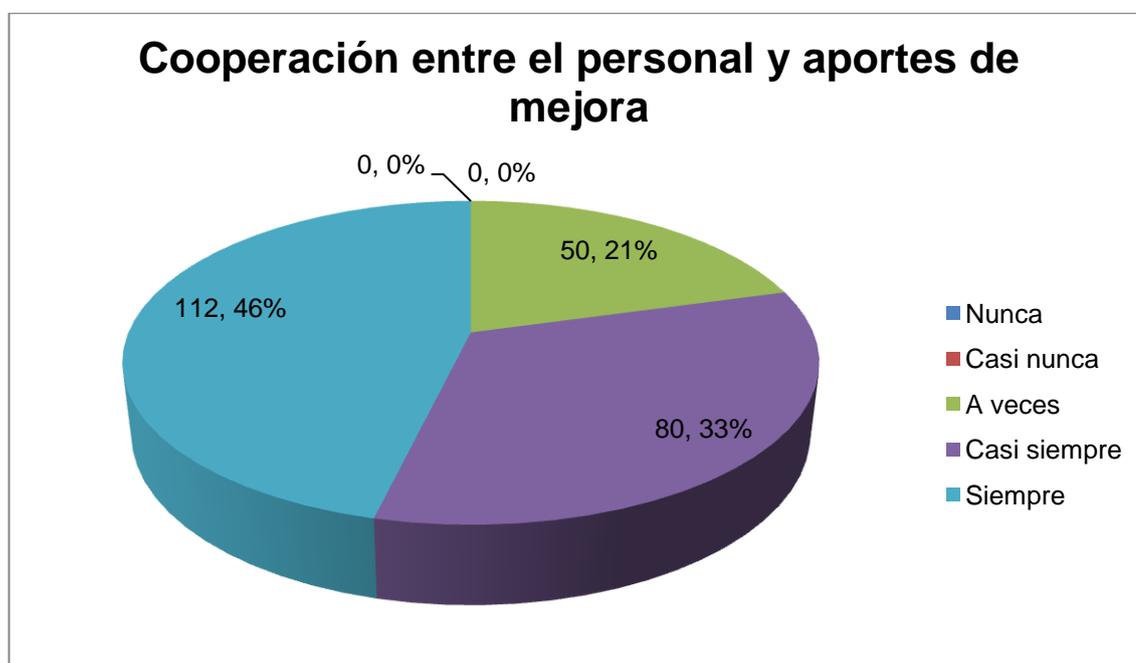
Elaboración: Autora.

Análisis: El gráfico otorga el 41% a los que respondieron que si se han encontrado irregularidades en el informe de Auditoría de Gestión, el 10% a los que respondieron que no, y el 49% los que desconocen sobre la pregunta diseñada.

Cuadro #16 ¿La empresa promueve la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora?

12.- ¿La empresa promueve la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora?				
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
		50	80	112

Gráfico #16 ¿La empresa promueve la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora?



Fuente: Empresa ORIENTAL Industria Alimenticia CIA. LTDA.

Elaboración: Autora.

Análisis: De acuerdo a la pregunta desarrollada el gráfico demuestra el 46% que siempre la empresa promueve la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora, el 33% contestaron que casi siempre y finalmente el 21% se refiere a veces.

HOJA DE ÍNDICES

DENOMINACIÓN	ÍNDICE
Hoja de Índices	HI
Hoja de Marcas	HM
Plan General de Auditoría de Gestión. 1	PAG. 1
Plan Específico de Auditoría de Gestión	PEAG
Programa Preliminar de Auditoría	PP. A
Conocimiento del negocio	PP. 1
Entrevista	PP. 2
Visita a las instalaciones	PP. 3
Antecedentes de la Empresa (ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.)	PP. 4
Estructura Orgánica	PP. 5
Análisis FODA	PP. 6
Contrato de Auditoría	PP. 7
Aceptación del Servicio de Auditoría	PP. 8
Programa de Auditoría	PA
Mapa de procesos área de Talento Humano 1	M.P.T.H. 1
Hoja de Cuestionario de Control Interno	H.C.C.I
Hoja de Hallazgo N° 1	HA. 1
Hoja de Hallazgo N° 2	HA. 2
Medición de Riesgo	M.R
Informe de Control Interno 1	ICI. 1

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 21/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 22/11/2013

HOJA DE ÍNDICES

DENOMINACIÓN	ÍNDICE
Programa Específico de Auditoría	PEA
Papeles de Trabajo Indicadores de Gestión	FIG.
Papeles de Trabajo	PT.
Informe de Auditoría de Gestión 1	IAG. 1

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 21/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 22/11/2013

HOJA DE MARCAS

DENOMINACIÓN	MARCAS
Entrevista	ENT
Recorrido por las instalaciones	U
Información proporcionada por	¥
Verificado	✓
Comprobado	ℓ

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 21/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 22/11/2013

PLAN GENERAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

I. MOTIVO

Debido a una adecuada ejecución de procesos y conocimiento de resultados, la Junta de Accionistas requiere y prevé la necesidad de que la Empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.; sea sometida a una Auditoría de Gestión al Área de Talento Humano, para determinar los procesos con el empleo de indicadores que midan el grado de desempeño del personal de la Industria. Basándose en las disposiciones y políticas de la Compañía.

II. OBJETIVOS

GENERAL

Determinar cómo se relaciona una Auditoría de Gestión al Área de Talento Humano con la eficiencia administrativa de la empresa; a través de la aplicación de indicadores de gestión que permitan generar una propuesta de mejoramiento para la empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.

ESPECÍFICOS

- Desarrollar el plan específico de Auditoría de Gestión de Talento Humano.
- Diseñar objetivos de eficiencia de Talento Humano.
- Plantear objetivos de eficacia de Talento Humano
- Presentar Informe de Auditoría de Gestión.

III. ALCANCE

La ejecución de esta Auditoría de Gestión al Área de Talento Humano se realizará al período fiscal del 21 de Octubre al 29 de Noviembre del 2013, la misma que tendrá una duración de 30 días del mes de Octubre del 2013, y al terminar, el tiempo establecido se emitirá un Informe con respecto a la misma.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 21/10/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 21/10/2013

PLAN GENERAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

IV. DISPOSICIONES LEGALES

Base Legal:

- Ley de Compañías
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control
- Ley IESS
- Código de Trabajo
- Código de Ética

Base Técnica:

- Normas Internacionales de Auditoría (NIA's)

V. METODOLOGÍA DE TRABAJO

La presente Auditoría está basada en las Normas Internacionales de Auditoría (NIA's) y la ley del IESS; las cuales sirven de base, estudio técnico y progreso para el avance de la Auditoría de Gestión al Área de Talento Humano.

VI. TIEMPO DE EJECUCIÓN

30 días.

VII. RECURSOS A UTILIZAR

a.- TALENTO HUMANO.

EQUIPO DE AUDITORES: Conformado por:

**JEFE DE AUDITORÍA
AUDITOR SENIOR
AUDITOR JUNIOR
SECRETARIA**

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 21/10/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 21/10/2013

PLAN GENERAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

b.- RECURSOS MATERIALES

PRESUPUESTO GENERAL DE AUDITORÍA

DETALLE	CANTIDAD	UNID. MEDIDAS	V. UNITARIO	V. TOTAL
EQUIPOS DE COMPUTO	2	UNIDADES	\$ 100,00	\$ 200,00
SUMADORAS	3	UNIDADES	\$ 35,00	\$ 105,00
CARTUCHOS DE TINTA	3	UNIDADES	\$ 18,00	\$ 54,00
HOJAS A4	2	REMAS	\$ 4,00	\$ 8,00
ESFEROS	1	DOCENA	\$ 0,25	\$ 3,00
LÁPIZ	1	DOCENA	\$ 0,25	\$ 3,00
BORRADORES	½	DOCENA	\$ 0,20	\$ 1,20
ARCHIVADORES	1	DOCENA	\$ 2,50	\$ 30,00
GRAPADORAS	3	UNIDADES	\$ 2,00	\$ 6,00
PERFORADORAS	3	UNIDADES	\$ 3,00	\$ 9,00
SACA GRAPAS	3	UNIDADES	\$ 1,00	\$ 3,00
GRAPAS	2	CAJAS	\$ 1,80	\$ 3,60
CLIPS	3	CAJAS	\$ 1,25	\$ 3,75
SERVICIO TELEFÓNICO	5	TARJETAS	\$ 20,00	\$ 100,00
SERVICIO DE INTERNET	40	HORAS	\$ 1,00	\$ 40,00
OTROS IMPREVISTOS				\$ 300,00
TOTAL				\$ 1.735,05

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 21/10/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 21/10/2013

PLAN GENERAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

c.- RECURSOS FINANCIEROS

Se descarta la posibilidad de algún valor monetario debido a que esta ejecución de auditoría representa un proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría – C.P.A.

VIII. FECHAS:

FECHA DE INICIO DE LA PRIMERA FASE:

PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO:

Del 21 de Octubre Al 01 de Noviembre del 2013

FECHA DE SEGUNDA FASE:

EJECUCIÓN DE TRABAJO:

Del 04 de Noviembre Al 22 de Noviembre del 2013

FECHA DE TERCERA FASE:

ELABORACIÓN DEL INFORME:

Del 25 de Noviembre Al 29 de Noviembre del 2013

IX. SUPERVISIÓN DEL TRABAJO:

El Auditor Jefe será el encargado de revisar la ejecución de la Auditoría de Gestión al Área de Talento Humano. Tendrá la responsabilidad extra de cumplir con el proceso de Auditoría de Gestión y su área, programación y ejecución del Trabajo de Auditoría garantizando un control de calidad eficiente al culminar el trabajo y tener certeza en la opinión del Informe Final.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 21/10/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 21/10/2013

PLAN GENERAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

X. PRODUCTO A OBTENER:

- PLAN ESPECÍFICO DE AUDITORÍA
- PROGRAMA DE AUDITORÍA
- ELABORACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO
- INFORME FINAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE TALENTO HUMANO

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 21/10/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 21/10/2013

PLAN ESPECÍFICO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

ÁREA: TALENTO HUMANO

I. OBJETIVOS

GENERAL

Efectuar una Auditoría de Gestión al Área de Talento Humano y su relación con la eficiencia administrativa, mediante la aplicación de indicadores de gestión en la empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.

ESPECÍFICOS

- Desarrollar el plan específico de Auditoría de Gestión de Talento Humano.
- Diseñar objetivos de eficiencia de Talento Humano.
- Plantear objetivos de eficacia de Talento Humano
- Presentar Informe de Auditoría de Gestión.

II. ALCANCE

La ejecución de esta Auditoría de Gestión al Área de Talento Humano se realizará al período fiscal del 21 de Octubre al 29 de Noviembre del 2013, la misma que tendrá una duración de 30 días del mes de Octubre del 2013, y al terminar, el tiempo establecido por el Equipo de Trabajo de Auditoría emitirá un Informe con respecto a la misma.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 21/10/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 21/10/2013

PLAN ESPECÍFICO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

III. DISPOSICIONES LEGALES

Base Legal:

- Ley de Compañías
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control
- Ley IESS
- Código de Trabajo
- Código de Ética

Base Técnica:

- Normas Internacionales de Auditoría (NIA's)

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 21/10/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 21/10/2013

PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORÍA

OBJETIVOS

- ✓ Obtener un amplio conocimiento de la Industria Alimenticia y el desarrollo de sus actividades.
- ✓ Identificar las condiciones existentes para ejecutar la auditoría.

Nº	Procedimiento	Ref./ Pt	Realizado por:	Fecha	Observaciones
1	Conocimiento del negocio.	PP. 1	U. K	21 de octubre del 2013	
2	Entrevistar a las autoridades directivos y empleados de las áreas examinadas.	PP. 2	U. K	21 de octubre del 2013	
3	Visitar las instalaciones para observar inspecciones y verificar de forma física el funcionamiento de las áreas a auditar.	PP. 3	U. K	21 de octubre del 2013	
4	Obtener información de los antecedentes de la empresa.	PP. 4	U. K	21 de octubre del 2013	
5	Obtener información estructural funcional y del personal.	PP. 5	U. K	22 de octubre del 2013	
6	Realizar el análisis interno y externo de la empresa en lo referente de los procesos.	PP. 6	U. K	23 de octubre del 2013	
7	Recuperar documentación e información sobre el contrato de auditoría.	PP. 7	U. K	23 de octubre del 2013	
8	Recopilar documento e información de la aceptación de auditoría.	PP. 8	U. K	23 de octubre del 2013	

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 21/10/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 21/10/2013

CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

La empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA., del Cantón Quevedo se encuentra situada en la Cda. San José, Décima Sexta y Malecón – Esquina, la cual posee una red completa de distribución en todo el país, que la ubica como una de las principales industrias del sector alimenticio, que elabora más de 88 productos alimenticios de calidad certificada, con gran aceptación en todo el país y también en el mercado internacional.

Trabaja en la búsqueda de mejores opciones alimenticias para diversos mercados, proveyéndolos de productos confiables, nutritivos, con precios accesibles en las líneas de bebidas, condimentos, fideos, harinas, palillos, rollitos primavera, snacks, té, leche, etc.

Es una de las agroindustrias alimenticias más importantes del Ecuador, con capacidad de producir en sus propias haciendas la materia prima para la elaboración de la gran totalidad de sus marcas.

Los productos elaborados son exportados a mercados de la Unión Europea, Norte, Centro y Sudamérica; tales como: Venezuela, Chile, Colombia, Perú, España, Panamá, EEUU y México con opción de exportar a Canadá.

Tiene definida su estructura organizacional.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 21/10/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 21/10/2013

ENTREVISTA

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Ing. Javier León.
CARGO: Gerente Administrativo.
ENTREVISTADOR: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi.

FECHA: 21/10/2013.
HORA: 10:30 am.
LUGAR: Gerencia (ORIENTAL).

MATRIZ HORIZONTAL DE ENTREVISTA

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS DE LA INVESTIGADORA
1	¿Qué tipo de políticas de promoción conlleva?	Se puntualizó que los tipos de políticas que mantiene son: Contrato escrito, afiliados al IESS, reglamento interno, manual de procedimientos, conocimiento de la empresa. Capacitación, etc.	El contrato, afiliación al IESS, reglamento interno, manual de procedimientos u otros, como parte de las políticas de promoción de la compañía.
2	¿Cómo es el ambiente laboral?	De acuerdo a la entrevista se determinó que es muy bueno. Se establece acorde a la ley, Código de Trabajo.	La empresa posee un ambiente laboral muy bueno así como lo puntualizó el gerente administrativo.
3	¿El personal cumple a cabalidad las tareas encomendadas?	Se constató que si cumple el personal las tareas encomendadas por sus superiores, bajo supervisión al personal.	La supervisión que aplica la empresa genera el cumplimiento de las tareas encomendadas al personal.

ENT Entrevista

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 21/10/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 21/10/2013

ENTREVISTA

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Ing. Javier León.

CARGO: Gerente Administrativo.

ENTREVISTADOR: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi.

FECHA: 21/10/2013.

HORA: 10:30 am.

LUGAR: Gerencia (ORIENTAL).

MATRIZ HORIZONTAL DE ENTREVISTA

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS DE LA INVESTIGADORA
4	¿Se ejecuta un tipo de capacitación al personal? ¿Cada qué tiempo?	Se contestó que si se capacita al personal todos los años, se desarrolla un cronograma de acuerdo al área donde el personal tenga dudas o deficiencias, ya sea el área de Contabilidad, Compras, Producción, Manufactura, Relaciones Humanas, etc.	La entrevista realizada especifica que se capacita al personal cada año, estableciéndose un cronograma, acorde a las deficiencias que tenga el personal en el área.
5	¿El personal es evaluado para así medir el desempeño de los mismos?	El Gerente Administrativo de la empresa supo resumir que si se evalúa al personal para medir el correcto desempeño de los mismos.	El personal es evaluado y por ende permite medir su desempeño; aplicándose indicadores.
6	¿Cuenta la empresa con tecnología avanzada?	Cabe precisar que se constató que es parte de la supervisión, control y buena imagen de la empresa el contar con tecnología de punta.	Siendo parte de la supervisión, control, imagen de la empresa el contar con tecnología de punta para el procesamiento de sus productos.

ENT Entrevista

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 21/10/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 21/10/2013

ENTREVISTA

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Psic. Cintia Jo. CARGO: Jefa del Área de Talento Humano. ENTREVISTADOR: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi.	FECHA: 21/10/2013. HORA: 11:00 am. LUGAR: Área de Talento Humano (ORIENTAL).
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------

MATRIZ HORIZONTAL DE ENTREVISTA

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS DE LA INVESTIGADORA
7	¿Tiene definido un organigrama organizacional?	Se concretó la existencia de un organigrama organizacional.	El organigrama organizacional está estructurado debidamente, el cual indica los productos que procesa la industria, gerentes, departamentos etc.
8	¿Se le informa al empleado acerca de a quién debe dirigirse en caso de tener preguntas o problemas?	Se constató que se le guía al empleado de acuerdo al área que corresponda acudir en aquellos casos.	El personal de la compañía OIA, está informado al área que debe acudir en cuanto a dudas, percances que se presenten.
9	¿Se realiza periódicamente una evaluación de desempeño al personal?	La jefa del área de Talento Humano supo responder que se realiza una actualización cada año, por lo tanto el año 2014 se desarrollará un reajuste del mismo.	Anualmente la compañía desarrolla una evaluación de desempeño al personal, y se modificará el mismo en el año 2014.

ENT Entrevista

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi	Fecha: 21/10/2013
Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.	Fecha: 21/10/2013

ENTREVISTA

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Psic. Cintia Jo.
CARGO: Jefa del Área de Talento Humano.
ENTREVISTADOR: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi.

FECHA: 21/10/2013.
HORA: 11:00 am.
LUGAR: Área de Talento Humano (ORIENTAL).

MATRIZ HORIZONTAL DE ENTREVISTA

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS DE LA INVESTIGADORA
10	¿Se efectúa un control de asistencia del personal, mediante qué tipo?	La empresa efectúa un debido control mediante un reloj biométrico; se solicita la colaboración del jefe inmediato que inicie el control previsto.	El control de asistencia del personal se genera a través de un reloj biométrico; además la inclusión de cámaras en la compañía.
11	¿Cuál es el nivel de preparación y conocimiento del personal?	Se determina así: Administrativo: Estudio Nivel Superior; promedio de primer año a tercer año. Planta: Bachilleres. Mantenimiento: Bachiller Técnico.	El personal de la compañía está distribuida por Administrativo: Nivel Superior, con el promedio de primer año a tercer año; Planta y Mantenimiento: Bachilleres.

ENT Entrevista

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 21/10/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 21/10/2013

ENTREVISTA

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Psic. Cintia Jo.
CARGO: Jefa del Área de Talento Humano.
ENTREVISTADOR: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi.

FECHA: 21/10/2013.
HORA: 11:00 am.
LUGAR: Área de Talento Humano (ORIENTAL).

MATRIZ HORIZONTAL DE ENTREVISTA

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS DE LA INVESTIGADORA
12	¿El personal recibe charlas sobre Relaciones Humanas?	Se constató que en el año 2014 se desarrollará un Programa de Capacitación nuevo, pero con el nombre de Talleres sobre Comunicación Activa, es decir trabajo en equipo.	El año 2014 se realizan modificaciones de cualquier índole para mejoras en la empresa como parte de su política empresarial; reformando las Relaciones Humanas a Talleres sobre Comunicación Activa (trabajo en equipo).
13	¿Posee un tipo de Reglamento?	La empresa cuenta con un Reglamento Interno, cada año se efectúa una adecuada actualización.	La existencia de un Reglamento Interno como significatividad empresarial.
14	¿Cómo es el ambiente laboral?	Se detalló que se encuentra en Nivel Medio.	El ambiente laboral es un factor determinante en la productividad del trabajador.
15	¿El personal cumple a cabalidad las tareas encomendadas?	La Jefa del área de Talento Humano manifestó que el personal si cumple a cabalidad las tareas encomendadas por sus superiores.	Existe cumplimiento del personal acerca de las tareas encomendadas por sus superiores.

ENT Entrevista

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi **Fecha:** 21/10/2013
Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc. **Fecha:** 21/10/2013

ENTREVISTA

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Psic. Cintia Jo. CARGO: Jefa del Área de Talento Humano. ENTREVISTADOR: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi.	FECHA: 21/10/2013. HORA: 11:00 am. LUGAR: Área de Talento Humano (ORIENTAL).
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------

MATRIZ HORIZONTAL DE ENTREVISTA

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS DE LA INVESTIGADORA
16	¿Se realiza un tipo de capacitación al personal, cada qué tiempo?	Esto es de acuerdo al área, necesidades que se presenten. Se realiza a partir de Enero hasta principios de Noviembre.	Se capacita al personal sobre temas que tengan deficiencias de conocimientos en cuanto a su área.
17	¿Qué anomalías presenta el área de Talento Humano?	Las cuales son: Rotación del personal: En término Medio. Atrasos o faltas	Anomalías que presenta el área de Talento Humano; la rotación del personal a diversas áreas, atrasos o faltas.
18	¿Se cumple la Remuneración Salarial de acuerdo a la Normativa Vigente?	Se contestó que si se cumple de acuerdo a la ley. Es decir lo que establece el Código Laboral, la ley del IESS.	Las exigencias del Código Laboral y la Ley del IESS son respetadas y ejercidas por la compañía.

ENT Entrevista

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi	Fecha: 21/10/2013
Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.	Fecha: 21/10/2013

ENTREVISTA

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Ing. Cristhian Ayón.
CARGO: Contador de Costo.
ENTREVISTADOR: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi.

FECHA: 23/10/2013.
HORA: 09:30 am.
LUGAR: Departamento de Contabilidad (ORIENTAL).

MATRIZ HORIZONTAL DE ENTREVISTA

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS DE LA INVESTIGADORA
19	¿Cuántas líneas de productos posee la empresa ORIENTAL?	El Contador de Costo supo indicar las líneas de productos con su respectiva numeración: 1.- Fideos 2.- Condimentos 3.- Harinas 4.- Envasados 5.- Bebidas 6.- Medicinas	En la compañía constan 6 familias de productos, los cuales están enumerados de acuerdo a su orden.

ENT Entrevista

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 23/10/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 23/10/2013

ENTREVISTA

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Ing. Cristhian Ayón.
CARGO: Contador de Costo.
ENTREVISTADOR: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi.

FECHA: 23/10/2013.
HORA: 09:30 am.
LUGAR: Departamento de Contabilidad (ORIENTAL).

MATRIZ HORIZONTAL DE ENTREVISTA

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS DE LA INVESTIGADORA
20	¿Cuál es el volumen de producción de cada línea de producto?	<p>El volumen de producción se cuantificará de forma mensual:</p> <p>1.- Fideos 696.000 Kg 50 personas</p> <p>2.- Condimentos: Más importante; Salsa china 15.000 Kg 50 personas</p> <p>3.- Harinas: Más importante; Vita Soya 42.000 Kg 12 personas</p> <p>4.- Envasados: Más importante; Maicena 100.000 Kg 3 personas</p> <p>5.- Bebidas: Más importante; Litros de agua 480.000 Kg 12 personas</p> <p>6.- Medicinas</p>	El volumen de producción de la familia de producto se cuantifica por kilogramos de manera mensual y el producto de mayor importancia.

ENT Entrevista

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 23/10/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 23/10/2013

ENTREVISTA

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Ing. Cristhian Ayón. CARGO: Contador de Costo. ENTREVISTADOR: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi.	FECHA: 23/10/2013. HORA: 09:30 am. LUGAR: Departamento de Contabilidad (ORIENTAL).
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------

MATRIZ HORIZONTAL DE ENTREVISTA

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS DE LA INVESTIGADORA
21	¿Se realiza una adecuada supervisión del personal? ¿De qué manera?	Se contestó que, el Supervisor General y el Supervisor de Línea ven en la Orden de Producción, para la supervisión del personal.	En cuanto a la producción, el Supervisor General y el de Línea verifican en la orden de producción, como una manera de supervisar al personal.
22	¿De qué forma se desarrolla una debida planificación empresarial?	Se constató que se lo desarrolla en base a las ventas y demandas, el mismo que es enviado a producción; y a continuación el porcentaje de cada línea de productos: 1.- Fideos 10% 2.- Condimentos 7% 3.- Harinas 5% 4.- Envasados 5% 5.- Bebidas 7%	La planificación empresarial se la desarrolla acorde a las ventas y demandas de productos.

ENT Entrevista

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi	Fecha: 23/10/2013
Elaborado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.	Fecha: 23/10/2013

ENTREVISTA

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Ing. Cristhian Ayón. CARGO: Contador de Costo. ENTREVISTADOR: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi.	FECHA: 23/10/2013. HORA: 09:30 am. LUGAR: Departamento de Contabilidad (ORIENTAL).
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------

MATRIZ HORIZONTAL DE ENTREVISTA

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS DE LA INVESTIGADORA
23	¿Cómo está fomentado el ambiente laboral en la empresa?	El Contador de Costo expresó que hay comunicación por niveles.	Uno de los principales motivos para un agradable ambiente laboral empresarial es la debida comunicación.
24	¿Cree usted que el área de Talento Humano presenta anomalías?	Se manifestó que a nivel de producción, se da una deficiente capacitación técnica al Jefe de Línea. Para el personal de producción si concurre capacitación continúa.	En torno al nivel de producción y debido a la rotación del personal se denota la deficiente capacitación técnica para el Jefe de Línea.

ENT Entrevista

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi	Fecha: 23/10/2013
Elaborado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.	Fecha: 23/10/2013

VISITA A LAS INSTALACIONES

El día lunes 21 de octubre del 2013, siendo las 9:30 am se visitó la instalación de la ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA., ubicado en la Cdla. San José, Décima Sexta y Malecón – Esquina, Cantón Quevedo; con la ayuda de la Psic. Cintia Jo, Jefa del Área de Talento Humano, se pudo observar los siguientes puntos importantes para el trabajo a desarrollar: la empresa ORIENTAL cuenta con una infraestructura de una planta con sus amplias instalaciones.

La Industria cuenta con un Equipo de Seguridad para el ingreso, sea de visitantes, empleados administrativos, planta y de mantenimiento con su respectiva cédula de ciudadanía. Ya adentro se encuentra un recepcionista llamado Pedro, en donde se solicita autorización para la entrada a cada una de las áreas de dicha empresa.

La oficina de Talento Humano cuenta con un escritorio, computadora, convencional, archivadores, asientos, u otros materiales de oficina.

La empresa cuenta con respectivas áreas como:

- Presidencia
- Administración Financiera, subáreas: Contabilidad General, Contabilidad de Costos, Tesorería; Auditoría: Compras.
- Área Legal
- Talento Humano
- Planta de Producción
- Comercialización
- Mantenimiento
- Calidad de Control
- Medio Ambiente

Los horarios de trabajo son:

De 7:30 am a 18:00 pm

Almuerzo Personal Administrativo: De 13:00 pm a 13:45 pm.

Almuerzo Personal Planta: De 12:30 pm a 13.30 pm.

Siendo las 11:30 am se finalizó la visita a las instalaciones adecuando aspectos necesarios para realizar la Auditoria de Gestión y la colaboración de la Jefa del Área de Talento Humano y del Gerente Administrativo de la empresa, para realizar el reconocimiento de las instalaciones.

U Recorrido por las instalaciones

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 21/10/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 21/10/2013

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Desde el año 1975, fecha histórica en que se inician las labores de ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA O.I.A. CIA. LTDA., posee una red completa de distribución en todo el país, que la ubican como una de las principales industrias del sector alimenticio, siendo que produce y comercializa productos de primera calidad.

Ubicada en Ecuador, nació de suelos y climas privilegiados en la costa pacífica de Sudamérica, trabaja en la búsqueda de mejores opciones alimenticias para diversos mercados, proveyéndolos de productos confiables, nutritivos y con precios accesibles en las líneas de fideos, harinas, condimentos, leches, snacks, bebidas y otros.

Es una de las agroindustrias alimenticias más importantes del Ecuador, con capacidad de producir en sus propias haciendas la materia prima para la elaboración de la gran mayoría de sus marcas. Actualmente exporta a mercados de la Unión Europea, Norte, Centro y Sudamérica. Son especialistas en productos excepcionales.

✚ Información proporcionada por el Gerente de la Industria

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 21/10/2013

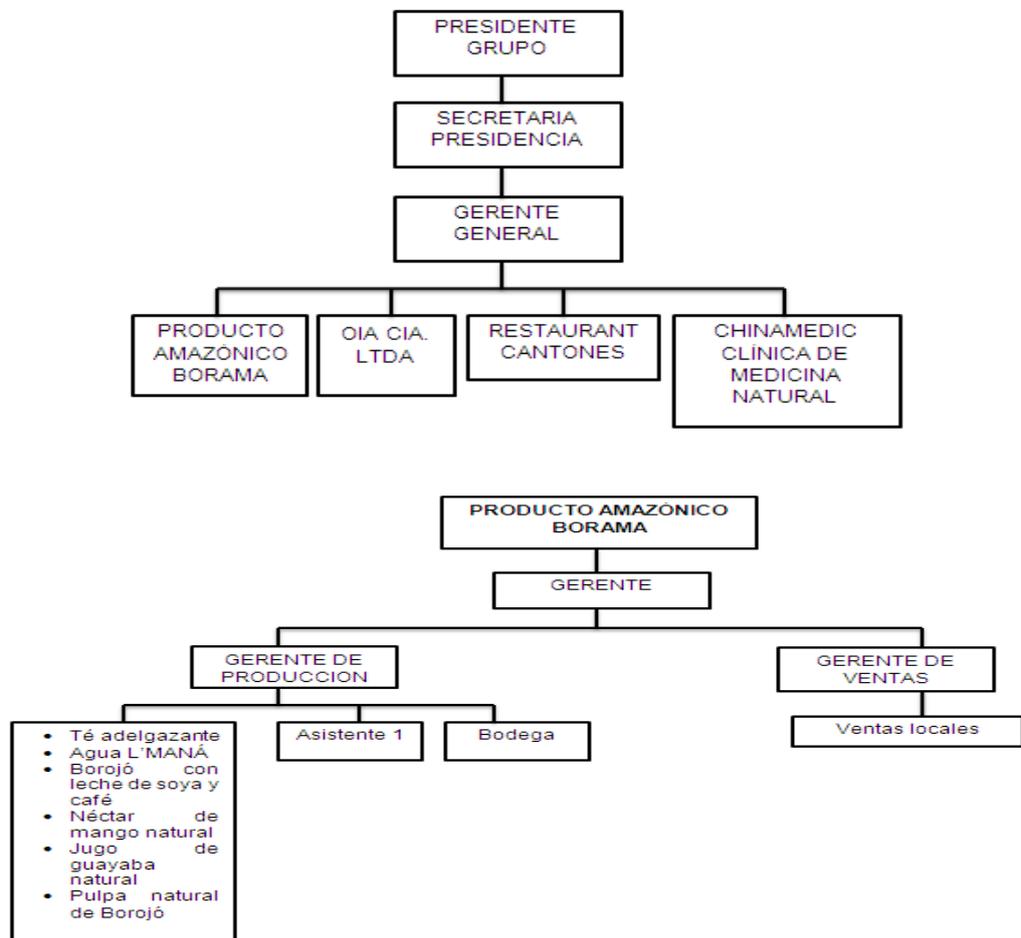
Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 21/10/2013

ESTRUCTURA ORGÁNICA

La ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA., empresa dedicada a la elaboración de productos alimenticios, cuya administración está dirigida por el gerente administrativo de la empresa llamado Javier León.

El gerente es el principal responsable del correcto progreso de la industria, ya que pertenece al sector privado. La misma que cuenta con un personal capacitado para su debido crecimiento.



✚ Información proporcionada por los directivos de la empresa

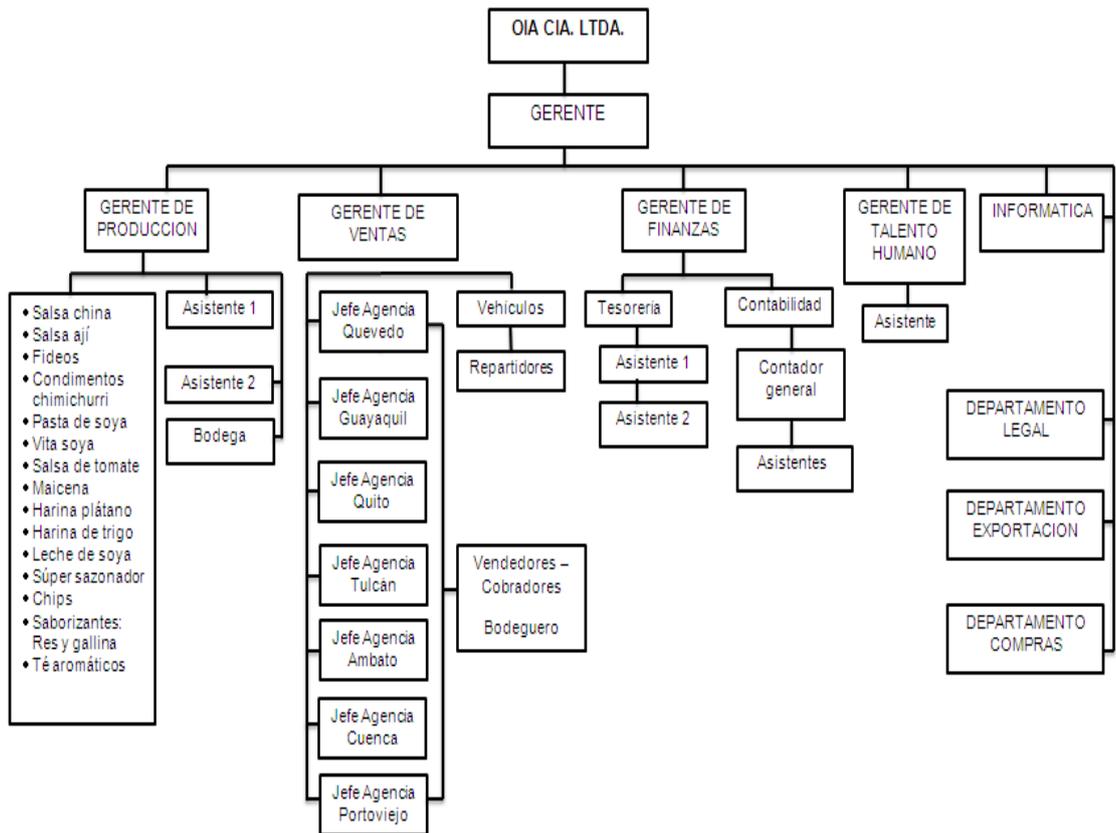
Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 22/10/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 22/10/2013

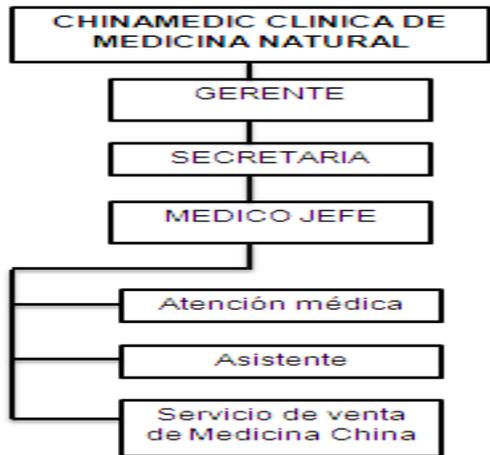
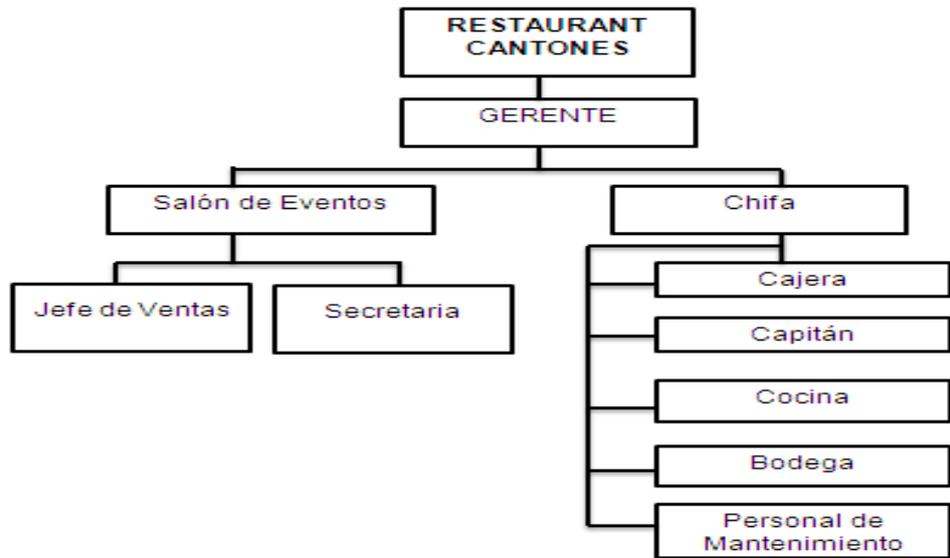
ESTRUCTURA ORGÁNICA



✚ Información proporcionada por los directivos de la empresa

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi	Fecha: 22/10/2013
Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.	Fecha: 22/10/2013

ESTRUCTURA ORGÁNICA



¥ Información proporcionada por los directivos de la empresa

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 22/10/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 22/10/2013

ANÁLISIS FODA

ANÁLISIS INTERNO	PESO	CALIF.	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
• Buenas relaciones comerciales.	0,20	4	0,80
• Control de supervisión.	0,16	3	0,45
• Capacidad de producir en sus propias haciendas la materia prima para la elaboración de la gran mayoría de sus productos.	0,25	4	1,00
DEBILIDADES			
• Rotación del personal.	0,15	2	0,32
• Atrasos.	0,14	1	0,14
• Faltas.	0,10	1	0,10
TOTAL ANÁLISIS INTERNO	1,00		2,81

PESO:

CALIFICACIÓN:

0,0	No es importante
1,0	Muy importante

1	Respuesta mala (Mayor debilidad)
2	Respuesta media (Menor debilidad)
3	Respuesta superior a la media (Menor fuerza)
4	Una respuesta superior (Mayor fuerza)

✓ **Verificado**

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 23/10/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 23/10/2013

ANÁLISIS FODA

ANÁLISIS EXTERNO	PESO	CALIF.	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
• Excelente aceptación en el mercado.	0,30	4	1,20
• Exportación de productos al mercado internacional.	0,28	4	1,12
AMENAZAS			
• Nuevas regulaciones tributarias	0,20	1	0,20
• Incertidumbre económica, tributaria y política del país.	0,22	1	0,22
TOTAL ANÁLISIS EXTERNO	1,00		2,74

PESO:

CALIFICACIÓN:

0,0	No es importante
1,0	Muy importante

1	Respuesta mala (Mayor amenaza)
2	Respuesta media (Menor amenaza)
3	Respuesta superior a la media (Menor oportunidad)
4	Una respuesta superior (Mayor oportunidad)

✓ **Verificado**

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 23/10/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 23/10/2013

ANÁLISIS FODA

El análisis FODA se caracteriza por las observaciones tanto internas y externas del entorno de una organización, las cuales se realizaron en la empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA., fue necesario, pertinente detallar de manera organizada la parte interna y externa de la misma, incluyendo el peso, calificación y el total ponderado.

Las fortalezas y debilidades se consideran dentro del análisis interno, detallando lo siguiente:

El peso total del análisis interno equivale a 1, el mismo que de acuerdo al cuadro de peso, es considerado a muy importante.

El cuadro de calificación enumera del 1 al 4 los tipos de respuestas considerables y puntualiza la respuesta tanto de: mayor - menor **debilidad** y menor - mayor **fuerza**. En cuanto a las **fortalezas** representan dos respuestas superiores con **mayor fuerza (4)**, acorde a las buenas relaciones comerciales y capacidad de producir en sus propias haciendas.

En **debilidades**, se encuentran dos respuestas malas con **mayor debilidad (1)**, conforme a atrasos y faltas. Dando como resultado un total ponderado de 2,81 proveída a la operación de multiplicación de cada peso y calificación, y así sumar cada respuesta.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi	Fecha: 23/10/2013
Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.	Fecha: 23/10/2013

ANÁLISIS FODA

Las oportunidades y amenazas son considerados como análisis externo, y se logra explicar lo siguiente:

El peso total del análisis externo resulta a 1, por ende corresponde a muy importante.

Dado el cuadro de calificación el mismo que enumera del 1 al 4 los tipos de respuestas, mayor – menor (**amenaza**), menor – mayor (**oportunidad**). En cuanto a las **oportunidades** mantiene respuestas superiores con **mayor oportunidad (4)**, debido a la excelente aceptación en el mercado y la exportación internacional de sus productos.

En **amenazas**, se especifican respuestas malas con **mayor amenaza (1)**, derivado de las nuevas regulaciones tributarias e incertidumbre del país; y un total ponderado de 2,74. Ponderación menor a la ponderación del análisis interno.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 23/10/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 23/10/2013

CONTRATO DE AUDITORÍA

Contrato de Presentación de Servicios Profesionales de Auditoría que celebran por una parte Empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA., representado por el **Ing. Javier León** en su carácter de Gerente Administrativo, **Psic. Cintia Jo** en su carácter de Jefa del Área de Talento Humano y que en lo sucesivo se denominará el Cliente, por otra parte ULLOA & ASOCIADOS, Firma Auditora representada por **Katherine Ulloa** a quien se denominará el Auditor, de conformidad con las declaraciones y cláusulas siguientes:

DECLARACIONES

I. El cliente declara:

- a) Que es una empresa con personería jurídica, legalmente constituida mediante la Superintendencia de Compañía del Ecuador.
- b) Que está representado para este acto por el Gerente General y tiene como su domicilio el Cantón Quevedo, provincia de Los Ríos.
- c) Que requiere tener Servicios de Auditoría de Gestión al Área de Talento Humano, por lo que ha decidido controlar los servicios del auditor.

II. Declara el auditor:

- a) Que es una Sociedad Anónima, constituida y existente de acuerdo con las leyes y que dentro de sus objetivos primordiales está el de prestar Auditoría de Gestión, basándose en los procesos de acuerdo a las PCGA's NIA's NIFFs.
- b) Que está constituida legalmente según escritura número 312 de fecha de 14 de 2011, ante el notario público núm.3 del Cantón Quevedo, provincia Los Ríos Ab. Héctor Morales.

Que señala como su domicilio el Cantón Quevedo – Centro.

I. Declaran ambas partes:

- a) Que habiendo llegado a un acuerdo sobre lo antes mencionado, lo formalizan otorgando el presente contrato que se sostiene en las siguientes:

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 23/10/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 23/10/2013

CONTRATO DE AUDITORÍA

CLÁUSULAS

PRIMERA.- OBJETO

El auditor se obliga a prestar a el cliente los Servicios de Auditoría de Gestión al Área de Talento Humano para determinar a cabo los procesos con el empleo de indicadores que midan el grado de eficiencia, eficacia, excelencia y efectividad que se detallan en la propuesta de servicios anexa que, firmadas por las partes, forma parte integrante del contrato.

SEGUNDA.- ALCANCE DEL TRABAJO

El alcance de los trabajos que llevará a cabo el auditor dentro de este contrato son:

- a) Evaluación de los Registros Contables
- Organigrama Organizacional
 - Reglamento Interno
 - Productos que elabora
- b) Evaluación de la Empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.

Evaluación de los diferentes procesos, (encontrar hallazgos para después medir mediante indicadores de gestión).

- c) Evaluación de Indicadores
- Eficiencia
 - Eficacia
 - Excelencia
 - Efectividad
- d) Elaboración de informes que contengan Conclusiones y Recomendaciones.

TERCERA.- PROGRAMA DE TRABAJO

El cliente y el auditor convienen en desarrollar en forma conjunta un programa de trabajo en el que se determinen con precisión las actividades a realizar por cada una de las partes, los responsables y las fechas de realización.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 23/10/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 23/10/2013

CONTRATO DE AUDITORÍA

CUARTA.- SUPERVISIÓN

El cliente o quien designe tendrá derecho a supervisar los trabajos que se le han encomendado al auditor dentro de este contrato y a dar por escrito las instrucciones que estime conveniente.

QUINTA.- COORDINACIÓN DE LOS TRABAJOS

El cliente designará por parte de la organización a un coordinador del proyecto quien será el responsable de coordinar la recopilación de la información que solicite el auditor y de que las reuniones y entrevistas establecidas en el programa de trabajo se llevan a cabo en las fechas establecidas.

SEXTA.- HORARIO DE TRABAJO

El personal del auditor dedicará el tiempo necesario para cumplir satisfactoriamente con los trabajos materia de la celebración de este contrato, de acuerdo al programa de trabajo convenido por ambas partes y gozaran de libertad fuera del tiempo destinado al cumplimiento de las actividades, por lo que no estarán sujetos a horarios y jornadas determinadas.

SÉPTIMA.- PERSONAL ASIGNADO

El auditor designará para el desarrollo de los trabajos objetos de este contrato a socios del despacho quienes, cuando consideren necesario incorporaran personal técnico capacitado de que dispone la firma, en el número que se requiere de acuerdo a los trabajos a realizar.

OCTAVA.- RELACIÓN LABORAL

El personal del auditor no tendrá ninguna relación laboral con el cliente y queda expresamente estipulado que este contrato se suscribe en atención a que el auditor en ningún momento se considere intermediario del cliente respecto al personal que ocupe para dar cumplimiento de las obligaciones que derivan en las relaciones entre él y su personal y exime al cliente para cualquier responsabilidad que a este respecto existiere.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi	Fecha: 23/10/2013
Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.	Fecha: 23/10/2013

CONTRATO DE AUDITORÍA

NOVENA.- PLAZO DE TRABAJO

El auditor se obliga a terminar los trabajos señalados en la cláusula segunda de este contrato 30 días hábiles después de la fecha que se firme el contrato. El tiempo estimado para la terminación de los trabajos está en la relación a la oportunidad en que el cliente entregue los documentos requeridos por el auditor y por el cumplimiento de la fecha estipulada en el programa de trabajo aprobado por las partes, por lo que cualquier retraso ocasionado por parte del personal del cliente o usuario de los sistema repercutirán en el plazo estimulado, el cual debería incrementarse de acuerdo a la nuevas fechas establecidas en el programa de trabajo, sin perjuicio alguno para el auditor.

DECIMA.- HONORARIOS

El cliente no pagará al auditor porque este es un proyecto de investigación como requisito primordial para el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría – CPA.

DECIMA PRIMERA.- ALCANCE DE LOS HONORARIOS

Ninguno, debido a que el presente representa un proyecto de investigación, tal como estipula la cláusula décima.

DECIMA SEGUNDA.- INCREMENTO DE HONORARIOS

En caso de que tenga un retraso debido a la falta de entrega de información de mora o cancelación de las reuniones, o cualquier otra causa imputable al cliente, este contrato se incrementará en forma proporcional al retraso y se señalará el incremento de común acuerdo.

DECIMO TERCERA.- TRABAJO ADICIONALES

De ser necesario alguna adición a los alcances o productos del presente contrato, las partes celebrarán por separado un convenio que formará parte integrante de este instrumento y en forma conjunta se acordará en nuevo costo.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 23/10/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 23/10/2013

CONTRATO DE AUDITORÍA

DECIMO CUARTA.- VIÁTICOS Y PASAJES

El importe de los viáticos y pasajes en que incurra el auditor en el traslado hospedaje y alimentación que requieran durante su permanencia en la ciudad de Quevedo como consecuencia de los trabajos objeto de este contrato, será por cuenta al cliente.

DECIMO QUINTA.- GASTOS GENERALES

Los gasto de fotocopiado y dibujo que se produzca con motivo de este contrato correrán por cuenta del cliente.

DECIMO SEXTA.- CAUSA DE RECISIÓN

Serán causas de recisión del presente contrato la violación o incumplimiento de cualquiera de las cláusulas de éste contrato.

DECIMO SÉPTIMA.- JURISDICCIÓN

Todo lo no previsto en este contrato se regirá por las decisiones relativas contenidas en el código civil del Ecuador y, en caso de controversia para su interpretación y cumplimiento, las partes se someten a la jurisdicción de los tribunales locales renunciado al fuero que les pueda corresponder en razón de su domicilio presente o futuro.

Enteradas las partes del contenido y enlace legal de este contrato, lo rubrican y firman de conformidad en original y tres copias, en la ciudad de Quevedo, el día 20 de Noviembre del 2013.

EL CLIENTE

EL AUDITOR

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 23/10/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 23/10/2013

ACEPTACIÓN DEL SERVICIO DE AUDITORÍA



Quevedo, 23 de Octubre del 2013

Srta.
Ing. Katherine Ulloa
ULLOA & ASOCIADOS

Quevedo

Reciba un cordial y grato saludo de quienes conformamos la empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA., el motivo de la presente es aceptar su oferta de servicios correspondiente a la Auditoría de Gestión al Área de Talento Humano.

Consideramos que su conocimiento en el tema nos ayudará hacer un trabajo objetivo y meticuloso el mismo que permitirá brindar una asesoría eficiente y sólida, a través de sugerencias claras y constructivas que ayudarán a conseguir los objetivos y metas planteadas, constituyendo un apoyo importante para el desarrollo de nuestras actividades.

Sin más por el momento me despido augurando éxitos en sus labores profesionales.

ATENTAMENTE:

ING. JAVIER LEÓN
GERENTE ADMINISTRATIVO DE OIA

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 23/10/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

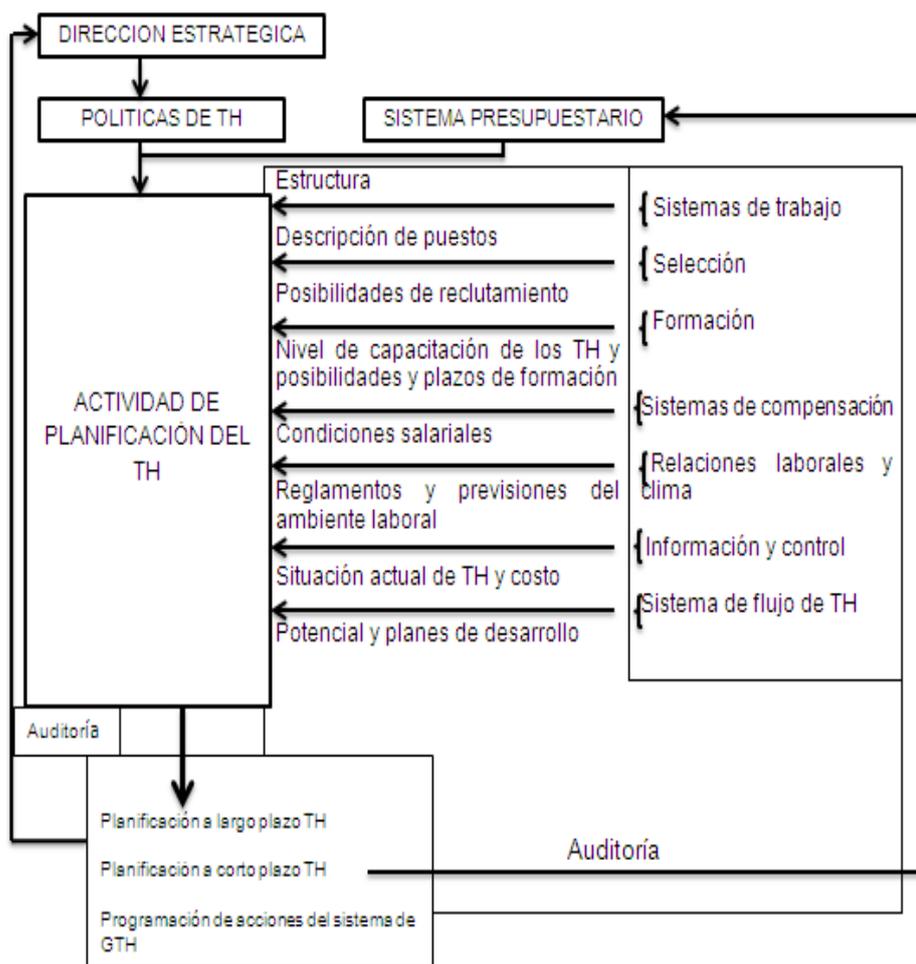
Fecha: 23/10/2013

PROGRAMA DE AUDITORÍA

N°	Procedimientos	Ref/PT	Realizado por	Fecha	Observación
1°	Mapa de procesos y actividades del área de Talento Humano.	M.P.T.H	U. K	23/10/2013	
2°	Preparar y aplicar cuestionario de control interno al área operativa.	H.C.C.I	U. K	24/10/2013	
3°	Elaborar hallazgos de auditoría según la evaluación del control interno.	HA.	U. K	28/10/2013	
4°	Medición de Riesgo	M.R	U. K	29/10/2013	
5°	Preparar informe de control interno.	ICI. 1	U. K	30/10/2013	Se elaboró bajo el modelo de control interno COSO 1
Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi				Fecha: 24/10/2013	
Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.				Fecha: 25/10/2013	

MAPA DE PROCESOS Y ACTIVIDADES ÁREA DE TALENTO HUMANO

PROCESO SISTÉMICO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO (TH)



Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 23/10/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 23/10/2013

ENTREVISTADO: Ing. Javier León; Psic. Cintia Jo; Ing. Cristhian Ayón.

SUPERVISOR: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	CALIFICACIÓN OBTENIDA	PUNTAJE ÓPTIMO	
1°	AMBIENTE DE CONTROL ¿Se propicia una cultura organizacional con énfasis en la integridad y el comportamiento ético?	X			2	4	Se manifestó que la empresa impulsa al personal un comportamiento ético y de integridad para con el entorno.
2°	¿Existe evidencia que demuestre que los funcionarios poseen los conocimientos y habilidades requeridos?	X			4	5	Los funcionarios si poseen conocimientos y habilidades de acuerdo a su perfil.
3°	¿El responsable de la Unidad de Auditoría tiene el nivel de experiencia e idoneidad necesarias para el desempeño adecuado de su cargo?	X			4	5	Se exteriorizó que el responsable de la Unidad de Auditoría ostenta experiencia para el desempeño de su cargo.
4°	¿Las Juntas permiten tomar decisiones oportunas y consensuadas?	X			3	4	Se contestó que en las Juntas se toman decisiones oportunas y se desarrollan acuerdos para beneficio de la empresa.
Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi							Fecha: 24/10/2013
Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.							Fecha: 25/10/2013

ENTREVISTADO: Ing. Javier León; Psic. Cintia Jo; Ing. Cristhian Ayón.

SUPERVISOR: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	CALIFICACIÓN OBTENIDA	PUNTAJE ÓPTIMO	
5°	¿La compañía tiene definida un organigrama organizacional?	X			3	4	Se comprobó que la compañía si tiene definida su organigrama organizacional.
6°	¿Existe personal suficiente para el desarrollo de las funciones de cada una de las unidades organizacionales?	X			2	4	Se indicó que si existe personal suficiente para el avance de las actividades.
7°	¿La compañía posee un tipo de Reglamento?	X			2	4	Se identificó que si existe un Reglamento Interno, cada año se efectúa una adecuada actualización.
8°	<u>EVALUACIÓN DE RIESGOS</u> ¿Se realiza periódicamente una evaluación de desempeño al personal?	X			4	5	La jefa del área de Talento Humano supo responder que se realiza una actualización cada año, por lo tanto el año 2014 se desarrollará un reajuste del mismo.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 24/10/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 25/10/2013

ENTREVISTADO: Ing. Javier León; Psic. Cintia Jo; Ing. Cristhian Ayón.

SUPERVISOR: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	CALIFICACIÓN OBTENIDA	PUNTAJE ÓPTIMO	
9°	¿El personal recibe charlas sobre Relaciones Humanas?	X			3	5	Se constató que en el año 2014 se desarrollará un Programa de Capacitación nuevo, pero con el nombre de Talleres sobre Comunicación Activa, es decir trabajo en equipo.
10°	¿Se definen metas y objetivos?	X			2	4	La compañía si tiene definidas las metas y objetivos.
11°	¿Posee un adecuado ambiente laboral?		X		0	5	Se detalló que se encuentra en Nivel Medio.
12°	¿Cuenta la empresa con tecnología avanzada?	X			3	5	Cabe precisar que se constató que es parte de la supervisión, control y buena imagen de la empresa el contar con tecnología de punta.
Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi							Fecha: 24/10/2013
Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.							Fecha: 25/10/2013

ENTREVISTADO: Ing. Javier León; Psic. Cintia Jo; Ing. Cristhian Ayón. **SUPERVISOR:** Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	CALIFICACIÓN OBTENIDA	PUNTAJE ÓPTIMO	
13°	ACTIVIDADES DE CONTROL ¿Se realiza un tipo de capacitación al personal, cada qué tiempo?	X			4	5	Se constató que si y que es de acuerdo al área, necesidades que se presenten. Se realiza a partir de Enero hasta principios de Noviembre.
14°	¿Se consensua las formas de pago entre clientes y la compañía?	X			2	3	Se indicó que si se acuerdan las formas de pago entre clientes y la compañía.
15°	¿El administrador revisa los informes económicos de la empresa?	X			2	3	Se declaró que es una función del administrador revisar los informes económicos de la empresa.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 24/10/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 25/10/2013

ENTREVISTADO: Ing. Javier León; Psic. Cintia Jo; Ing. Cristhian Ayón.

SUPERVISOR: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	CALIFICACIÓN OBTENIDA	PUNTAJE ÓPTIMO	
16°	¿Se efectúa un control de asistencia del personal, mediante qué tipo?	X			3	5	La empresa efectúa un debido control mediante un reloj biométrico; se solicita la colaboración del jefe inmediato que inicie el control previsto.
17°	¿Se establecen indicadores de desempeño con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos fijados?	X			4	5	Se contestó que los indicadores son factores que permiten establecer el logro y cumplimiento de objetivos, misión; por lo que si se establecen los mismos.
18°	¿El personal es responsable de su cargo de trabajo?	X			3	4	Se destacó que en cada área labora el personal acorde a su cargo.
19°	<u>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</u> ¿Considera usted que la Dotación del personal, Evaluación del Desempeño, Formación, forman parte del empleo del análisis de puesto de trabajo en la empresa?	X			2	4	Se detalló que la Dotación del personal, Evaluación del Desempeño, Formación, si forman parte del empleo del análisis de puesto de trabajo.
Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi							Fecha: 24/10/2013
Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.							Fecha: 25/10/2013

ENTREVISTADO: Ing. Javier León; Psic. Cintia Jo; Ing. Cristhian Ayón. **SUPERVISOR:** Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACION
		SI	NO	N/A	CALIFICACIÓN OBTENIDA	PUNTAJE ÓPTIMO	
20°	¿Considera que el área de Talento Humano no presenta anomalías?		X		0	3	Las anomalías que se presentan son de acuerdo a: <ul style="list-style-type: none"> • Rotación del personal: En término Medio. • Atrasos o faltas. • Deficiente capacitación técnica al Jefe de Línea.
21°	<u>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</u> ¿Se le informa al empleado acerca de a quién debe dirigirse en caso de tener preguntas o problemas?	X			3	3	Se constató que se le guía al empleado de acuerdo al área que corresponda acudir en aquellos casos.
22°	¿Se identifica el nivel de preparación y conocimiento del personal para ubicarlo en su área correspondiente en la empresa?	X			3	3	Se declaró que si se identifica el nivel de preparación y conocimiento del personal.
Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi							Fecha: 24/10/2013
Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.							Fecha: 25/10/2013

ENTREVISTADO: Ing. Javier León; Psic. Cintia Jo; Ing. Cristhian Ayón. **SUPERVISOR:** Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACION
		SI	NO	N/A	CALIFICACIÓN OBTENIDA	PUNTAJE ÓPTIMO	
23°	¿El personal cumple a cabalidad las tareas encomendadas?	X			3	5	La Jefa del área de Talento Humano manifestó que el personal si cumple a cabalidad las tareas encomendadas por sus superiores.
24°	¿Se cumple la Remuneración Salarial de acuerdo a la Normativa Vigente?	X			2	3	Se constató que si se cumple de acuerdo a la ley. Es decir lo que establece el Código Laboral, la ley del IESS.
TOTAL					63	100	
Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi							Fecha: 24/10/2013
Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.							Fecha: 25/10/2013

HALLAZGO DE AUDITORÍA
HALLAZGO N° 1

TÍTULO: Reducido ambiente laboral.

CONDICIÓN:

La empresa mantiene un ambiente laboral de nivel medio.

CRITERIO:

Es un factor indispensable el alcance de un ambiente laboral alto, que influye la calidad directiva, es decir que los directivos de la empresa transmitan entusiasmo creando buenas relaciones con valores como honradez, respeto y lealtad, adaptándose a las habilidades y emociones de sus empleados.

CAUSA:

La inexistencia de una encuesta para medir el ambiente laboral de la empresa y la aplicación de principales estrategias para el alcance eficaz del mismo.

EFECTO:

Debido al reducido ambiente laboral se torna el deterioro del ambiente laboral que lleva al hombre-trabajador a perder su alegría, lo cual, se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo, sino también en la lentitud, el desgano, la indiferencia, la rotación y en consecuencia se vuelven menos productivos.

CONCLUSIÓN:

Un reducido ambiente laboral provoca la baja productividad laboral afectando a la empresa y su eficiencia administrativa.

RECOMENDACIONES:

Al gerente administrativo de la empresa realizar un proceso de ambiente laboral alto que permita:

- Trabajar en un ambiente laboral favorable.
- Realizar un oportuno control de supervisión.
- Surgir la satisfacción del personal.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 28/10/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 30/10/2013

HALLAZGO DE AUDITORÍA

HALLAZGO N° 2

TÍTULO: Anomalías en el área de Talento Humano.

CONDICIÓN:

Las anomalías que se presentan en el área de Talento Humano son de acuerdo a factores como; Rotación del personal: En término Medio y Atrasos o faltas, deficiente capacitación en Jefe de Línea.

CRITERIO:

Es de gran importancia el área de talento humano en las empresas para el manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen ambiente laboral.

CAUSA:

La inestable implementación de técnicas de motivación en la empresa, para la clave de éxito en las empresas modernas, porque un talento desmotivado llevaría al fracaso o que un proyecto quede rezagado.

EFECTO:

Debido a las anomalías que se presentan en el área de Talento Humano, tales como, rotación del personal, atrasos o faltas, deficiente capacitación en Jefe de Línea, u otros más factores negativos, repercuten como aspectos erróneos para llevar al fracaso a la empresa. Considerando que una empresa sin personal "no funciona", incluyendo la incorrecta capacitación al Jefe de Línea.

CONCLUSIÓN:

La presencia de anomalías en el área de Talento Humano provoca el declive empresarial así como en la productividad laboral, disminuyendo el rendimiento en función del trabajo.

RECOMENDACIONES:

Al gerente administrativo de la empresa implementar técnicas que incida en:

- Vincular la relación existente entre el empleado y la empresa.
- Reconocer el aporte laboral del personal a la empresa.
- Motivar al personal al éxito empresarial, y capacitación precisa al Jefe de Línea

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 28/10/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 30/10/2013

RIESGO INHERENTE

En el proceso de investigación ejecutado al área de Talento Humano de la empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA., se identificó que el Riesgo Inherente es de **37% (Riesgo Bajo Medio)**, en la aplicación de los parámetros mencionados en la siguiente matriz y las variables relevantes:

PARÁMETROS PARA MEDIR EL RIESGO INHERENTE

RIESGO	MINIMO	MAXIMO
BAJO		
BAJO	0.01%	11.11%
MEDIO	11.12%	22.22%
ALTO	22.23%	33.33%
MEDIO		
BAJO	33.34%	44.44%
MEDIO	44.45%	55.55%
ALTO	55.56%	66.66%
ALTO		
BAJO	66.67%	77.77%
MEDIO	77.78%	88.88%
ALTO	88.89%	99.99%

- La empresa cuenta con un organigrama organizacional definido.
- Se evalúa el desempeño del personal cada año, el cual cumple las tareas encomendadas a cabalidad.
- La empresa cuenta con un Reglamento Interno.
- Se efectúa el debido control de asistencia del personal a través de un reloj biométrico.

RIESGO DE CONTROL

Al ejecutar el análisis del Control Interno e identificado los distintos niveles para medir el Nivel de Confianza y el Riesgo de Control Interno del área de Talento Humano de la empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA., e aplicado a continuación la matriz de medición:

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi	Fecha: 29/10/2013
Aprobado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.	Fecha: 30/10/2013

PARÁMETROS PARA MEDIR EL RIESGO DE CONTROL

	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	ALTO	BAJA
51% - 59%	MODERADO ALTO	MODERADA BAJA
60% - 66%	MODERADO	MODERADA
67% - 75%	MODERADO BAJO	MODERADA ALTA
76% - 95%	BAJO	ALTA

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Obtenida}}{\text{Puntaje Óptimo}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{63}{100} = 0.63\% * 100$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 63\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100\% - \text{Nivel de confianza}$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100\% - 63\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 37\%$$

El área de Talento Humano tiene como resultado un **Nivel de Confianza 63% (Moderada)** y un **Nivel de Riesgo de 37% (Alto)**, significa que debe realizar un proceso de reingeniería porque tiene un nivel de control deficiente que incide en la eficiencia y eficacia.

RIESGO DE DETECCIÓN:

Los riesgos identificados reafirman que el Riesgo de Detección realizado por los auditores es del 5% como resultado de su perfil profesional y el buen desenvolvimiento en su competencia, que le ha permitido implementar normativas excelentes para lograr resultados fiables.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 29/10/2013

Aprobado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 30/10/2013

RIESGO DE AUDITORÍA:

Se toma como referencia los porcentajes obtenidos, de acuerdo a los riesgos ejecutados anteriormente en este análisis del área de Talento Humano, por lo que el Riesgo de Auditoría se compone de **RA = RI * RC * RD.**

RA= 63% * 37% * 5% = 1.17, el resultado valorable del Riesgo de Auditoría, permite concluir que el auditor se enfrenta a un riesgo total de **1.17%** que las estrategias considerables incurren negativamente la supervisión, asistencia del personal en el área de Talento Humano y por ende no ser detectado por los procedimientos del auditor.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 29/10/2013

Aprobado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 30/10/2013

Quevedo 21 de Noviembre del 2013

Ing.
Javier León
Gerente Administrativo
ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTCIA CIA. LTDA.

Se procedió auditar la empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTCIA CIA. LTDA., por el período comprendido de Enero a Diciembre del 2012 siguiendo las Normas de Auditoría que exigen que el auditor obtenga un conocimiento global y detallado de los procesos que se auditen.

El objetivo del control interno es proporcionar a la compañía una garantía de la razonabilidad y confiabilidad de la información acerca del organigrama organizacional, Reglamento Interno, la evaluación periódica del desempeño del personal.

Para el planeamiento y la ejecución de la Auditoría de Gestión, se ha considerado un estudio al área de Talento Humano, con el diseño de expresar una opinión sobre lo examinado. Sin embargo se han encontrado asuntos relacionados de la compañía, que por su importancia debe ser incluido en este informe.

Los asuntos que llaman la atención están relacionados con el reducido ambiente laboral, incluyendo las anomalías en el área de Talento Humano; hallazgos que afectan negativamente en la eficiencia, eficacia, excelencia y efectividad de la empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTCIA CIA. LTDA., y que se describe a continuación:

EMPRESA ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTCIA CIA. LTDA.

Hallazgo N° 1: Reducido Ambiente Laboral.

La empresa mantiene un ambiente laboral de nivel medio.

Es un factor indispensable el alcance de una ambiente laboral alto, que influye la calidad directiva, es decir que los directivos de la empresa transmitan entusiasmo creando buenas relaciones con valores como honradez, respeto y lealtad, adaptándose a las habilidades y emociones de sus empleados.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 30/10/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 31/10/2013

La inexistencia de una encuesta para medir el ambiente laboral de la empresa y la aplicación de principales estrategias para el alcance eficaz del mismo.

Debido al reducido ambiente laboral se torna el deterioro del ambiente laboral que lleva al hombre-trabajador a perder su alegría, lo cual, se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo, sino también en la lentitud, el desgano, la indiferencia, la rotación y en consecuencia se vuelven menos productivos.

CONCLUSIÓN:

Un reducido ambiente laboral provoca la baja productividad laboral afectando a la empresa y su eficiencia administrativa.

RECOMENDACIONES:

Al gerente administrativo de la empresa realizar un proceso de ambiente laboral alto que permita:

- Trabajar en un ambiente laboral favorable.
- Realizar un oportuno control de supervisión.
- Surgir la satisfacción del personal.

Hallazgo N° 2: Anomalías en el área de Talento Humano.

Las anomalías que se presentan en el área de Talento Humano son de acuerdo a factores como; Rotación del personal: En término Medio y Atrasos o faltas, deficiente capacitación en Jefe de Línea.

Es de gran importancia el área de talento humano en las empresas para el manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen ambiente laboral.

La inestable implementación de técnicas de motivación en la empresa, para la clave de éxito en las empresas modernas, porque un talento desmotivado llevaría al fracaso o que un proyecto quede rezagado.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 30/10/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 31/10/2013

Debido a las anomalías que se presentan en el área de Talento Humano, tales como, rotación del personal, atrasos o faltas, deficiente capacitación en Jefe de Línea, u otros más factores negativos, repercuten como aspectos erróneos para llevar al fracaso a la empresa. Considerando que una empresa sin personal “no funciona”, incluyendo la incorrecta capacitación al Jefe de Línea.

CONCLUSIÓN:

La presencia de anomalías en el área de Talento Humano provoca el declive empresarial así como en la productividad laboral, disminuyendo el rendimiento en función del trabajo.

RECOMENDACIONES:

Al gerente administrativo de la empresa implementar técnicas que incida en:

- Vincular la relación existente entre el empleado y la empresa.
- Reconocer el aporte laboral del personal a la empresa.
- Motivar al personal al éxito empresarial, y capacitación precisa al Jefe de Línea.

Esta consideración sobre el control interno ha sido elaborada únicamente como reporte informativo para la eficiencia del ambiente laboral, y normalidad en el área de Talento Humano.

Sin embargo se discurre que los hallazgos de auditoría descritos en este informe constituyen debilidades la empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.

Atentamente,

ULLOA ESCOBAR KATHERINE MARIUXI

JEFE DE LA FIRMA AUDITORA

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 30/10/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 31/10/2013

EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

	 ULLOA & ASOCIADOS Con Ética y Cumplimiento	ULLOA & ASOCIADOS AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL 21 DE OCTUBRE AL 29 DE NOVIEMBRE DEL 2013 PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA	Ref: PEA 1/1		
N°	Actividades a Realizarse	Ref P/T	Realizado Por	Fecha	Observaciones
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR				
1	Ambiente laboral				
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA: Conocer las buenas relaciones, condición física, motivación u otros aspectos que se transmiten en la oficina – ambiente laboral.	FIG.	U.E	06 de Noviembre del 2013	
2	Área de Talento Humano				
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA: Detectar las anomalías posibles dentro del área de Talento Humano, al cual se refleja este proyecto de investigación.	FIG.	U.E	07 de Noviembre del 2013	
Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi					Fecha: 01/11/2013
Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.					Fecha: 01/11/2013

ACTIVIDAD 1: Ambiente Laboral.

PROCEDIMIENTO: Conocer las buenas relaciones, condición física, motivación u otros aspectos que se transmiten en la oficina – ambiente laboral.

APLICACIÓN: Se aplicó un indicador para medir el trabajo en equipo dentro del ambiente laboral.

H.H
ATH. 1.1

Cálculo del Indicador de Trabajo en Equipo (Ambiente Laboral)

$$\text{ITE} = \frac{\text{Mayor número de respuestas positivas acordes al trabajo en equipo}}{\text{Total de personas encuestadas}}$$

$$\text{ITE} = \frac{237}{242} \times 100 = 98\%$$

ITE. 1

⚡

RANGOS	PUNTOS
0 – 20%	0
21 – 40%	1
41 – 60%	2
61 – 80%	3
81 – 90%	4
>91%	5

Indicador de Trabajo en Equipo

ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.

⚡ Se comprueba el 98% del Indicador de Trabajo en Equipo

Para evaluar el trabajo en equipo se procedió a realizar una encuesta al personal de la industria, como herramienta fundamental para medir el ambiente laboral, por lo tanto el indicador muestra un total de 98% de las personas encuestadas que afirmaron que siempre se desarrolla el trabajo en equipo y capacitación; pero el 2% indica en los que expresaron que casi siempre se lo efectúa.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 06/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 07/11/2013

ACTIVIDAD 1: Ambiente Laboral.

PROCEDIMIENTO: Conocer las buenas relaciones, condición física, motivación u otros aspectos que se transmiten en la oficina – ambiente laboral.

APLICACIÓN: Se aplicó un indicador para medir la comunicación dentro del ambiente laboral.

H.H
ATH. 1.1

Cálculo del Indicador de Comunicación (Ambiente Laboral)

$$ICm = \frac{\text{Mayor número de respuestas positivas acordes a la comunicación}}{\text{Total de personas encuestadas}}$$

$$ICm = \frac{217}{242} \times 100 = 90\%$$

ICm. 2

¢

RANGOS	PUNTOS
0 – 20%	0
21 – 40%	1
41 – 60%	2
61 – 80%	3
81 – 90%	4
>91%	5

Indicador de Comunicación

ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.

¢ Se comprueba el 90% del Indicador de Comunicación

La elaboración de una encuesta en donde se refleja la pregunta en cuanto a la comunicación dentro del ambiente laboral, por lo que el 90% indica que siempre existe comunicación dentro del grupo de trabajo como porcentaje del indicador de comunicación obtenido y el 10% a los encuestados que respondieron que casi siempre se da y con cierta frecuencia.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 06/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 07/11/2013

ACTIVIDAD 1: Ambiente Laboral.

PROCEDIMIENTO: Conocer las buenas relaciones, condición física, motivación u otros aspectos que se transmiten en la oficina – ambiente laboral.

APLICACIÓN: Se aplicó un indicador para medir la igualdad dentro del ambiente laboral.

H.H

ATH. 1.1

Cálculo del Indicador de Igualdad (Ambiente Laboral)

$$Ilg = \frac{\text{Mayor número de respuestas positivas acordes a igualdad}}{\text{Total de personas encuestadas}}$$

$$Ilg = \frac{225}{242} \times 100 = 93\%$$

Ilg. 3

€

RANGOS	PUNTOS
0 – 20%	0
21 – 40%	1
41 – 60%	2
61 – 80%	3
81 – 90%	4
>91%	5

Indicador de Igualdad

ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.

€ **Se comprueba el 93% del Indicador de Igualdad**

Mediante la encuesta establecida y la pregunta apropiada a la igualdad se obtuvo el 93% del indicador de igualdad generada a que siempre los jefes valoran y reconocen el trabajo, siendo el 7% equivalente a los que contestaron que casi siempre y con cierta frecuencia respecto a la misma pregunta.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 06/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 07/11/2013

ACTIVIDAD 1: Ambiente Laboral.

PROCEDIMIENTO: Conocer las buenas relaciones, condición física, motivación u otros aspectos que se transmiten en la oficina – ambiente laboral.

APLICACIÓN: Se aplicó un indicador para medir la condición física dentro del ambiente laboral.

H.H
ATH. 1.1

Cálculo del Indicador de Condición Física (Ambiente Laboral)

$$ICF = \frac{\text{Mayor número de respuestas positivas acordes a condición física}}{\text{Total de personas encuestadas}}$$

$$ICF = \frac{235}{242} \times 100 = 97\%$$

ICF. 4

⚡

RANGOS	PUNTOS
0 – 20%	0
21 – 40%	1
41 – 60%	2
61 – 80%	3
81 – 90%	4
>91%	5

Indicador de Condición Física

ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.

⚡ **Se comprueba el 97% del Indicador de Condición Física**

Para medir la condición física se procedió a perpetrar una encuesta donde se efectúa la pregunta apropiada en cuanto al mismo, obteniendo un 97% de condiciones físicas muy confortables para el personal encuestado; pero el 3% indica a los que contestaron como confortable condición física.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 06/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 07/11/2013

ACTIVIDAD 1: Ambiente Laboral.

PROCEDIMIENTO: Conocer las buenas relaciones, condición física, motivación u otros aspectos que se transmiten en la oficina – ambiente laboral.

APLICACIÓN: Se aplicó un indicador para medir el liderazgo dentro del ambiente laboral.

H.H
ATH. 1.1

Cálculo del Indicador de Liderazgo (Ambiente Laboral)

$$IL = \frac{\text{Mayor número de respuestas positivas acordes al liderazgo}}{\text{Total de personas encuestadas}}$$

$$IL = \frac{215}{242} \times 100 = 89\%$$

IL. 5

¢

RANGOS	PUNTOS
0 – 20%	0
21 – 40%	1
41 – 60%	2
61 – 80%	3
81 – 90%	4
>91%	5

Indicador de Liderazgo

ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.

¢ **Se comprueba el 89% del Indicador de Liderazgo**

Se aprecia a través de la encuesta que el indicador de liderazgo propuesto alcanza un 89%, debido a que el jefe inmediato siempre tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista a como llevar a cabo sus funciones; dado que el 11% radica en el personal que objetó casi siempre y con cierta frecuencia.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 06/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 07/11/2013

ACTIVIDAD 1: Ambiente Laboral.

PROCEDIMIENTO: Conocer las buenas relaciones, condición física, motivación u otros aspectos que se transmiten en la oficina – ambiente laboral.

APLICACIÓN: Se aplicó un indicador para medir la motivación dentro del ambiente laboral.

H.H
ATH. 1.1

Cálculo del Indicador de Motivación (Ambiente Laboral)

$$IM = \frac{\text{Mayor número de respuestas positivas acordes a Motivación}}{\text{Total de personas encuestadas}}$$

$$IM = \frac{227}{242} \times 100 = 94\%$$

IM. 6

⚡

RANGOS	PUNTOS
0 – 20%	0
21 – 40%	1
41 – 60%	2
61 – 80%	3
81 – 90%	4
>91%	5

Indicador de Motivación

ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.

⚡ Se comprueba el 94% del Indicador de Motivación

El indicador de motivación denota un 94% lo que corresponde que es muy bueno el ambiente de trabajo, para el desempeño de sus labores, mientras que el 6% recae en las personas encuestadas que manifestaron que es bueno. Gracias a la encuesta desarrollada.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 06/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 07/11/2013

PAPELES DE TRABAJO

RESULTADO DEL INDICADOR

Indicadores de Ambiente Laboral

Nº	ASPECTOS DEL AMBIENTE LABORAL	TOTAL DE PERSONAS ENCUESTADAS	MAYOR NÚMERO DE RESPUESTAS POSITIVAS ACORDES AL TRABAJO EN EQUIPO
1	Trabajo en equipo	242	237
2	Comunicación	242	217
3	Igualdad	242	225
4	Condición física	242	235
5	Liderazgo	242	215
6	Motivación	242	227
PROMEDIO		242	226

✚ Información elaborada por autora

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 07/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 07/11/2013

ACTIVIDAD 2: Área de Talento Humano.

PROCEDIMIENTO: Detectar las principales anomalías posibles dentro del área de Talento Humano, al cual se refleja este proyecto de investigación.

APLICACIÓN: Se aplicó indicador para medir la capacitación.

H.H
ATH. 2.2

Cálculo de Indicador de Capacitación

$$IC = \frac{\text{Total Personal capacitados}}{\text{Total Personal programados}} \times 100$$

$$IC = \frac{605}{610} \times 100 = 99\%$$

IC. 1
~~ϕ~~

PORCENTAJES	PUNTOS
0 – 20%	0
21 – 40%	1
41 – 60%	2
61 – 80%	3
81 – 90%	4
< 91%	5

Indicador de Capacitación

ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.

~~ϕ~~ **Se comprueba el 99% del Indicador de Capacitación**

El indicador demuestra el 99% de capacitación desarrollada a todo el personal de la industria, alcanzando la eficiencia; mientras que el 1% resulta del personal que no asistió a la capacitación debido a estados de salud (enfermedad), también por la deficiente capacitación técnica al Jefe de Línea.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 07/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 08/11/2013

PAPELES DE TRABAJO

RESULTADO DEL INDICADOR

Indicador de Capacitación

PERSONAL	TOTAL PERSONAL PROGRAMADOS	TOTAL PERSONAL CAPACITADOS
Administrativo	30	30
Planta	570	565
Mantenimiento	10	10
TOTAL	610	605

¥ Información proporcionada por la Jefa del área de Talento Humano

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 20/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 21/11/2013

ACTIVIDAD 2: Área de Talento Humano.

PROCEDIMIENTO: Detectar las principales anomalías posibles dentro del área de Talento Humano, al cual se refleja este proyecto de investigación.

APLICACIÓN: Se empleó indicador para medir el ausentismo.

H.H
ATH. 2.2

Cálculo del Indicador de Ausentismo

$$IA = \frac{\text{Personal ausente}}{\text{Total personal}} \times 100$$

$$IA = \frac{90}{610} \times 100 = 15\%$$

}
IA. 2
~~¢~~

PORCENTAJES	PUNTOS
0 – 20%	0
21 – 40%	1
41 – 60%	2
61 – 80%	3
81 – 90%	4
< 91%	5

Indicador de Ausentismo

ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.

¢ Se comprueba el 15% del Indicador de Ausentismo

El indicador demuestra el 15% de ausentismo debido a enfermedades, razones de carácter familiar, tardanzas involuntarias; dado que la empresa controla el ausentismo laboral con estrategias relevantes como: motivación al trabajo, supervisión, satisfacción en el trabajo; lo que equivale al 85% restante del indicador propuesto, como el personal que cumple en la asistencia.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 07/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 08/11/2013

PAPELES DE TRABAJO

RESULTADO DEL INDICADOR

Indicador de Ausentismo

PERSONAL	TOTAL PERSONAL	PERSONAL AUSENTE
Administrativo	30	15
Planta	570	70
Mantenimiento	10	5
TOTAL	610	90

¥ Información proporcionada por la Jefa del área de Talento Humano

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 20/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 21/11/2013

ACTIVIDAD 2: Área de Talento Humano.

PROCEDIMIENTO: Detectar las principales anomalías posibles dentro del área de Talento Humano, al cual se refleja este proyecto de investigación.

APLICACIÓN: Se destinó indicador para medir la estabilidad del personal.

H.H
ATH. 2.2

Cálculo del Indicador de Estabilidad del Personal

$$IEP = \frac{\text{Total personal que renunció}}{\text{Total personal}} \times 100$$

$$IEP = \frac{598}{610} \times 100 = 98\%$$

IEP. 3
%

PORCENTAJES	PUNTOS
0 – 20%	0
21 – 40%	1
41 – 60%	2
61 – 80%	3
81 – 90%	4
< 91%	5

Indicador de Estabilidad del Personal
ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.

Se comprueba el 98% del Indicador de Estabilidad del Personal

El indicador demuestra el 98% de estabilidad del personal acorde a sus diferentes áreas, lo que demuestra un tipo de seguridad debido a capacitaciones, cultura organizacional u otros; siendo el 2% el personal que renuncia a sus cargos por motivos privados.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 07/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 08/11/2013

PAPELES DE TRABAJO

RESULTADO DEL INDICADOR

Indicador de Estabilidad del Personal

PERSONAL	TOTAL PERSONAL	TOTAL PERSONAL QUE RENUNCIÓ					
Administrativo	30	30	-	2	=	28	
Planta	570	570	-	10	=	560	
Mantenimiento	10	10	-	0	=	10	
TOTAL	610					598	

¥

¥ Información proporcionada por la Jefa del área de Talento Humano

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 20/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 21/11/2013

ACTIVIDAD 2: Área de Talento Humano.

PROCEDIMIENTO: Detectar las principales anomalías posibles dentro del área de Talento Humano, al cual se refleja este proyecto de investigación.

APLICACIÓN: Se usó indicador para medir las funciones realizadas.

H.H
ATH. 2.2

Cálculo del Indicador de Funciones realizadas

$$\text{IFR} = \frac{\text{Funciones realizadas}}{\text{Funciones programadas}} \times 100$$

$$\text{IFR} = \frac{6}{7} \times 100 = 86\%$$

IFR. 4
¢

PORCENTAJES	PUNTOS
0 – 20%	0
21 – 40%	1
41 – 60%	2
61 – 80%	3
81 – 90%	4
< 91%	5

Indicador de Funciones realizadas

ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.

¢ Se comprueba el 86% del Indicador de Funciones realizadas

El indicador demuestra el 86% de las funciones realizadas que se cumplen, tales como: el de seleccionar, contratar, formar, emplear, retener, la política salarial, quejas, en lo concerniente al Talento Humano. Dado que el restante siendo el 14% denota a lo que no se alcanzó a cumplir dentro de las funciones respectivas.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 07/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 08/11/2013

PAPELES DE TRABAJO

RESULTADO DEL INDICADOR

Indicador de Funciones realizados

FUNCIONES		FUNCIONES PROGRAMADAS	FUNCIONES REALIZADAS
1	Requerimiento de personal	X	X
2	Reclutamiento	X	X
3	Selección	X	X
4	Contratación	X	X
5	Inducción	X	X
6	Política salarial	X	X
7	Quejas	X	
TOTAL		7	6

¥

¥ Información proporcionada por la Jefa del área de Talento Humano

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 20/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 21/11/2013

ACTIVIDAD 3: Evaluar objetivos de eficiencia de Talento Humano.

PROCEDIMIENTO: Evaluar la eficiencia de la supervisión en las labores asignadas.

APLICACIÓN: Se aplicó el indicador para medir la eficiencia de acuerdo a la supervisión de las labores asignadas.

O.E
ATH. 3.3

Cálculo de Indicador de Eficiencia

Abreviaturas de fórmulas

Donde R = Resultado, E = Esperado, C = Costo, A = Alcanzado, T = Tiempo

RA= Número de supervisiones ejecutadas: 21

CA= Cada supervisión tiene un costo de 2 dólares: $2 * 21 = 42$

TA= Cada supervisión se demora un lapso de tiempo de 30 minutos: $30 * 21 = 630$

RE= Número de supervisiones programadas: 21

CE= Cada supervisión tiene un costo de 2 dólares: $2 * 21 = 42$

TE= Cada supervisión se demora un lapso de tiempo de 40 minutos: $40 * 21 = 840$

Fórmula

$$\frac{RA}{RE} \cdot \frac{CA}{CE} \cdot \frac{TA}{TE}$$

$$= \frac{21}{21} \cdot \frac{630}{840} = 1$$

Ief. 1

¢

RANGOS	PUNTOS
Muy eficiente > 1	5
Eficiente = 1	3
Ineficiente < 1	1

Indicador de Eficiencia

ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.

¢ Se comprueba el puntaje de Eficiencia del control de supervisión acorde a las labores asignadas al personal de la industria

Se desarrolló un control de supervisión acorde a las labores asignadas al personal de la industria, los cuales intervienen: personal administrativo, personal de planta y el personal de mantenimiento, dando como resultado a 1 de rango de eficiente con 3 puntos.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 11/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 12/11/2013

PAPELES DE TRABAJO

RESULTADO DEL INDICADOR DE EFICIENCIA

Indicador de Control de Supervisión

PERSONAL DE LA INDUSTRIA SUPERVISADO	RESULTADO DE SUPERVISIONES EJECUTADAS	RESULTADO DE SUPERVISIONES PROGRAMADAS
Administrativo	6	6
Planta	11	11
Mantenimiento	4	4
TOTAL	21	21

¥ Información proporcionada por la Jefa del área de Talento Humano

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 20/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 21/11/2013

PAPELES DE TRABAJO INDICADORES DE GESTIÓN

ACTIVIDAD 3: Evaluar objetivos de eficiencia de Talento Humano.

PROCEDIMIENTO: Medir la eficiencia de la entrevista aplicada como método de la selección del personal.

APLICACIÓN: Se aplicó el indicador para medir la eficiencia de acuerdo a las entrevistas desarrolladas.

O.E
ATH. 3.3

Cálculo del Indicador de Eficiencia

Abreviaturas de fórmulas

Donde R = Resultado, E = Esperado, C = Costo, A = Alcanzado, T = Tiempo

RA= Número de entrevistas ejecutadas: 15

CA= Cada entrevista tiene un costo de 2 dólares: $2 * 15 = 30$

TA= Cada entrevista se demora un lapso de tiempo de 15 minutos: $15 * 15 = 225$

RE= Número de entrevistas programadas: 15

CE= Cada entrevista tiene un costo de 2 dólares: $2 * 15 = 30$

TE= Cada entrevista se demora un lapso de tiempo de 25 minutos: $25 * 15 = 375$

Fórmula

$$\frac{RA}{RE} \cdot \frac{CA}{CE} \cdot \frac{TA}{TE}$$

$$= \frac{15}{15} \cdot \frac{30}{30} \cdot \frac{225}{375} = 1$$

Ief. 2

¢

RANGOS	PUNTOS
Muy eficiente > 1	5
Eficiente = 1	3
Ineficiente < 1	1

Indicador de eficiencia

ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.

¢ Se comprueba el puntaje de Eficiencia de las entrevistas desarrolladas como parte de selección del personal

El indicador aplicado acorde a las entrevistas desarrolladas siendo parte del método de selección de la empresa, generó como resultado a 1 demostrando así la eficiencia.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 11/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 12/11/2013

PAPELES DE TRABAJO

RESULTADO DEL INDICADOR DE EFICIENCIA

Indicador de Entrevista (Método de Selección)

Se programó la entrevista para 15 personas, cumpliendo con lo programado, alcanzando la eficiencia en cuanto al proceso de Selección que es la entrevista (método de selección), siendo el mismo la escogencia del aspirante indicado para el cargo a ocupar, es decir, seleccionar entre los candidatos reclutados a los más calificados; que posean habilidades y capacidades para desempeñar el cargo con éxito en la organización. La selección debe ser eficiente ya que todo el proceso de reclutamiento y selección tiene un costo para la empresa. He aquí las personas entrevistadas por la Jefa de Talento Humano:

Nº	CANDIDATOS (ENTREVISTA)
1	Barriga Méndez Diana
2	Bravo Ordoñez Silvia
3	Campoverde Macías Lupe
4	Ceme Hidalgo Karla
5	Coronel Mendiola Paco
6	Cortés Oña Carlos
7	Chávez Segarra Esteban
8	Chicaiza Urbina Mariana
9	Luna Iturralde Mariana
10	Montes Carvajal Eduardo
11	Ruiz Vinicio Patricia
12	Triviño Arteaga Paul
13	Troya Pinto Karina
14	Vinicio Vélez Carlos
15	Yagual Barco Alexandra

¥ Información proporcionada por la Jefa del área de Talento Humano

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 20/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 21/11/2013

ACTIVIDAD 3: Evaluar objetivos de eficiencia de Talento Humano.

PROCEDIMIENTO: Establecer la eficiencia del proceso de reclutamiento interno.

APLICACIÓN: Se aplicó el indicador para medir la eficiencia del proceso de reclutamiento interno.

O.E
ATH. 3.3

Cálculo de Indicador de Eficiencia

Abreviaturas de fórmulas

Donde R = Resultado, E = Esperado, C = Costo, A = Alcanzado, T = Tiempo

RA= Proceso de reclutamiento interno ejecutado: 5

CA= Cada proceso de reclutamiento interno tiene un costo de 4 dólares: $4 * 5 = 20$

TA= Cada proceso de reclutamiento interno se demora un lapso de tiempo de 20 minutos:
 $20 * 5 = 100$

RE= Proceso de reclutamiento interno programadas: 5

CE Cada proceso de reclutamiento interno tiene un costo de 4 dólares: $4 * 5 = 20$

TE= Cada proceso de reclutamiento interno se demora un lapso de tiempo de 30 minutos:
 $30 * 5 = 150$

Fórmula

$$\frac{RA}{RE} \cdot \frac{CA}{CE} \cdot \frac{TA}{TE}$$

$$= \frac{5}{20} \cdot \frac{100}{20} = 1$$

IEf. 3

€

RANGOS	PUNTOS
Muy eficiente > 1	5
Eficiente = 1	3
Ineficiente < 1	1

Indicador de Eficiencia

ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.

€ Se comprueba el puntaje de Eficiencia del proceso de Reclutamiento Interno

La fórmula aplicada da como resultado a 1, indicando un rango de eficiente con 3 puntos en la eficiencia del proceso de reclutamiento interno de la empresa.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 11/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 12/11/2013

PAPELES DE TRABAJO

RESULTADO DEL INDICADOR DE EFICIENCIA

Indicador Proceso de Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno forma parte de las fuente de reclutamiento, por lo tanto su concepto afirma que este ocurre cuando se intenta cubrir la vacante con personal perteneciente a la misma empresa y estas pueden ser a través de:

- Transferencias (movimiento horizontal)
- Promociones (movimiento vertical y horizontal)
- Transferencia con promociones
- Programas de desarrollo

Entre los datos que se basa el reclutamiento interno están:

Nº	DATOS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO INTERNO
1	Resultados de evaluación de desempeño
2	Análisis y descripción del cargo actual y futuro
3	Condiciones de ascenso del candidato

✚ Información proporcionada por la Jefa del área de Talento Humano

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 20/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 21/11/2013

PAPELES DE TRABAJO INDICADORES DE GESTIÓN

ACTIVIDAD 3: Evaluar objetivos de eficiencia de Talento Humano.

PROCEDIMIENTO: Determinar a través de la medición la eficiencia del proceso de selección.

APLICACIÓN: Se aplicó el indicador para medir la eficiencia del proceso de selección.

O.E
ATH. 3.3

Cálculo de Indicador de Eficiencia

Abreviaturas de fórmulas

Donde R = Resultado, E = Esperado, C = Costo, A = Alcanzado, T = Tiempo

RA= Proceso de selección ejecutado: 15

CA= Cada proceso de selección tiene un costo de 4 dólares: $4 * 15 = 60$

TA= Cada proceso de selección se demora un lapso de tiempo de 25 minutos: $25 * 15 = 375$

RE= Proceso de selección programadas: 15

CE Cada proceso de selección tiene un costo de 4 dólares: $4 * 15 = 60$

TE= Cada proceso de selección se demora un lapso de tiempo de 30 minutos: $30 * 15 = 450$

Fórmula

$$\frac{RA / CA * TA}{RE / CE * TE}$$

$$= \frac{\frac{15}{60} * 375}{\frac{15}{60} * 450} = 1$$

Ief. 4

¢

RANGOS	PUNTOS
Muy eficiente > 1	5
Eficiente = 1	3
Ineficiente < 1	1

Indicador de Eficiencia

ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.

¢ Se comprueba el puntaje de Eficiencia del proceso de Selección del Personal

La fórmula de eficiencia en cuanto al proceso de selección del personal resulta a 1, que a través del cuadro se denota un rango de eficiente en lo enunciado.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 11/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 12/11/2013

PAPELES DE TRABAJO

RESULTADO DEL INDICADOR DE EFICIENCIA

Indicador Proceso de Selección del Personal

Se conoce que el proceso de selección está encaminado en escoger el aspirante indicado para el cargo a ocupar con habilidades, destrezas, etc., afines a desempeñar el cargo laboral en la empresa. El mismo que persigue una serie de pasos para hallar el talento potencial.

Como se verifica en la fórmula, alcanza un costo de 4,00 al menor tiempo (25 minutos) los 15 candidatos para el proceso de selección.

Entre los pasos del proceso de selección constan los siguientes:

Nº	PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN
1	Recepción de solicitudes
2	Pruebas de idoneidad
3	Entrevista de selección
4	Verificación de datos
5	Decisión de contratar

¥ Información proporcionada por la Jefa del área de Talento Humano

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 20/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 21/11/2013

ACTIVIDAD 4: Plantear objetivos de eficacia de Talento Humano.

PROCEDIMIENTO: Evaluar la eficacia de la atención al público que se instaura en la industria.

APLICACIÓN: Se consideró el indicador para medir la eficacia de la atención al público.

O.E
ATH. 4.4

Cálculo del Indicador de Eficacia (Atención al Público)

$$AP = \frac{\text{Personas atendidas en un día}}{\text{Total de personas que solicitaron atención}} \times 100$$

$$AP = \frac{4}{4} \times 100 = 100\%$$

I Efc. 1
¢

PORCENTAJES	PUNTOS
0 – 20%	0
21 – 40%	1
41 – 60%	2
61 – 80%	3
81 – 90%	4
< 91%	5

Indicador de Eficacia (Atención al Público)

ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.

¢ Se comprueba el 100% del Indicador de Eficacia (Atención al Público)

Hablar de eficacia es medir los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, en resumen se refiere a hacer las cosas correctas para la empresa en sí, dado que la eficacia de la atención en público se torna un 100% de cumplimiento.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 07/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 08/11/2013

PAPELES DE TRABAJO

RESULTADO DEL INDICADOR DE EFICACIA

Indicador de Atención al Público

Se aceptaron solicitudes referentes a personas que deseaban información u otros, por lo cual la Jefa de Talento Humano ofreció su atención a las solicitantes, lo que mediante el indicador aplicado resulta el 100% de eficacia.

Nº	TOTAL DE PERSONAS QUE SOLICITARON INFORMACIÓN	PERSONAS ATENDIDAS EN UN DÍA
1	Visitante	Visitante
2	Visitante	Visitante
3	Visitante	Visitante
4	Visitante	Visitante

¥

¥ Información proporcionada por la Jefa del área de Talento Humano

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 20/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 21/11/2013

ACTIVIDAD 4: Plantear objetivos de eficacia de Talento Humano.

PROCEDIMIENTO: Evaluar el nivel académico de tercer nivel del personal administrativo de la empresa.

APLICACIÓN: Se consideró el indicador para medir la eficacia del nivel académico del personal administrativo de la empresa.

O.E
ATH. 4.4

Cálculo del Indicador de Eficacia (Nivel Académico del Personal Administrativo)

$$NAPA = \frac{\text{Nivel de estudios (Tercer Nivel)}}{\text{Total personal administrativo}} \times 100$$

$$NAPA = \frac{30}{30} \times 100 = 100\%$$

I Efc. 2
¢

PORCENTAJES	PUNTOS
0 – 20%	0
21 – 40%	1
41 – 60%	2
61 – 80%	3
81 – 90%	4
< 91%	5

Indicador de Eficacia (Nivel Académico del Personal Administrativo)

ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.

¢ Se comprueba el 100% del Indicador de Eficacia (Nivel Académico del Personal Administrativo)

El indicador de eficacia en cuanto al nivel académico del personal administrativo denota un 100% en la industria, debido a que poseen título de tercer nivel y cursan años en la universidad.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 07/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 08/11/2013

PAPELES DE TRABAJO

RESULTADO DEL INDICADOR DE EFICACIA

Indicador de Nivel Académico del Personal Administrativo

El personal administrativo está integrado por 30 personas dentro de la industria, los mismos que poseen nivel de estudios de tercer nivel. En los cuales aquellos que cursan años superiores en la universidad.

TOTAL PERSONAL ADMINISTRATIVO	NIVEL DE ESTUDIOS (TERCER NIVEL)
30	30

¥ Información proporcionada por la Jefa del área de Talento Humano

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 20/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 21/11/2013

ACTIVIDAD 4: Plantear objetivos de eficacia de Talento Humano.

PROCEDIMIENTO: Valorar el proceso de reclutamiento externo en la empresa.

APLICACIÓN: Se consideró el indicador para medir la eficacia del reclutamiento externo en la empresa.

O.E
ATH. 4.4

Cálculo del Indicador de Eficacia (Reclutamiento Externo)

$$RE = \frac{\text{Número de candidatos seleccionados}}{\text{Número de Candidatos calificados}} \times 100$$

$$RE = \frac{15}{20} \times 100 = 75\%$$

IEfc. 3
¢

PORCENTAJES	PUNTOS
0 – 20%	0
21 – 40%	1
41 – 60%	2
61 – 80%	3
81 – 90%	4
< 91%	5

Indicador de Eficacia (Reclutamiento Externo)

ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.

¢ Se comprueba el 75% del Indicador de Eficacia (Reclutamiento Externo)

El indicador de eficacia acorde al reclutamiento externo se sitúa al 75% del mismo, cabe recalcar que es el conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar un cargo en la empresa; mientras el 25% resulta de aquellas personas reclutadas en que sus currículums no cumplieron las expectativas para el puesto.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 07/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 08/11/2013

PAPELES DE TRABAJO

RESULTADO DEL INDICADOR DE EFICACIA

Indicador de Reclutamiento Externo

Cabe recalcar que la etapa de reclutamiento es el proceso que desarrolla el área de Talento Humano cuando requiere personal, definiendo esta etapa como el de atraer candidatos calificados que cubran el puesto en una empresa, que inicia con el requerimiento del departamento donde surge la vacante y termina cuando se tiene a los candidatos que cumplen con los requisitos para el puesto.

Las fuentes de reclutamiento se derivan en interno y externo, el interno es cuando se desea cubrir la vacante de ese puesto con personal de la propia empresa y el externo, cuando la empresa recluta candidatos externos, no pertenecientes a la empresa. Dado el indicador propuesto, se pone de manifiesto que el área de Talento Humano acogió 20 candidatos calificados y entre los cuales 15 candidatos fueron seleccionados, para que prosigan a la etapa de Selección del personal a través de técnicas de selección, que permita conocer su perfil, habilidades para desempeñar el cargo en la empresa.

Entre las vacantes que existen en la empresa sobresalen:

VACANTES

Renuncia

Jubilación

Muerte

¥ Información proporcionada por la Jefa del área de Talento Humano

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 20/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 21/11/2013

ACTIVIDAD 4: Plantear objetivos de eficacia de Talento Humano.

PROCEDIMIENTO: Medir la incidencia del personal contratado en la selección del personal.

APLICACIÓN: Se consideró el indicador para medir la eficacia del personal contratado en la selección del personal.

O.E
ATH. 4.4

Cálculo del Indicador de Eficacia (Selección del personal)

$$SP = \frac{\text{Número de personal contratado}}{\text{Número de personal reclutado}} \times 100$$

$$SP = \frac{8}{15} \times 100 = 53\%$$

I Efc. 4
¢

PORCENTAJES	PUNTOS
0 – 20%	0
21 – 40%	1
41 – 60%	2
61 – 80%	3
81 – 90%	4
< 91	5

Indicador de Eficacia (Selección del Personal)

ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.

¢ **Se comprueba el 53% del Indicador de Eficacia (Selección del Personal)**

De acuerdo a la fórmula del indicador de eficacia al personal contratado en la selección del personal, se obtuvo un 53% en lo dicho, mientras que el 47% se deriva del personal con menos capacidad y habilidad en desempeñar el cargo seleccionado en la empresa.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 07/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 08/11/2013

PAPELES DE TRABAJO

RESULTADO DEL INDICADOR DE EFICACIA

Indicador de Personal Contratado Selección del Personal

Se define a la selección del personal como la escogencia del aspirante indicado para el cargo a ocupar, claro está, en seleccionar entre los candidatos reclutados a los más calificados; que posean habilidades y capacidades para desempeñar el cargo con éxito en la organización.

Una vez pasada la etapa o el proceso de reclutamiento, se verificaron y analizaron aquellas 15 personas reclutadas, su perfil, habilidad, conocimientos, para luego aplicar las técnicas de selección del personal, entre ellas: entrevistas, cuestionario de preguntas, examen médico u otros, para así contratar a las 8 personas que desempeñen el cargo.

✚ Información proporcionada por la Jefa del área de Talento Humano

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 20/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 21/11/2013

ACTIVIDAD 5: Excelencia.

PROCEDIMIENTO: Examinar el proceso de productividad.

APLICACIÓN: Se aplicaron indicadores para medir la excelencia de los productos elaborados.

**Excelencia
ATH. 5.5**

Cálculo del Indicador de Excelencia de productos elaborados

RA= Total productos sin defectos cajas

RE= Total productos elaborados cajas

Indicador Excelencia Fideos	Indicador Excelencia Condimentos	Indicador Excelencia Harinas
$\frac{RA}{RE} \times 100$	$\frac{RA}{RE} \times 100$	$\frac{RA}{RE} \times 100$
$= \frac{440000}{448164} * 100 = 98\%$	$= \frac{410520}{421440} * 100 = 97\%$	$= \frac{428950}{436920} * 100 = 98\%$
Indicador Excelencia Envasados	Indicador Excelencia Bebidas	
$\frac{RA}{RE} \times 100$	$\frac{RA}{RE} \times 100$	
$= \frac{408120}{423120} * 100 = 96\%$	$= \frac{388100}{394680} * 100 = 98\%$	

IEF. 1; IEC. 2; IEH. 3; IEE. 4; IEB. 5

€

RANGOS	PUNTOS
0 – 20%	0
21 – 40%	1
41 – 60%	2
61 – 80%	3
81 – 90%	4
>91%	5

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 18/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 19/11/2013

ACTIVIDAD 5: Excelencia.

PROCEDIMIENTO: Examinar el proceso de productividad.

APLICACIÓN: Se aplicó un indicador para medir la excelencia de los productos elaborados.

Excelencia
ATH. 5.5

Indicador de Excelencia de productos elaborados
ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.

☒ **Se comprueba el porcentaje total de calidad (excelencia) de cada línea de productos de la compañía, procesado y obtenido por cajas al año.**

Es de importancia relativa conocer que la productividad es la relación que existe entre la producción de la empresa y los recursos empleados para obtener dichos bienes. Este término busca satisfacer y alcanzar a su público objetivo, buscando la calidad que desean los clientes de una compañía.

Estos tres conceptos, productividad, eficacia y eficiencia, pueden ir de la mano siempre según lo que se persiga como negocio.

(IEF) En cuanto al indicador aplicado de excelencia en la línea de fideos, se obtiene un 98% de calidad en dicha producción; mientras que el 2% sobrante incide en cajas defectuosas debido a imprevistos.

(IEC) El indicador de excelencia en la línea de condimentos propuesto da como resultado un 97% de calidad en manifestada producción; siendo que el 3% sobrante denota las cajas defectuosas debido a descuidos generados.

(IEH) Un 98% de calidad se alcanzó con la aplicación del indicador de excelencia en la línea de harinas; y es que el 2% restante se da por cajas defectuosas, en torno a negligencias inesperadas en la producción.

(IEE) El indicador de excelencia en la línea de envasados demuestra un 96% de calidad; y el 4% por cajas defectuosas, generados a inconvenientes.

(IEB) El 98% de calidad equivale al indicador de excelencia aplicado en la línea de bebidas siendo oportuno manifestar que el 2% sobrante se da a turbios en producción.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 18/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 19/11/2013

PAPELES DE TRABAJO

RESULTADO DEL INDICADOR DE EXCELENCIA

Indicador de productos elaborados (calidad de productos)

LÍNEA DE PRODUCTOS	PRODUCTO DE MAYOR IMPORTANCIA	TOTAL PRODUCTOS ELABORADOS CAJAS	TOTAL PRODUCTOS SIN DEFECTOS CAJAS
Fideos	Fideo chino	448164	440000
Condimentos	Salsa china	421440	410520
Harinas	Vita soya	436920	428950
Envasados	Maicena	423120	408120
Bebidas	Litros de agua	394680	388100
TOTAL		2124324	2075690

¥ Información proporcionada por el Contador de Costo

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 20/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 21/11/2013

ACTIVIDAD 5: Excelencia.

PROCEDIMIENTO: Evaluar el desempeño del personal de la industria.

APLICACIÓN: Se aplicaron indicadores para medir la excelencia. Se evalúa el desempeño del personal en cuanto a la ejecución de sus actividades, conocimientos de acuerdo a sus áreas.

Excelencia
ATH. 5.5

Cálculo de Indicador de Excelencia desempeño del personal

RA= Número del personal con excelente calificación en la evaluación del desempeño

RE= Porción tomada del personal administrativo, planta y mantenimiento

Indicador Excelencia Personal Administrativo	Indicador Excelencia Personal de Planta	Indicador Excelencia Personal de Mantenimiento
$\frac{RA}{RE} \times 100$	$\frac{RA}{RE} \times 100$	$\frac{RA}{RE} \times 100$
$= \frac{28}{30} * 100 = 93\%$	$= \frac{90}{100} * 100 = 90\%$	$= \frac{8}{10} * 100 = 80\%$

PORCENTAJES	PUNTOS
0 – 20%	0
21 – 40%	1
41 – 60%	2
61 – 80%	3
81 – 90%	4
< 91%	5

IEA. 1; IEP. 2; IEM. 3

¢

Indicadores de Excelencia desempeño del personal ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.

¢ Se comprueban los porcentajes obtenidos en los Indicadores de Excelencia personal administrativo 90%, de planta 90% y de mantenimiento 80%

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 20/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 21/11/2013

ACTIVIDAD 5: Excelencia.

PROCEDIMIENTO: Evaluar el desempeño del personal de la industria.

APLICACIÓN: Se aplicaron indicadores para medir la excelencia.

Excelencia
ATH. 5.5

El término o noción de excelencia nos remite a la calidad de los servicios, desde la óptica del usuario. Cada personal de la industria se encuentra distribuido por sectores conocidos como:

(IEA) Personal administrativo con un porcentaje del 93% de excelencia administrativa de la industria, dado que el 7% representa la media calificación o ponderación del personal.

(IEP) Personal de planta, denota un 90% de excelencia en el conocimiento, desempeño del procesamiento de los productos que ofrece la industria a la ciudadanía en general, lo cual lleva a la satisfacción de los clientes; mientras que el 10% considera la media ponderación del personal.

(IEM) Personal de mantenimiento, con un 80% en la limpieza en general de la industria, dado que el 20% resulta debido a media ponderación del personal en sí.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 20/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 21/11/2013

PAPELES DE TRABAJO

RESULTADO DEL INDICADOR DE EXCELENCIA

Indicador de nivel de preparación y conocimientos del personal - Desempeño

PERSONAL DE LA INDUSTRIA	NÚMERO DEL PERSONAL CON EXCELENTE CALIFICACIÓN EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	PORCIÓN TOMADA DEL PERSONAL
Administrativo	28	30
Planta	90	100
Mantenimiento	8	10
TOTAL	126	140

¥

¥ Información proporcionada por la Jefa del área de Talento Humano

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 20/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 21/11/2013

Cálculo de Indicador de efectividad

Finalmente quien es eficiente y eficaz, en esencia decimos que es efectivo. Esto es lo que en el fondo todos los empresarios desean para sus empresas; que sean efectivas.

Fórmula

Puntaje eficiencia + Puntaje eficacia

$$\frac{2}{\text{Máximo puntaje}}$$

$$\frac{3 + 5}{2}$$

$$= 80\%$$

Ief.

80%

Indicador de efectividad

ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.

Se comprueba el porcentaje obtenido de efectividad 80%

La efectividad resulta de la eficiencia y la eficacia, fue notorio escoger el mayor puntaje de eficiencia que mostraba cada indicador, el cual se escogió el 3; y el mayor puntaje de eficacia que exponía cada indicador, siendo el 5. Una vez obtenidos estos puntajes dio como resultado un 80% de efectividad, mientras que el 20% restante deriva del puntaje de eficiencia.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 20/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 21/11/2013

PAPELES DE TRABAJO

RESULTADO DEL INDICADOR DE EFECTIVIDAD

Indicador de efectividad

INDICADORES	ACTIVIDAD	PUNTOS
Eficiencia	Indicador de Eficiencia supervisión de labores asignadas	3
Eficacia	Indicador de Eficacia Atención al Público	5
TOTAL		8



¥ Información elaborada por autora

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 20/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 21/11/2013

La relación de los Indicadores de Gestión con la Eficiencia Administrativa acorde al tema de investigación propuesto

Antes de relacionar y verificar si los indicadores de gestión afectan a la eficiencia administrativa es conveniente comprender a lo que se refiere cada uno de ellos:

Los indicadores de gestión permiten establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos, metas de un proceso y sirven para que los empresarios, administradores se encuentren consientes de los procesos que se realizan en cada uno de los departamentos de las instituciones; y si fuera preciso, proyectar cambios estructurales.

Se procedió a medir la eficiencia, eficacia, la excelencia y la efectividad de los resultados encontrados, como parte de los indicadores de gestión aplicados.

La eficiencia administrativa comprende el hacer las cosas debidas para el bienestar de la empresa, dentro de la administración para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan. Si se obtiene mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia. Dos factores se utilizan para medir o evaluar la eficiencia de las personas u organizaciones: "Costo" y "Tiempo ". Los mismos que fueron aplicados en la fórmula para medir la eficiencia.

Procedimientos de los indicadores de gestión:

Ambiente laboral: Es de importancia mencionar que el ambiente laboral lo presiden 6 aspectos significativos, los cuales son expresados a través de indicadores:

- Indicador de Trabajo en Equipo se obtiene un 98%
- Indicador de Comunicación generó un 90%
- Indicador de Igualdad resultó un 93%
- Indicador de Condición Física un 97%
- Indicador de Liderazgo un 89%
- Indicador de Motivación un 94%

Área de talento humano: Se aplicaron indicadores entre los cuales son:

- Indicador de Capacitación con un total de 99%
- Indicador de Ausentismo con un 15%
- Indicador de Estabilidad del Personal con un 98%
- Indicador de Funciones realizadas se alcanzó un 86%

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 20/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 21/11/2013

Eficiencia:

- Se evaluó la eficiencia de la supervisión en las labores asignadas, dicha fórmula dio como resultado a 1, como rango de eficiencia.
- Se midió la eficiencia de la entrevista como método de selección del personal, lo que correspondió a 1, también como rango de eficiencia.
- La eficiencia del proceso de reclutamiento interno lo que generó a 1, el cual denota la eficiencia en el mismo.
- Eficiencia del proceso de selección, que mediante la fórmula demuestra a 1, como rango de eficiencia.

Eficacia:

- Indicador de Atención al Público con un total de 100%
- Indicador de Nivel Académico del Personal Administrativo con un 100%
- Indicador de Reclutamiento Externo con un 75%
- Indicador de Selección del personal con un 53%

Excelencia:

- Indicador de Excelencia fideos un 98%, condimentos 97%, harinas 98%, envasados 96% y bebidas 98%

Se aplicó la fórmula del indicador de efectividad, sumando puntajes de eficiencia y eficacia para luego dividirlo a 2 y al puntaje máximo, esto permitió demostrar el 80% de efectividad.

Los porcentajes enunciados mediante el estudio de fórmulas indican el alcance de eficiencia, eficacia, excelencia y efectividad como indicadores de gestión, y por ende se precisa que los mismos no afectan a la eficiencia administrativa, siendo el esfuerzo frente a resultados obtenidos lo que se resume hacer las cosas debidamente y con ello el proceso de integración de eficiencia, eficacia, excelencia, efectividad.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 20/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 21/11/2013

**ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA.
LTDA.**



Informe de Auditoría de Gestión
Área de Talento Humano
Del 21 de Octubre Al 29 de Noviembre del 2013

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINAS
Carátula	191
Índice	192
Siglas utilizadas	193
Carta de Presentación	194
CAPÍTULO I	
Enfoque de la Auditoría	195
CAPÍTULO II	
Información de la entidad	201
CAPÍTULO III	
Resultados del área Auditada	204

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 28/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 29/11/2013

SIGLAS UTILIZADAS

O.I.A. CIA. LTDA.	Oriental Industria Alimenticia Compañía Limitada
COSO II	Committee Of Sponsoring Organizations De La Treadway Commission. (Comité De Organizaciones Patrocinadoras De La Comisión De Normas) II
SECODAM	Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo
TH	Talento Humano
NC	Nivel de Capacitación
GTH	Gestión del Talento Humano
TV	Trabajo Vivo
TP	Trabajo Personal
IICTE	Instituto de Investigaciones Contables del Ecuador
NIA's	Normas Internacionales de Auditoría
IAPC	Comité Internacional de Prácticas de Auditoría
NAGA's	Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas
AICPA	Asociación interamericana de CPA
AAA	Asociación Americana de Auditores
IIA	Instituto de Auditores Internos
IESS	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
LOAFYC	Ley Orgánica de Administración Financiera y Control
FODA	Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 28/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 29/11/2013

Quevedo, 28 de Noviembre del 2013

Ing.

Javier León

Gerente Administrativo de la empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. TDA.

Presente

Sr. Gerente Administrativo

Se ha realizado la Auditoría de Gestión al área de Talento Humano, con el objeto de evaluar la Eficiencia, Eficacia, Excelencia y Efectividad, con que se desarrollen las actividades.

El examen se realizó de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría, Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, en lo que fue aplicable, en consecuencia incluyo técnicas y procedimientos de auditoría que se consideran necesarios en las circunstancias presentadas.

Para la evaluación de la Auditoria de Gestión al área de Talento Humano se utilizó parámetros propios de la empresa y aquellas que se aplican en los procesos administrativos – financieros, eficientes con una planificación de 240 horas laborables en el periodo Enero – diciembre del año 2013.

El informe contiene comentarios; conclusiones y recomendaciones para mejoras reales y potenciales en la empresa auditada.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi	Fecha: 28/11/2013
Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.	Fecha: 29/11/2013

CAPÍTULO I ENFOQUE DE AUDITORÍA

1. MOTIVO

Debido a una adecuada ejecución de procesos y conocimiento de resultados, la Junta de Accionistas requiere y prevé la necesidad de que la empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA., sea sometida a una Auditoría de Gestión al área de Talento Humano específicamente para determinar los procesos con el empleo de indicadores que midan el grado de Eficiencia, Eficacia, Excelencia y Efectividad de la empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA. Basándose en las disposiciones y políticas de la empresa o compañía.

2. OBJETIVO

GENERAL

Realizar una Auditoría de Gestión al área de Talento Humano que permita evaluar los niveles de Eficiencia, Eficacia, Excelencia y Efectividad, mediante indicadores de gestión.

ESPECÍFICOS

Desarrollar el plan específico de Auditoría de Gestión de Talento Humano.

Diseñar objetivos de eficiencia de Talento Humano.

Plantear objetivos de eficacia de Talento Humano

Presentar Informe de Auditoría de Gestión.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 28/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 29/11/2013

3. ALCANCE

La ejecución de esta Auditoría de Gestión al área de Talento Humano se realizará al período fiscal del 22 de Noviembre al 18 de Diciembre del 2013, la misma que tendrá una duración de 30 días del mes de Agosto del 2013, y al terminar, el tiempo establecido por el Equipo de Trabajo de Auditoría emitirá un Informe con respecto a la misma.

4. ENFOQUE

Identificación de la entidad:

Nombre de la entidad: ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.

Horario de atención: 7:30 am a 18:00 pm.

Almuerzo Personal Administrativo: De 13:00 pm a 13:45 pm.

Almuerzo Personal Planta: De 12:30 pm a 13.30 pm.

Dirección: Cdla. San José, Décima Sexta y Malecón – Esquina, Cantón Quevedo.

5. COMPONENTES AUDITADOS

El área de Talento Humano.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 28/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 29/11/2013

6. EQUIPO DE AUDITORES: Conformado por:

JEFE DE AUDITORÍA

AUDITOR SENIOR

AUDITOR JUNIOR

SECRETARIA

7. INDICADORES UTILIZADOS

Actividad 1 Ambiente Laboral

Indicador de Trabajo en Equipo (Ambiente Laboral)	$ITE = \frac{\text{Mayor número de respuestas positivas acordes al trabajo en equipo}}{\text{Total de personas encuestadas}}$
Indicador de Comunicación (Ambiente Laboral)	$ICm = \frac{\text{Mayor número de respuestas positivas acordes a la comunicación}}{\text{Total de personas encuestadas}}$
Indicador de Igualdad (Ambiente Laboral)	$Ilg = \frac{\text{Mayor número de respuestas positivas acordes a igualdad}}{\text{Total de personas encuestadas}}$
Indicador de Condición Física (Ambiente Laboral)	$ICF = \frac{\text{Mayor número de respuestas positivas acordes a condición física}}{\text{Total de personas encuestadas}}$

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 28/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 29/11/2013

Indicador de Liderazgo (Ambiente Laboral)	$IL = \frac{\text{Mayor número de respuestas positivas acordes al liderazgo}}{\text{Total de personas encuestadas}}$
Indicador de Motivación (Ambiente Laboral)	$IM = \frac{\text{Mayor número de respuestas positivas acordes a Motivación}}{\text{Total de personas encuestadas}}$

Actividad 2 Área de Talento Humano

Indicador de Capacitación	$IC = \frac{\text{Total Personal capacitados}}{\text{Total Personal programados}} \times 100$
Indicador de Ausentismo	$IA = \frac{\text{Personal ausente}}{\text{Total personal}} \times 100$
Indicador de Estabilidad del Personal	$IEP = \frac{\text{Total personal que renunció}}{\text{Total personal}} \times 100$
Indicador de Funciones realizados	$IFR = \frac{\text{Funciones realizadas}}{\text{Funciones programadas}} \times 100$

Actividad 3 Evaluar objetivos de eficiencia de Talento Humano

Evaluar la eficiencia de la supervisión en las labores asignadas.	$\frac{RA}{RE} / \frac{CA}{CE} * \frac{TA}{TE}$
Medir la eficiencia de la entrevista aplicada como método de la selección del personal.	$\frac{RA}{RE} / \frac{CA}{CE} * \frac{TA}{TE}$
Establecer la eficiencia del proceso de reclutamiento interno.	$\frac{RA}{RE} / \frac{CA}{CE} * \frac{TA}{TE}$
Determinar a través de la medición la eficiencia del proceso de selección.	$\frac{RA}{RE} / \frac{CA}{CE} * \frac{TA}{TE}$

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi	Fecha: 28/11/2013
Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.	Fecha: 29/11/2013

Actividad 4 Plantear objetivos de eficacia de Talento Humano

Indicador de Eficacia (Atención al Público)	$AP = \frac{\text{Personas atendidas en un día}}{\text{Total de personas que solicitaron atención}} \times 100$
Indicador de Eficacia (Nivel Académico del Personal Administrativo)	$NAPA = \frac{\text{Nivel de estudios (Tercer Nivel)}}{\text{Total personal administrativo}} \times 100$
Indicador de Eficacia (Reclutamiento Externo)	$RE = \frac{\text{Número de candidatos seleccionados}}{\text{Número de Candidatos calificados}} \times 100$
Indicador de Eficacia (Selección del personal)	$SP = \frac{\text{Número de personal contratado}}{\text{Número de personal reclutado}} \times 100$

Actividad 5 Excelencia

Proceso de productividad

Indicador Excelencia Fideos	$\frac{RA}{RE} \times 100$ RA= Total productos sin defectos cajas RE= Total productos elaborados cajas
Indicador Excelencia Condimentos	$\frac{RA}{RE} \times 100$ RA= Total productos sin defectos cajas RE= Total productos elaborados cajas
Indicador Excelencia Harinas	$\frac{RA}{RE} \times 100$ RA= Total productos sin defectos cajas RE= Total productos elaborados cajas

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 28/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 29/11/2013

Indicador Excelencia Envasados	$\frac{RA}{RE} \times 100$ RA= Total productos sin defectos cajas RE= Total productos elaborados cajas
Indicador Excelencia Bebidas	$\frac{RA}{RE} \times 100$ RA= Total productos sin defectos cajas RE= Total productos elaborados cajas

Desempeño del personal de la industria

Indicador Excelencia Personal Administrativo	$\frac{RA}{RE} \times 100$ RA= Número del personal con excelente calificación en la evaluación del desempeño RE= Porción tomada del personal administrativo, planta y mantenimiento
Indicador Excelencia Personal de Planta	$\frac{RA}{RE} \times 100$ RA= Número del personal con excelente calificación en la evaluación del desempeño RE= Porción tomada del personal administrativo, planta y mantenimiento
Indicador Excelencia Personal de Mantenimiento	$\frac{RA}{RE} \times 100$ RA= Número del personal con excelente calificación en la evaluación del desempeño RE= Porción tomada del personal administrativo, planta y mantenimiento

Efectividad

Indicador de efectividad	$\frac{\text{Puntaje eficiencia} + \text{Puntaje eficacia}}{2}$ Máximo puntaje
--------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 28/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 29/11/2013

CAPÍTULO II

INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

1. ANTECEDENTES

Desde el año 1975, fecha histórica en que se inician las labores de ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA O.I.A. CIA. LTDA., posee una red completa de distribución en todo el país, que la ubican como una de las principales industrias del sector alimenticio, siendo que produce y comercializa productos de primera calidad.

Ubicada en Ecuador, nació de suelos y climas privilegiados en la costa pacífica de Sudamérica, trabaja en la búsqueda de mejores opciones alimenticias para diversos mercados, proveyéndolos de productos confiables, nutritivos y con precios accesibles en las líneas de fideos, harinas, condimentos, leches, snacks, bebidas y otros.

Es una de las agroindustrias alimenticias más importantes del Ecuador, con capacidad de producir en sus propias haciendas la materia prima para la elaboración de la gran mayoría de sus marcas. Actualmente exporta a mercados de la Unión Europea, Norte, Centro y Sudamérica. Son especialistas en productos excepcionales.

2. MISIÓN

Desarrollar, elaborar y comercializar productos alimenticios con los estándares de calidad que satisfagan a nuestros consumidores, logrando un crecimiento sostenido que nos permita aportar al desarrollo del país y captar el mercado internacional mediante un trabajo honesto, permanente e innovador. Procurar la integración de un equipo humano capaz, con principios éticos y férreamente comprometidos con los objetivos de la empresa para ofrecer el mejor producto a los consumidores.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 28/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 29/11/2013

3. VISIÓN

Contribuir al crecimiento de la industria nacional, buscando que sus productos y marcas sean reconocidos por su calidad, precio y servicio. Fortalecer nuestra presencia en el mercado nacional a través de nuestra extensa red operacional, manteniendo la constante innovación tecnológica de sus instalaciones y consolidando su presencia en el mercado internacional, demostrando elevados conceptos de competitividad y sostenibilidad, respetando las normas ambientales.

4. BASE LEGAL

Debido a las autoridades que desarrollan la empresa y de acuerdo a su estructura y su funcionamiento se rigen por la siguiente normativa:

LEYES

- Manual de Funciones
- IESS
- SRI
- Organismos de Control

NORMATIVA INTERNA

- Reglamento Interno de Trabajo
- Cámara de Comercio de Quevedo
- Estatuto de Constitución

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi	Fecha: 28/11/2013
Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.	Fecha: 29/11/2013

El conocimiento de los parámetros de cada uno de estas Normas y de su correcta aplicación permite que las operaciones de la empresa sean las adecuadas.

5. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Objetivo General

Producir productos alimenticios con calidad, alto nivel de servicio y excelencia, a precios competitivos para los consumidores sean estos locales e internacionales, que permitan el desarrollo sostenible de la empresa sus colaboradores y comunidad en general.

Objetivos Específicos

- Desarrollar, elaborar y comercializar productos alimenticios con los estándares de calidad que satisfagan a nuestros consumidores, logrando un crecimiento sostenido que nos permita aportar al desarrollo del país y captar el mercado internacional mediante un trabajo honesto, permanente e innovador.
- Procurar la integración de un equipo humano capaz, con principios éticos y férreamente comprometidos con los objetivos de la empresa para ofrecer el mejor producto a los consumidores.
- Contribuir al crecimiento de la industria nacional, buscando que sus productos y marcas sean reconocidos por su calidad, precio y servicio.
- Fortalecer nuestra presencia en el mercado nacional a través de nuestra extensa red operacional, manteniendo la constante innovación tecnológica de sus instalaciones y consolidando su presencia en el mercado internacional.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi	Fecha: 28/11/2013
Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.	Fecha: 29/11/2013

CAPÍTULO III
RESULTADOS DEL ÁREA AUDITADA
APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

ACTIVIDAD 1: Ambiente Laboral.

Cálculo del Indicador de Trabajo en Equipo (Ambiente Laboral)

$$ITE = \frac{\text{Mayor número de respuestas positivas acordes al trabajo en equipo}}{\text{Total de personas encuestadas}}$$

$$ITE = \frac{237}{242} \times 100 = 98\%$$

Cálculo del Indicador de Comunicación (Ambiente Laboral)

$$ICm = \frac{\text{Mayor número de respuestas positivas acordes a la comunicación}}{\text{Total de personas encuestadas}}$$

$$ICm = \frac{217}{242} \times 100 = 90\%$$

Cálculo del Indicador de Igualdad (Ambiente Laboral)

$$IIg = \frac{\text{Mayor número de respuestas positivas acordes a igualdad}}{\text{Total de personas encuestadas}}$$

$$IIg = \frac{225}{242} \times 100 = 93\%$$

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 28/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 29/11/2013

Cálculo del Indicador de Condición Física (Ambiente Laboral)

$$ICF = \frac{\text{Mayor número de respuestas positivas acordes a condición física}}{\text{Total de personas encuestadas}}$$

$$ICF = \frac{235}{242} \times 100 = 97\%$$

Cálculo del Indicador de Liderazgo (Ambiente Laboral)

$$IL = \frac{\text{Mayor número de respuestas positivas acordes al liderazgo}}{\text{Total de personas encuestadas}}$$

$$IL = \frac{215}{242} \times 100 = 89\%$$

Cálculo del Indicador de Motivación (Ambiente Laboral)

$$IM = \frac{\text{Mayor número de respuestas positivas acordes a Motivación}}{\text{Total de personas encuestadas}}$$

$$IM = \frac{227}{242} \times 100 = 94\%$$

COMENTARIO

Dados los indicadores acerca del ambiente laboral, se constata el mayor rango alcanzado con el puntaje máximo de 5 acorde a los 6 aspectos del ambiente laboral.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 28/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 29/11/2013

CONCLUSIÓN

La encuesta aplicada para evaluar los aspectos a través de indicadores, demuestra en qué porcentaje se encuentra el ambiente laboral para decisión de mejoras o agradable satisfacción.

RECOMENDACIÓN

Propiciar mejoras en torno al alcance del 100% de ambiente laboral.

ACTIVIDAD 2: Área de Talento Humano.

Cálculo de Indicador de Capacitación

$$IC = \frac{\text{Total Personal capacitados}}{\text{Total Personal programados}} \times 100$$

$$IC = \frac{605}{610} \times 100 = \mathbf{99\%}$$

Cálculo del Indicador de Ausentismo

$$IA = \frac{\text{Personal ausente}}{\text{Total personal}} \times 100$$

$$IA = \frac{90}{610} \times 100 = \mathbf{15\%}$$

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi	Fecha: 28/11/2013
Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.	Fecha: 29/11/2013

Cálculo del Indicador de Estabilidad del Personal

$$\text{IEP} = \frac{\text{Total personal que renunció}}{\text{Total personal}} \times 100$$

$$\text{IEP} = \frac{598}{610} \times 100 = 98\%$$

Cálculo del Indicador de Funciones realizados

$$\text{IFR} = \frac{\text{Funciones realizadas}}{\text{Funciones programadas}} \times 100$$

$$\text{IFR} = \frac{6}{7} \times 100 = 86\%$$

COMENTARIO

Los indicadores utilizados para medir el área de talento humano muestran el grado de rango obtenido, cabe mencionar el nivel menor de ausentismo en la empresa al 15%.

CONCLUSIÓN

Cada indicador enseña a través de porcentajes, el manejo en el área de talento humano, como se puede observar el grado de ausentismo resulta un 15% debido a enfermedades, razones de carácter familiar u otros, siendo que la empresa controla el ausentismo laboral con estrategias relevantes.

RECOMENDACIÓN

Proseguir con el control de ausentismo con estrategias como motivación al trabajo, supervisión, etc.; y supervisar al personal para que cumplan al 100% las funciones.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 28/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 29/11/2013

ACTIVIDAD 3: Evaluar objetivos de eficiencia de Talento Humano.

Evaluar la eficiencia de la supervisión en las labores asignadas

Cálculo de Indicador de Eficiencia Abreviaturas de fórmulas

Donde R = Resultado, E = Esperado, C = Costo, A = Alcanzado, T = Tiempo

RA= Número de supervisiones ejecutadas: 21

CA= Cada supervisión tiene un costo de 2 dólares: 2 * 21= 42

TA= Cada supervisión se demora un lapso de tiempo de 30 minutos: 30 * 21= 630

RE= Número de supervisiones programadas: 21

CE= Cada supervisión tiene un costo de 2 dólares: 2 * 21= 42

TE= Cada supervisión se demora un lapso de tiempo de 40 minutos: 40 * 21= 840

$$\frac{RA / CA * TA}{RE / CE * TE} = \frac{21}{42} * \frac{630}{21 * 840} = 1$$

Medir la eficiencia de la entrevista aplicada como método de la selección del personal

Cálculo de Indicador de Eficiencia Abreviaturas de fórmulas

Donde R = Resultado, E = Esperado, C = Costo, A = Alcanzado, T = Tiempo

RA= Número de entrevistas ejecutadas: 15

CA= Cada entrevista tiene un costo de 2 dólares: 2 * 15= 30

TA= Cada entrevista se demora un lapso de tiempo de 15 minutos: 15 * 15= 225

RE= Número de entrevistas programadas: 15

CE= Cada entrevista tiene un costo de 2 dólares: 2 * 15= 30

TE= Cada entrevista se demora un lapso de tiempo de 25 minutos: 25 * 15= 375

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 28/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 29/11/2013

$$\frac{RA / CA * TA}{RE / CE * TE} = \frac{\frac{15}{30} * 225}{\frac{15}{30} * 375} = 1$$

Establecer la eficiencia del proceso de reclutamiento interno

Cálculo de Indicador de Eficiencia Abreviaturas de fórmulas

Donde R = Resultado, E = Esperado, C = Costo, A = Alcanzado, T = Tiempo

RA= Proceso de reclutamiento interno ejecutado: 5

CA= Cada proceso de reclutamiento interno tiene un costo de 4 dólares: 4 * 5= 20

TA= Cada proceso de reclutamiento interno se demora un lapso de tiempo de 20 minutos: 20 * 5= 100

RE= Proceso de reclutamiento interno programadas: 5

CE Cada proceso de reclutamiento interno tiene un costo de 4 dólares: 4 * 5= 20

TE= Cada proceso de reclutamiento interno se demora un lapso de tiempo de 30 minutos: 30 * 5= 150

$$\frac{RA / CA * TA}{RE / CE * TE} = \frac{\frac{5}{20} * 100}{\frac{5}{20} * 150} = 1$$

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 28/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 29/11/2013

Determinar a través de la medición la eficiencia del proceso de selección

Cálculo de Indicador de Eficiencia Abreviaturas de fórmulas

Donde R = Resultado, E = Esperado, C = Costo, A = Alcanzado, T = Tiempo

RA= Proceso de selección ejecutado: 15

CA= Cada proceso de selección tiene un costo de 4 dólares: $4 * 15 = 60$

TA= Cada proceso de selección se demora un lapso de tiempo de 25 minutos: $25 * 15 = 375$

RE= Proceso de selección programadas: 15

CE Cada proceso de selección tiene un costo de 4 dólares: $4 * 15 = 60$

TE= Cada proceso de selección se demora un lapso de tiempo de 30 minutos: $30 * 15 = 450$

$$\frac{RA / CA * TA}{RE / CE * TE} = \frac{\frac{15}{60} * 375}{\frac{15}{60} * 450} = 1$$

COMENTARIO

Se verifica el resultado fijo que es 1, en cada indicador planteado para evaluar la eficacia, con el desarrollo de objetivos ya mencionados, y con esto el alcance de la eficiencia.

CONCLUSIÓN

Aunque no alcance el rango de muy eficiente que equivale a 5 puntos, se manifiesta a través de los indicadores el buen manejo de los recursos.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 28/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 29/11/2013

RECOMENDACIÓN

A la Jefa del área de Talento Humano encontrar alternativas para elevar a 5 puntos la eficiencia que corresponde a hacer las cosas bien.

ACTIVIDAD 4: Plantear objetivos de eficacia de Talento Humano.

Cálculo del Indicador de Eficacia (Atención al Público)

$$AP = \frac{\text{Personas atendidas en un día}}{\text{Total de personas que solicitaron atención}} \times 100$$

$$AP = \frac{4}{4} \times 100 = \mathbf{100\%}$$

Cálculo del Indicador de Eficacia (Nivel Académico del Personal Administrativo)

$$NAPA = \frac{\text{Nivel de estudios (Tercer Nivel)}}{\text{Total personal administrativo}} \times 100$$

$$NAPA = \frac{30}{30} \times 100 = \mathbf{100\%}$$

Cálculo del Indicador de Eficacia (Reclutamiento Externo)

$$RE = \frac{\text{Número de candidatos seleccionados}}{\text{Número de Candidatos calificados}} \times 100$$

$$RE = \frac{15}{20} \times 100 = \mathbf{75\%}$$

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 28/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 29/11/2013

Cálculo del Indicador de Eficacia (Selección del personal)

$$SP = \frac{\text{Número de personal contratado}}{\text{Número de personal reclutado}} \times 100$$

$$SP = \frac{8}{15} \times 100 = 53\%$$

COMENTARIO

Existe 100% de eficacia en atención al público y nivel académico del personal. El porcentaje del indicador de eficacia de reclutamiento externo se da un 75% siendo el mismo el conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar un cargo en la empresa y el 25% ostenta aquellas personas reclutadas en que sus currículums no cumplieron las expectativas para el puesto.

CONCLUSIÓN

El personal administrativo posee preparación o nivel académico de tercer nivel. Por otra parte el reclutamiento externo y la selección del personal son etapas para encontrar personas con habilidades, conocimientos, destrezas que cumplan con el perfil solicitado que cubra la vacante en la empresa.

RECOMENDACIÓN

Los indicadores sirven para encontrar el grado de porcentaje en lo que se está manejando y con esto la eficacia que mantienen, con lo expuesto se recomienda la existencia de indicadores para conocer si cumplen con los objetivos propuestos.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi	Fecha: 28/11/2013
Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.	Fecha: 29/11/2013

ACTIVIDAD 5: Excelencia.

Cálculo del Indicador de Excelencia de productos elaborados

RA= Total productos sin defectos cajas

RE= Total productos elaborados cajas

Indicador Excelencia Fideos	Indicador Excelencia Condimentos	Indicador Excelencia Harinas
$\frac{RA}{RE} \times 100$ $= \frac{440000}{448164} * 100 = 98\%$	$\frac{RA}{RE} \times 100$ $= \frac{410520}{421440} * 100 = 97\%$	$\frac{RA}{RE} \times 100$ $= \frac{428950}{436920} * 100 = 98\%$
Indicador Excelencia Envasados	Indicador Excelencia Bebidas	
$\frac{RA}{RE} \times 100$ $= \frac{408120}{423120} * 100 = 96\%$	$\frac{RA}{RE} \times 100$ $= \frac{388100}{394680} * 100 = 98\%$	

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 28/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 29/11/2013

Cálculo de Indicador de Excelencia desempeño del personal

RA= Número del personal con excelente calificación en la evaluación del desempeño

RE= Porción tomada del personal administrativo, planta y mantenimiento

Indicador Excelencia Personal Administrativo	Indicador Excelencia Personal de Planta	Indicador Excelencia Personal de Mantenimiento
$\frac{RA}{RE} \times 100$ $= \frac{28}{30} * 100 = 93\%$	$\frac{RA}{RE} \times 100$ $= \frac{90}{100} * 100 = 90\%$	$\frac{RA}{RE} \times 100$ $= \frac{8}{10} * 100 = 80\%$

COMENTARIO

La mayoría de los porcentajes obtenidos generan un rango y puntaje de excelencia en cuanto a productos elaborados, desempeño del personal, pero el personal de planta se da con 4 puntos y el de mantenimiento con 3 puntos.

CONCLUSIÓN

Según los indicadores existe excelencia en productos elaborados y desempeño del personal, aunque hay que tomar en cuenta el personal de planta y de mantenimiento.

RECOMENDACIÓN

Iniciativas, control en el desempeño de sus actividades del personal de planta y mantenimiento.

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 28/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 29/11/2013

Efectividad

Cálculo del Indicador de Efectividad

$$\frac{\text{Puntaje eficiencia} + \text{Puntaje eficacia}}{\text{Máximo puntaje}} = \frac{3 + 5}{5} = 80\%$$

COMENTARIO

El indicador de efectividad indica que tan eficiente y eficaz es la empresa a través del diseño de sus indicadores a respectiva área, en tanto que se alcanzó la eficiencia con un valor de 1 con 3 puntos, para luego tomar un indicador que alcanzó el 100% de eficacia con 5 puntos que permitió hallar el 80% de efectividad.

CONCLUSIÓN

Se manifiesta el 80% de efectividad lo que demuestra que se encuentra en buenas expectativas en cuanto a medidas realizadas acorde a los indicadores planteados.

RECOMENDACIÓN

Seguir cumpliendo con la eficiencia y eficacia en sus labores para el alcance de la efectividad y claro está trabajar para el logro del 100% de efectividad en prospectiva.

ATENTAMENTE

ULLOA ESCOBAR KATHERINE MARIUXI
JEFE DE AUDITORÍA

Elaborado por: Ulloa Escobar Katherine Mariuxi

Fecha: 28/11/2013

Supervisado por: CPA. Torres Briones Rosa Marjorie M.Sc.

Fecha: 29/11/2013

Matriz de Aprobación/Desaprobación de Hipótesis

HIPÓTESIS GENERAL	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	TEORÍA	RESULTADOS	ANÁLISIS
La implementación de una Auditoría de Gestión al área de Talento Humano permitirá su relación con la eficiencia administrativa de la empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA LTDA., Cantón Quevedo, año 2012.	El plan de Auditoría de Gestión de Talento Humano es primordial.	El plan de Auditoría de Gestión de Talento Humano caracteriza los criterios, recursos, tiempo de progreso de la auditoría.	Su elaboración es pertinente en una auditoría porque se planifican las actividades a seguir, insertando objetivos específicos, etc, para conocimiento del cliente y significatividad de la auditoría.	Siendo la base en el avance del trabajo de auditoría, en donde exhibe aspectos fundamentales a seguir, considerando esto se acepta la primera hipótesis programada.
	Los objetivos de eficiencia de Talento Humano son específicos.	Los objetivos de eficiencia de Talento Humano permiten la creación de indicadores de gestión, basados en el proceso del área a determinar.	Los indicadores de gestión aplicados a través de la fórmula de la eficiencia, demuestran la eficiencia alcanzada con 3 puntos, en constancia a las medidas precisadas en el cuadro de rangos/puntos; en cada uno de sus diferentes procedimientos.	Los diferentes procedimientos acogidos como objetivos de eficiencia, permiten obtener de forma concreta los tipos de rangos y puntos mediante el cálculo de la fórmula de eficiencia; y con esto se acepta la segunda hipótesis.
	Los objetivos de eficacia de Talento Humano son significativos.	Los objetivos de eficacia de Talento Humano ayudan al desarrollo esencial de indicadores de gestión, apoyados en el proceso del área a establecer.	Los indicadores de gestión designados para obtener la eficacia, resultan porcentajes y puntos variados, en tanto que los dos primeros indicadores proyectados se acogen al mayor puntaje de eficacia, que es el 5 y los demás se reducen a 3 y 2 puntos de eficacia.	Cada objetivo realizado para hallar la eficacia, permite conseguir el porcentaje y punto de lo que se pretende medir y conocer el por qué de su cumplimiento inferior al 100%, dado esto se acepta la tercera hipótesis, debido a la importancia de cada objetivo.
	El Informe de Auditoría de Gestión es convincente.	El Informe de Auditoría de Gestión expresa la opinión profesional de forma concreta, clara y sencilla, sus causas y efectos encontrados en la empresa.	La ejecución del trabajo de auditoría se prevé plasmada en el informe de auditoría de gestión, donde incluye la presentación, enfoque, información de la empresa y los resultados en cuanto a indicadores de gestión medidos.	La última fase de la auditoría conocida como comunicación de resultados concluye los procesos del área auditada en una empresa como soporte de las evidencias definidas, por lo tanto se acepta la cuarta hipótesis.

4.2. DISCUSIÓN

4.2.1. Discusión por Investigadora

Se efectuó un trabajo de investigación, con el fin de ejecutar una Auditoría de Gestión al área de Talento Humano en la empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA., Cantón Quevedo, la misma que está ubicada en la Cdla. San José, Décima Sexta y Malecón – Esquina. Las personas que sirvieron para el desarrollo de este trabajo investigativo constan, el Gerente Administrativo Ing. Javier León, la Jefa del área de Talento Humano Psic. Cintia Jo y el Contador de Costo Ing. Cristhian Ayón.

La empresa es conocida como una de las principales industrias del sector alimenticio, que posee una red completa de distribución en todo el país, la cual elabora más de 88 productos alimenticios de calidad certificada, con gran aceptación en todo el país y también en el mercado internacional.

Los objetivos se cumplieron a cabalidad, porque se aplicó una Auditoría de Gestión al área de Talento Humano, entre los que destaca el desarrollo del plan de auditoría, el diseño de objetivos de eficiencia y eficacia de Talento Humano, y luego el informe de Auditoría de Gestión.

El tratamiento del cuestionario de control interno precisó el número de hallazgos existentes como: Reducido ambiente laboral y anomalías en el área de Talento Humano, a los cuales se los manejó con indicadores de gestión y así el evaluar la eficiencia, eficacia, excelencia y efectividad como parte de los objetivos y posteriormente como Auditoría de Gestión.

Los indicadores evaluados para conocer el grado de rangos y puntajes del ambiente laboral en sus diferentes aspectos: trabajo en equipo, comunicación, igualdad, condición física, liderazgo y motivación, muestran el mayor alcance obtenido en la mayoría de sus resultados.

Adecuada capacitación habitual tanto administrativo, planta y mantenimiento; un porcentaje inferior de ausentismo, controlado con estrategias relevantes; el porcentaje, puntaje mayor que alcanza la estabilidad del personal y funciones realizadas como parte de los indicadores de área de Talento Humano.

La evaluación de indicadores en la supervisión de labores, entrevistas desarrolladas, reclutamiento interno y proceso de selección logran la eficiencia.

Los indicadores diseñados acordes a la eficacia, denotan el alcance mayor en porcentajes y puntajes de atención al público, nivel académico del personal administrativo y porcentajes inferiores en reclutamiento externo y selección del personal, debido a requerimientos del personal que cumplan con los requisitos para desempeñar el cargo, por lo que se acogieron 20 candidatos, seleccionando entre ellos a 15 y contratando a 8 personas.

Calidad de productos elaborados en fideos, condimentos, harinas, envasados y bebidas alcanzan el mayor rango de excelencia, seguido del desempeño del personal. Con esto un 80% de efectividad en los indicadores mostrados.

Entre los asuntos que llaman la atención como resultado general respecto a un proyecto de investigación efectuado, acorde al mismo tema del área de Talento Humano GAD Municipal de Quevedo, están relacionados con deficiencias en el

diseño y operación del control interno, que podrían afectar negativamente en el desempeño operativo y administrativo de este departamento; también resume hallazgos de: carencia de un medio de verificación de objetivos e insuficientes indicadores de rendimiento; en tanto que presentan razonablemente el cumplimiento de disposiciones legales, reglamentarias y administrativas ejecutadas por la entidad.

Se realizó la Auditoría de Gestión al área de Talento Humano conociéndose las debilidades fortalezas que posee, hallazgos encontrados, la expresión cuantitativa de indicadores para que se corrijan las falencias descubiertas y finalmente presentar un Informe de Auditoría de Gestión que contenga comentario, conclusiones y recomendaciones para conocimiento convincente a la entidad.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Dado este trabajo investigativo se exponen las siguientes conclusiones, sintetizando las partes más importantes de esta secuencia:

- Mediante la realización primordial de un plan de Auditoría de Gestión de Talento Humano ayuda a efectivizar el proceso de la auditoría en el área específica, lograr los objetivos propuestos, u otros detalles que dan inicio a la planificación de una auditoría.
- Los objetivos de eficiencia diseñados permiten medir de manera específica a través de indicadores de gestión la capacidad lograda, la principal razón de la importancia de los indicadores radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño íntegro.
- Cada objetivo planteado para hallar la eficacia, a través de indicadores generan variación debido a la proporción y puntos encontrados, los cuales equivalen a 5, 3, 2 puntos, cabe destacar que en su totalidad se da una mayor actividad con 5 puntos; y con esto la importancia de los mismos para conocer el grado de cumplimiento en hacer las cosas correctas.
- Los papeles de trabajo que presentan las actividades examinadas, son reflejadas en la etapa final de la auditoría, más conocido como informe de Auditoría de Gestión concluyente, porque se resume investigaciones, análisis y requiere de una cuidadosa presentación, puesto que la información proporcionada puede fijar futura acción.

5.2. RECOMENDACIONES

Cual sea el proyecto de investigación ejecutado, siempre se desea que exista una mejora continua del mismo; por lo tanto se recomienda en este trabajo:

- Se incita la elaboración primordial de un plan de Auditoría de Gestión de Talento Humano porque forma parte de una adecuada planificación de auditoría, donde se exhiben aspectos propicios a seguir.
- Se recomienda evaluar la eficiencia por medio de indicadores de gestión que consiste en el buen uso de los recursos, hacer las cosas bien para beneficio en la empresa y luego conocer su grado de eficiencia logrado.
- Se pide la continuidad de indicadores de gestión para medir la eficacia porque se expresa en porcentajes, en que punto se ubican acordes a objetivos previos y el indicador propuesto, para así detallar el por qué de las proporciones inferiores al 100% conocido como brechas.
- Es imprescindible conocer los resultados examinados a través del informe de Auditoría de Gestión, por lo que se exhorta su elaboración porque presenta hechos para la información de determinados usuarios.

CAPÍTULO VI
BIBLIOGRAFÍA

6.1. LITERATURA CITADA

6.1.1. Bibliografía Básica

MALDONADO, Milton. 2011 “Auditoría de Gestión”, cuarta edición, Derecho del autor reservado. Ecuador - Quito. Pág. 46 - 47; 52, 58 – 61; 69, 77 - 81, 85 – 86; 96, 105 - 106, 108 - 109.

6.1.2. Bibliografía Complementaria

AMARU, Antonio. 2010. “Administración para Emprendedores”, tercera edición. Prentice Hall. México. Pág. 08 – 11; 32 – 33.

AUMATELL, Cristina. 2012. “Auditoría de la Información”, primera edición. Editorial UOC. Barcelona. Pág. 22 - 23.

CUESTAS, Armando. 2010 “Gestión del Talento Humano y del Conocimiento”. Colombia, primera edición, Eco Ediciones. Pág. 40 – 55, 113 – 146, 198 – 232, 239 – 243, 272 – 294, 310 – 314 – 341, 368 – 383, 389 – 398.

DELGADO, Susana; ENA, Belén. 2009. “Administración y Finanzas Recursos Humanos”, cuarta edición. Pearson Educación S.A. Madrid. Pág. 25 – 31.

MALDONADO, Milton. 2011 “Auditoría de Gestión”, cuarta edición, Derecho del autor reservado. Ecuador – Quito. Pág. 26.

MARISTANY, Jaime. 2010. "Administración de Recursos Humanos", tercera edición. Pearson Educación S.A. México. Pág. 23.

MENDÍVIL, Víctor. 2009. "Elementos de Auditoría", sexta edición. Thomson. México. Pág. 01 - 02.

MORA, Araceli. 2009. "Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión", primera edición. Ecobook – Editorial del Economista. España. Pág. 32.

YANEL, Blanco. 2012. "Auditoría Integral Normas y Procedimientos", segunda edición. Eco Ediciones. Colombia. Pág. 403 - 406.

6.2. LINKOGRAFÍA

Auditoría", ". I. (s.f. de s.f. de s.f.). *Sitio buscador: Google*. Recuperado el 17 de Octubre de 2013, de Sitio buscador: Google: <http://html.rincondelvago.com/normas-internacionales-de-auditoria.html>

Bonilla, C. C. (10 de Septiembre de 2008). *Sitio buscador: Google*. Recuperado el 20 de Octubre de 2013, de Sitio buscador: Google: <http://www.gerencie.com/el-informe-coso.html>

contadoresguayas.org. (s.f. de s.f. de s.f.). *Sitio buscador: Google*. Recuperado el 17 de Octubre de 2013, de Sitio buscador: Google:

<http://www.contadoresguayas.org/boletines/Codigo%20de%20Etica%20del%20Contador.pdf>

Cruz, O. R. (28 de Mayo de 2011). *Sitio buscador: Google*. Recuperado el 17 de Octubre de 2013, de Sitio buscador: Google: <http://www.auditoriaforenseutec.blogspot.com/2011/05/que-significa-coso.html>

e-auditoria.com. (27 de Noviembre de 2012). *Sitio buscador: Google*. Recuperado el 17 de Octubre de 2013, de Sitio buscador: Google: <http://coso.fullblog.com.ar/informe-coso-control-interno-auditoria.html>

Servicio de Rentas Internas [SRI]. (s.f. de s.f. de 2012). *Sitio buscador: Google*. Recuperado el 21 de Octubre de 2013, de Sitio buscador: Google: <https://cef.sri.gob.ec/virtualcef/mod/book/view.php?id=1127&chapterid=769>

Servicios de Asesoría Contable [ASERCONT U&Q]. (s.f. de s.f. de 2014). *Sitio buscador: Google*. Recuperado el 17 de Octubre de 2013, de Sitio buscador: Google: <http://www.asercont.com/index.php/menu-showcase/137-aportaciones-y-prestaciones-al-iess-ano-2013>

Téllez, B. R. (s.f. de s.f. de 2013). *Sitio buscador: Google*. Recuperado el 18 de Octubre de 2013, de Sitio buscador: Google: <http://www.tuguiacontable.org/app/article.aspx?id=119>

CAPÍTULO VII
ANEXOS

7.1. ANEXOS

Anexo 1. Carta de Solicitud a la empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.



Universidad Técnica Estatal de Quevedo

Decreto Legislativo No. 168, Enero 26 de 1984 - Registro Oficial No. 874 - Febrero 1º de 1984
 Quevedo, Agosto 21-2013 Ancra de Km 1,5 vía a Santo Domingo de los Tsáchilas www.uteq.edu.ec
 Quevedo - Las Rías - Ecuador

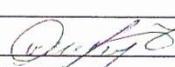
PAPEL
UNIVERSITARIO

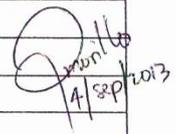
115378

Y

VALOR
USD 1.50

2011-00-30.

1	Sr.
2	Javier León Kwan
3	Gerente Administrativo de OIA C. Ltda.
4	Ciudad
5	
6	De mis consideraciones:
7	
8	Le solicito a usted, que se le dé la oportunidad a la Srta. Katherine
9	Mariuxi Ulloa Escobar, con cédula de ciudadanía No. 120677595-7,
10	estudiante del Módulo Noveno de la Carrera de Ingeniería en
11	Contabilidad y Auditoría CPA, para que realice en su organización el
12	Proyecto de Investigación cuyo tema es: Auditoría de Gestión al área
13	del Talento Humano en la Oriental Cía. Ltda. Cantón Quevedo, año
14	2012. Para la obtención de su título de tercer nivel.
15	
16	Anticipadamente quedo muy agradecido por la atención a la
17	presente,
18	
19	
20	Atentamente,
21	
22	
23	
24	Ing. Abrahán Moisés Auhing Triviño
25	COORDINADOR DE VINCULACIÓN
26	FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
27	UTEQ.
28	
29	
30	



EDITORIAL UNIVERSITARIA-UTEQ

Anexo 2. Solicitud que realizó el Gerente Administrativo de la empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.

Quevedo, 12 de Septiembre del 2013

Sres.

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**

Ciudad.

De mis consideraciones;

La presente es para autorizar a la Srta. **Katherine Mariuxi Ulloa Escobar**, con cedula de identidad # **120677595-7**, la realización de su Proyecto de Investigación con el tema **“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN LA ORIENTAL CIA. LTDA. CANTÓN QUEVEDO, AÑO 2012”**; para que pueda obtener su título de tercer nivel.

Esperamos con esta decisión contribuir en el desarrollo de los jóvenes Quevedeños que se encuentran educándose en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, como aportación a la comunidad que tan dignamente han permitido desarrollar nuestra empresa.

Atentamente,


Javier León Kwan
Gerente Administrativo de OIA Cía. Ltda.



Anexo 3. Certificación de culminación de proyecto de investigación en la empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.

Quevedo, 08 de Abril del 2014

Sres.

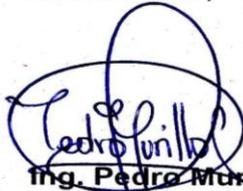
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**

De mis consideraciones;

Por medio del presente CERTIFICO que la señorita **Egresada en la carrera de CPA Katherine Mariuxi Ulloa Escobar**, con cédula de identidad # 120677595-7, realizó el Proyecto de Investigación con el tema "**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA., CANTÓN QUEVEDO, AÑO 2012**", en la correspondiente empresa y he recibido los resultados obtenidos con el informe de auditoría correspondiente el día Jueves 28 de Noviembre del 2013.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,



Ing. Pedro Murillo
Contador General de OIA Cía. Ltda.



Anexo 4. Carta de Presentación

CARTA DE PRESENTACIÓN

QUEVEDO, 14 de noviembre del 2013

Ing.

Javier León

GERENTE ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.

Estimado Ing. Javier León

Somos una compañía emprendedora en el servicio de Auditoría de Gestión.

El objetivo de esta carta es la presentación de las falencias y problemáticas encontradas en la empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA., área de Talento Humano respectivamente; que son de gran ayuda para la realización de este Proyecto de Investigación. La empresa cuenta con una infraestructura de una planta con sus amplias instalaciones, también con un Equipo de Seguridad para el ingreso.

Le podemos ofrecer la asesoría y ayuda como puede mejorar esas falencias encontradas en el área de Talento Humano. Es importante realizar este proceso para conocer el desempeño del personal y mejorar aspectos negativos.

Dispuestos siempre a proporcionarle una respuesta adecuada a sus necesidades estaremos llamando para acordar una cita o reunión para la entrega formal de la carta compromiso.

Gracias por su pertinente atención,

Cordialmente

KATHERINE ULLOA ESCOBAR
JEFE DE FIRMA AUDITORA
CC. 120677595-7
Cel. 0990409540
Email: www.ulloa.org

Anexo 5. Carta Compromiso



CARTA COMPROMISO

Quevedo, 21 de Noviembre del 2013

Ing. Javier León

GERENTE ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.

**Cdla. San José, Decima Sexta y Malecón - Esquina
ECUADOR, Quevedo, Los Ríos**

Estimado Señor:

Agradecemos que se haya reunido con nosotros para comentar los requisitos de nuestro futuro compromiso.

Efectuaremos una Auditoría de Gestión al área de Talento Humano de la empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA., a 02 de Enero de 2012, secuencia inmediata de la Auditoría de Gestión al área de Talento Humano en dicha fecha. Nuestra Auditoría se realizará de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA's), Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA's) y por lo tanto incluirá la indagación, conocimiento sobre lo referente al Talento Humano, la inclusión de la indicadores de gestión, Informe de Auditoría de Gestión; aspectos concernientes para complementar las Fases de la Auditoría.

El objetivo de nuestro compromiso es la realización de una Auditoría de Gestión al área de Talento Humano a la empresa mencionada anteriormente y, una vez acabada y sujeta a los hallazgos, la expresión de una opinión sobre los mismos. Un examen realizado según las Normas Internacionales de Auditoría (NIA's), Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA's) está sometido a unas limitaciones y existe un riesgo importante de que los errores o irregularidades, si existen, no puedan ser detectados.

Sin embargo, si durante el curso de nuestra revisión observamos la existencia de tales errores o irregularidades, se lo haremos saber de inmediato. Si después se mostrara interesado en que prolonguemos nuestros procedimientos u operaciones normales de Auditoría, estaríamos dispuestos a definir con usted sobre la preparación de un compromiso aparte a tal efecto.

Nosotros asumimos entera responsabilidad por la integridad y fidelidad de la información que nos provea. Por lo tanto, la Auditoría de Gestión al área de Talento Humano no asume por medio del presente contrato ninguna obligación de responder frente a terceros por las consecuencias que ocasione cualquier omisión o error voluntario o involuntario, en la preparación o ejecución de la Auditoría.

La facturación por los servicios recíprocamente acordados en esta carta se basará en que el cliente no pagará al auditor porque este es un proyecto de investigación como requisito primordial para el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría – CPA., a cambio se ejecutará la auditoría de gestión señalada. Este compromiso incluye únicamente aquellos servicios descritos específicamente en esta carta.

Esta Carta Compromiso será efectiva para años futuros a menos que se cancele, modifique o sustituya.

Si está conforme con las condiciones implantadas en esta Carta Compromiso, firme, por favor, una copia y devolverla para que procedamos a su archivo, estaremos agradecidos por darnos la oportunidad de trabajar con usted y continuar manteniendo esta Asociación.

Le Saluda Atentamente,

ULLOA ESCOBAR KATHERINE MARIUXI
JEFE DE AUDITORÍA

ULLOA & ASOCIADOS
Con Ética y Cumplimiento

Anexo 6. Matriz del Tema de Investigación

MATRIZ DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN			
ITEMS	FUENTE BIBLIOGRÁFICA	PARÁMETROS	CONSIDERACIONES
1	Planificación	Plan de Auditoría de Gestión de Talento Humano.	Documento esencial donde consta el motivo, alcance del trabajo, fechas establecidas en el desarrollo de cada fase de la auditoría, u otros contenidos.
2	Eficiencia	Actividades analizadas para objetivos de eficiencia de Talento Humano.	Indicadores de gestión (eficiencia).
3	Eficacia	Grado de consecución de objetivos de eficacia de Talento Humano.	Indicadores de gestión (eficacia).
4	Comunicación de resultados	Informe de Auditoría de Gestión.	Claro, preciso, conciso.

Anexo 7. Matriz de Estudio del Problema de Investigación

MATRIZ DE ESTUDIO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN			
EFEECTO	CAUSA	DIAGNÓSTICO	PRONÓSTICO
Deficiente planificación	Ligero plan de Auditoría de Gestión de Talento Humano.	Desconocimiento total en el desarrollo de un plan de Auditoría de Gestión de Talento Humano.	Inconsistente coordinación de procedimientos.
Inestable eficiencia	Insatisfacción de requerimientos, menor responsabilidad por parte de los trabajadores, u otros.	Descuido del personal, para una eficiencia elevada.	Riesgo en cuanto al menor logro de eficiencia relativo a hacer las cosas bien.
Intermedia eficacia	Indebido alcance de ciertos objetivos, metas propuestas.	Algunos indicadores elaborados son innecesarios.	Peligro de acuerdo al bajo logro de eficacia, acorde a hacer las cosas correctas.
Incompleta comunicación de resultados	Desconocimiento de resultados obtenidos de la empresa.	Descensas características fundamentales del informe.	Informe final con menos detalles para mejoras en la empresa acorde al Talento Humano.

Anexo 8. Matriz de Operacionalización de la Hipótesis

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPOTESIS									
Pregunta del problema de Investigación	Subpreguntas del Problema de Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Hipótesis General	Hipótesis Específicas	Variable Independiente	Variable Dependiente		
¿Cómo incide la gestión del talento humano en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA., Cantón Quevedo año 2012?	¿Se cumple con el plan de Auditoría de Gestión de Talento Humano?	Desarrollar una Auditoría de Gestión al área de Talento Humano y su relación con la eficiencia administrativa de la empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA., Cantón Quevedo, año 2012.	Realizar el plan de Auditoría de Gestión de Talento Humano.	El desarrollo de una Auditoría de Gestión al área de Talento Humano permitirá su relación con la eficiencia administrativa de la empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA., Cantón Quevedo, año 2012.	El plan de Auditoría de Gestión de Talento Humano es primordial.	El plan de Auditoría de Gestión de Talento Humano caracteriza los criterios, recursos, tiempo de desarrollo de la auditoría.	Realización del plan de Auditoría de Gestión como documento primordial, para detallar el motivo, alcance, tiempo máximo del examen, con las datas de cada fase u otros.		
	¿Se crean objetivos de eficiencia de Talento Humano?		Determinar objetivos de eficiencia de Talento Humano.		Los objetivos de eficiencia de Talento Humano son específicos.			Los objetivos de eficiencia de Talento Humano permiten la creación de indicadores de gestión, basados en el proceso del área a determinar.	Determinación de los objetivos de eficiencia para obtener indicadores de gestión, concerniente a hacer las cosas bien.
	¿Cuáles son los objetivos de eficacia de Talento Humano?		Plantear objetivos de eficacia de Talento Humano.		Los objetivos de eficacia de Talento Humano son significativos.			Los objetivos de eficacia de Talento Humano ayudan al desarrollo esencial de indicadores de gestión, apoyados en el proceso del área a establecer.	Planteamiento de los objetivos de eficacia para el alcance de indicadores de gestión, relativo a hacer las cosas correctas.
	¿Se ha desarrollado el informe de auditoría de gestión?		Elaborar Informe de Auditoría de Gestión.		El Informe de Auditoría de Gestión es convincente.			El Informe de Auditoría de Gestión expresa la opinión profesional de forma concreta, clara y sencilla, sus causas y efectos encontrados en la empresa.	Elaboración de un informe de auditoría de gestión para dar a conocer los resultados de forma precisa, concisa, objetiva y soportada.

**Anexo 9. Manual de Procedimientos de la empresa ORIENTAL
INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.**

	 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Fecha: VERSIÓN N° 1	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: MANEJO Y CONTROL DE PERSONAL	Procedimiento

ÍNDICE

1. Propósito
2. Definiciones, Siglas y Abreviaturas
3. Riesgos
4. Base Legal
5. Registro Contable
6. Procedimiento
7. Flujograma
8. Anexos (Formatos)

	 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Fecha: VERSIÓN N° 1	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: MANEJO Y CONTROL DE PERSONAL	Procedimiento

1. PROPÓSITO

El propósito del procedimiento de Manejo y Control de Personal es contar con las técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos de Talento Humano, que incluye: reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación y otros. También se puede mencionar que este procedimiento apuntalará la utilización del Talento Humano para alcanzar objetivos institucionales.

1. DEFINICIONES, SIGLAS Y ABREVIATURAS

RECLUTAMIENTO ES INTERNO: Cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o traslados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal).

EXPEDIENTE: Se integrará con todos aquellos documentos que formen parte del historial del empleado; estará compuesto por una carpeta con su nota expresión de interés, Currículo Vitae, los documentos personales, como certificados de estudios o títulos, cursos recibidos, etc., copia del contrato de trabajo, Acción del personal que contiene los movimientos que el empleado ha tenido durante su trabajo en ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA., los aumentos de sueldo, las sanciones, etc.

ACCIÓN DE PERSONAL: Es describir en forma resumida y clara los datos más importantes acerca del empleado, en lo referente a cambios de status surgidos durante el tiempo que trabajó en ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.

CONTRATACIÓN: Es la relación de trabajo por tiempo indeterminado, por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado y continuo que constituya para esta última una necesidad permanente, mediante el pago de un salario. La contratación es efectiva una vez pasadas con éxito las etapas del proceso de selección o mecanismos de interpretación (solicitud, pruebas, entrevistas exámenes médicos, etc.)

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO

INDETERMINADO: Si los servicios del trabajador o empleado son prestados en forma continua y constituyen para ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA., una necesidad permanente. La contratación individual, no sólo es una necesidad legal, sino una necesidad administrativa, ya que en el mismo se establecen cláusulas legales y administrativas, como lo es la duración de la relación de trabajo que puede ser por tiempo indeterminado o determinado.

INDUCCIÓN: Se hace necesario porque el empleado debe ser adaptado lo más rápido posible al nuevo ambiente de trabajo. Influye en su rendimiento y adaptación; es de suma relevancia considerar al proceso de inducción y generar en el individuo un sentimiento de pertenencia y orgullo.

HORARIOS: Es la obligación horaria a cumplir por el empleado.

HORARIO FIJO: En este régimen el empleado tiene horas de entrada y salida fijas y obligación de puntualidad.

HORAS EXTRAS: Es el tiempo que excede el volumen horario asignado al empleado, destinado a cubrir tareas especiales o extraordinarias requeridas por el servicio.

LICENCIA POR ENFERMEDAD: La licencia por enfermedad que reconoce la ley de contrato de trabajo es la correspondiente a enfermedades inculpables; es decir por enfermedades que no tienen relación causal

con el trabajo, como gripe u otras enfermedades infecciosas. En cada caso de accidente o enfermedad inculpable que le impida la prestación del servicio, el trabajador tendrá derecho a percibir su remuneración, por ello se le llaman vulgarmente: licencias pagas por enfermedad.

LICENCIA POR MATERNIDAD: Es un beneficio que la ley laboral ha reconocido a la mujer que ha dado a luz siempre que este sea cotizante del sistema de salud, y que además cumpla con algunos requisitos. Toda trabajadora en estado de embarazo tiene derecho a una licencia de catorce (14) semanas en la época de parto, remunerada con el salario que devengue al entrar a disfrutar del descanso; la trabajadora debe presentar al empleador un certificado médico.

LICENCIA POR DUELO: Conceder al trabajador en caso de fallecimiento de su cónyuge, compañero o compañera permanente o de un familiar hasta el grado segundo de consanguinidad, primero de afinidad y primero civil, una licencia remunerada por luto de cinco (5) días hábiles, cualquiera sea su modalidad de contratación o de vinculación laboral.

LICENCIA POR MATRIMONIO: Se otorga tres (3) días continuos en total de licencia con remuneración por matrimonio o unión de hecho, pudiendo solicitarla antes o después de la celebración del matrimonio. La o el servidor deberá presentar la documentación que justifique la licencia.

RELOJ BIOMÉTRICO: Sistema de huella digital para el control de asistencia del personal.

PLANILLA DE SALARIOS: Es un documento que expone información periódica mensual en valores monetarios relativa al conjunto de remuneraciones, aportes, patronales, descuentos laborales y otros beneficios que perciben los dependientes de la empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.

INASISTENCIAS: Cuando el empleado se ausenta de su trabajo las cuales pueden estar autorizadas y no autorizadas.

RENUNCIA: Es el acto jurídico unilateral a través del cual el trabajador manifiesta en forma libre y voluntaria su decisión de dar por resuelto o extinguido el contrato de trabajo. Se presenta por nota.

TRASLADO: Se entiende el cambio a un centro de trabajo distinto de la misma empresa que exige cambio de residencia del trabajador.

DESPIDO: Es la acción a través de la cual un empleador da por finalizado unilateralmente un contrato laboral con su empleado.

EVALUACIONES DE PUESTOS: Es un procedimiento mediante el cual se determina y se investiga que actividades se desempeñan en el puesto, que responsabilidades se tienen en el puesto, cuales son las condiciones laborales para realizar el trabajo en el puesto y cuáles son los requisitos humanos que se necesitan para desarrollar las actividades del puesto. Su objetivo es decidir el nivel de los salarios.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS: Es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.

COMPENSACIÓN O SALARIO: La compensación incluye el campo de los incentivos, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad.

2. RIESGOS

- Que no se realice una buena planificación de la administración estratégica del Talento Humano; dividir tareas entre empleados (el análisis de trabajo, la clasificación y evaluación); decidir el valor de cada puesto (los sueldos y beneficios).
- Que no se pueda adquirir el personal adecuado en las etapas de reclutamiento y selección, en la contratación y en los ascensos.
- Que no se brinde un buen desarrollo a los empleados en lo relacionado a la orientación, la capacitación, la motivación y

evaluación para que aumenten sus conocimientos, destrezas, habilidades y capacidades.

- Que no se mantengan los derechos y deberes de los empleados y los términos de la relación entre los empleados y el empleador.

3. BASE LEGAL

Ley y Reglamento de la empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.

4. REGISTRO CONTABLE

Remítase al Manual Contable

5. PROCEDIMIENTO

Comprende los siguientes subprocedimientos:

5.1 Reclutamiento y Selección de Personal

5.2 Entrevista para Contratación de Personal

5.3 Contratación del Personal

5.4 Inducción de Personal

5.5 Período de Prueba

5.6 Control de Asistencia

5.7 Vacaciones

5.8 Permisos y Licencias

5.9 Evaluación de Desempeño

5.10 Despidos



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha: VERSIÓN Nº 1	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: MANEJO Y CONTROL DE PERSONAL SUB – PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	Procedimiento
------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------

Nº	Responsable	Actividad	Tiempo	Frecuencia					
				D	S	Q	M	S	A
1	Asistente Administrativo	Reclutamiento y Selección de Personal Recibe la notificación del Gerente Financiero Administrativo que se inicie el proceso de reclutamiento y selección para ocupar la vacante que hay en una determinada Gerencia o área de ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.	1 min.					X	X
2	Asistente Administrativo	Toma el Manual de Organización y Funciones, ubica la descripción del puesto y anota los Requisitos, Habilidades y Conocimientos del puesto para iniciar el proceso de reclutamiento y selección.	8 min.					X	X
3	Asistente Administrativo	Toma el Manual de Reclutamiento y Selección del Puesto, para comprobar los pasos a seguir: <ul style="list-style-type: none"> • Los medios para reclutamiento: las fuentes, promoción 							



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha:		NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: MANEJO Y CONTROL DE PERSONAL			Procedimiento					
VERSIÓN Nº 1		SUB – PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL								
Nº	Responsable	Actividad	Tiempo	Frecuencia						
				D	S	Q	M	S	A	
4	Asistente Administrativo	Interna, anuncios de vacantes, agencias de empleo.	15 min.							
		<ul style="list-style-type: none"> Las técnicas de selección: el currículum, la norma, la confiabilidad, la validez, las pruebas, la entrevista, verificación de referencias. Elabora la convocatoria para el reclutamiento del puesto, que incluye además la documentación que deberá presentar para ser considerada en la selección.						X	X	
5	Asistente Administrativo	Define conforme lo establece el Manual de Reclutamiento y Selección el método a utilizar:	15 min.							
		<ul style="list-style-type: none"> Comprueba en los expedientes de personal si existen candidatos que cumplen con los Requisitos, Habilidades y Conocimientos para el 							X	X



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha:	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: MANEJO Y CONTROL DE PERSONAL	Procedimiento
VERSIÓN Nº 1	SUB – PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	

Nº	Responsable	Actividad	Tiempo	Frecuencia					
				D	S	Q	M	S	A
6	Asistente Administrativo	Puesto que se está reclutando.	40 min.					X	X
		<ul style="list-style-type: none"> Define los periódicos y las agencias de colocaciones que se podrán utilizar para que les apruebe el Gerente Financiero Administrativo. 	5 min.					X	X
7	Gerente Financiero Administrativo	Notifica al Gerente Financiero Administrativo, los análisis realizados para su aprobación: <ul style="list-style-type: none"> Los hallazgos encontrados sobre el personal interno que cumple los requisitos. Recibe y revisa la información que le entrega el Asistente Administrativo para el reclutamiento del personal: <ul style="list-style-type: none"> Sobre el personal interno, verifica la información y consulta con el Jefe inmediato sobre el desempeño, espíritu de trabajo, colaboración y otros 	12 min.					X	X



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha:		NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: MANEJO Y CONTROL DE PERSONAL			Procedimiento					
VERSIÓN Nº 1		SUB – PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL								
Nº	Responsable	Actividad	Tiempo	Frecuencia						
				D	S	Q	M	S	A	
8	Director Ejecutivo	Que considere conveniente de acuerdo a la vacante a ocupar, conforme la información lograda, determina si cumple todos los requisitos.	25 min.						X	X
		Recibe la información para cubrir la vacante y analiza: <ul style="list-style-type: none"> El personal que califica para promoción interna Aprueba la forma que se llevará a cabo el reclutamiento, considerando el análisis que presentó el Gerente Financiero Administrativo. 	18 min.						X	X
9	Gerente Financiero Administrativo	Entrega al Gerente Financiero Administrativo la decisión tomada. Analiza la aprobación tomada por el Director Ejecutivo: <ul style="list-style-type: none"> Si se aprobó la promoción interna lo pasa al Asistente Administrativo para que inicie proceso. 	15 min.						X	X



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha:	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: MANEJO Y CONTROL DE PERSONAL	Procedimiento
VERSIÓN Nº 1	SUB – PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	

Nº	Responsable	Actividad	Tiempo	Frecuencia						
				D	S	Q	M	S	A	
10	Asistente Administrativo	Si no aprobó la promoción interna, define la vía por la cual hará la notificación.	7 min.						X	X
		<ul style="list-style-type: none"> • Si el personal elabora nota a cada empleado notificando las razones sobre la decisión tomada. 	18 min.						X	X
		<ul style="list-style-type: none"> • Si se aprobó por publicación en periódicos o por oficina de colocaciones notifica al Asistente Administrativo para que inicie el proceso. 	3 min.						X	X
11	Asistente Administrativo	Recibe del Gerente Financiero Administrativo la autorización para el reclutamiento, verifica: <ul style="list-style-type: none"> • Si fue por promoción interna. • Si fue por promoción externa. Elabora memorando en el caso de promoción interna y nota en el caso de reclutamiento externo anunciando la vacante, en el mismo anota los	5 min.						X	X



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha:		NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: MANEJO Y CONTROL DE PERSONAL			Procedimiento					
VERSIÓN Nº 1		SUB – PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL								
Nº	Responsable	Actividad	Tiempo	Frecuencia						
				D	S	Q	M	S	A	
12	Asistente Administrativo	<p>Requisitos Habilidades y Conocimientos del puesto, la fecha máxima para la presentación de su interés por escrito, incluye también la documentación que deberá presentar para ser considerada en la selección:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Currículo que deberá contener: datos generales, educación, capacitación, historial de empleo, organizaciones a las que pertenece, etc. • Títulos según el requisito. <p>Toma el Manual de Reclutamiento y selección y conforme a lo indicado en este elabora el cuestionario para las entrevistas de selección de personal.</p>	25 min.						X	X
13	Asistente Administrativo	<p>Recibe los currículos de las personas interesadas en ocupar la vacante en la fecha prevista.</p>	30 min.						X	X
			35 min.						X	X



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha:		NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: MANEJO Y CONTROL DE PERSONAL			Procedimiento					
VERSIÓN Nº 1		SUB – PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL								
Nº	Responsable	Actividad	Tiempo	Frecuencia						
				D	S	Q	M	S	A	
14	Asistente Administrativo	En ambos casos ya sea por agencia de colocaciones o por periódico elabora calendario para la realización de las entrevistas a los que pre-calificaron.	20 min.						X	X
15	Asistente Administrativo	Elabora informe de los resultados de la entrevista y la pre-selección de tres candidatos que cumplen con los requisitos para la vacante.	20 min.						X	X



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha:		NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: MANEJO Y CONTROL DE PERSONAL			Procedimiento					
VERSIÓN Nº 1		SUB – PROCEDIMIENTO: ENTREVISTA PARA CONTRATACIÓN DE PERSONAL								
Nº	Responsable	Actividad	Tiempo	Frecuencia						
				D	S	Q	M	S	A	
16	Asistente Administrativo	Comunica al candidato seleccionado sobre la aprobación para ocupar la vacante y le informa el día y la hora que deberá presentarse para la cita que tendrá con el Gerente Financiero Administrativo.	60 min.						X	X
17	Asistente Administrativo	Prepara expediente con la documentación existente y detalla los documentos personales que les sacaran fotocopia, fecha y hora de la cita.	15 min.							
18	Gerente Financiero Administrativo	Entrega el expediente a la secretaria para que elabore el Contrato de Trabajo al nuevo empleado.	15 min.						X	X
19	Asistente Administrativo	Prepara toda la información que se requiere para la fecha que el empleado se presente a su primer día de trabajo.	20 min.						X	X



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha:	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: MANEJO Y CONTROL DE PERSONAL	Procedimiento
VERSIÓN Nº 1	SUB – PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN DE PERSONAL	

Nº	Responsable	Actividad	Tiempo	Frecuencia						
				D	S	Q	M	S	A	
20	Asistente Administrativo	Informa al empleado el primer día de trabajo que deberá presentarse ante el Gerente Financiero Administrativo para la firma del contrato.	5 min.							
21	Gerente Financiero Administrativo	Solicita al nuevo empleado en la hora fijada, le firme el contrato de trabajo, manifestándole que tiene el período de prueba estipulado en la descripción de puestos del Manual de Organización y Funciones.							X	X
22	Asistente Administrativo	Completa la acción del personal, la adjunta al Contrato de Trabajo y al expediente del empleado y lo pasa a la firma del Gerente Financiero Administrativo.	20 min.						X	X
			25 min.						X	X



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha:	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: MANEJO Y CONTROL DE PERSONAL	Procedimiento
VERSIÓN Nº 1	SUB – PROCEDIMIENTO: INDUCCIÓN DE PERSONAL	

Nº	Responsable	Actividad	Tiempo	Frecuencia						
				D	S	Q	M	S	A	
23	Asistente Administrativo	Toma toda la documentación preparada el día que se presenta el nuevo empleado.	5 min.							
24	Asistente Administrativo	Informa al empleado todo lo relacionado al manejo de personal, incluso le entrega copia del Reglamento Interno: La jornada de trabajo es de 7:30 am a 18:00 pm Almuerzo Personal Administrativo: De 13:00 pm a 13:45 pm. Almuerzo Personal Planta: De 12:30 pm a 13.30 pm.							X	X
25	Asistente Administrativo	También le dará a conocer que para el control de la puntualidad y la asistencia, según el Reglamento Interno, esta se efectuará por medio de un reloj biométrico. También le dará a conocer las sanciones a que se hará acreedor.	5 min.						X	X
			7 min.						X	X



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha:		NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: MANEJO Y CONTROL DE PERSONAL			Procedimiento					
VERSIÓN Nº 1		SUB – PROCEDIMIENTO: PERÍODO DE PRUEBA								
Nº	Responsable	Actividad	Tiempo	Frecuencia						
				D	S	Q	M	S	A	
26	Asistente Administrativo	Vigila que el empleado nuevo se integre a la empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA. , tanto en el área al que ha sido asignado como a su puesto de trabajo.	15 min.						X	X
27	Asistente Administrativo	Se presenta al empleado y le informa que su Jefe Inmediato está evaluando su periodo de prueba y que de igual manera él tiene que manifestar por escrito su voluntad de continuar por tiempo indefinido.	5 min.						X	X
28	Asistente Administrativo	Recibe la nota del empleado notificando su decisión de quedarse o no en la institución de igual manera recibe la calificación de servicios del Jefe Inmediato, las analiza y los envía al Gerente Financiero Administrativo para que resuelva la decisión final de ambas partes.	12 min.						X	X



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha:		NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: MANEJO Y CONTROL DE PERSONAL			Procedimiento					
VERSIÓN Nº 1		SUB – PROCEDIMIENTO: PERÍODO DE PRUEBA								
Nº	Responsable	Actividad	Tiempo	Frecuencia						
				D	S	Q	M	S	A	
29	Gerente Financiero Administrativo	<p>Recibe la nota y la calificación de servicios y las analiza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si la calificación de servicios es menor de setenta por ciento no pasó su período de prueba, se comunica con el Jefe Inmediato para conocer las fallas del nuevo empleado; para que él se lo comunique al empleado. 	15 min.						X	X



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha:	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: MANEJO Y CONTROL DE PERSONAL	Procedimiento
VERSIÓN Nº 1	SUB – PROCEDIMIENTO: CONTROL DE ASISTENCIA	

Nº	Responsable	Actividad	Tiempo	Frecuencia						
				D	S	Q	M	S	A	
30	Asistente Administrativo	Se realiza el control de asistencia por medio de un reloj biométrico. Si excede de quince minutos, procede de la siguiente manera:								
		<ul style="list-style-type: none"> • Si tiene de 2 a 3 llegadas tarde al mes llama al empleado para amonestaciones verbalmente, informándole que de reincidir tendrá una sanción mayor que puede llegar al despido. 	15 min.				X			
		<ul style="list-style-type: none"> • Si tiene de 4 a 5 llegadas tarde, le informa elaborando nota con copia al expediente del empleado. 	10 min.				X			
		<ul style="list-style-type: none"> • Si tiene de 6 a 7 llegadas tarde, elabora nota autorizada por el Gerente Financiero Administrativo, donde se le suspende por tres días sin goce de sueldo. 	10 min.				X			



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha: VERSIÓN Nº 1	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: MANEJO Y CONTROL DE PERSONAL SUB – PROCEDIMIENTO: VACACIONES	Procedimiento
------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------

Nº	Responsable	Actividad	Tiempo	Frecuencia						
				D	S	Q	M	S	A	
31	Asistente Administrativo	En la primera semana del mes de Diciembre entrega a los Gerentes y Jefes de áreas Memorando para vacaciones de empleados con el listado del personal bajo su responsabilidad, previa la fecha de ingreso. Memorando contiene: Nombre del empleado, fecha de ingreso, últimas vacaciones tomadas, período por tomar, días, fecha a tomar vacaciones, firma del Gerentes Administrativo.	20 min.							
32	Gerentes y Jefes de áreas	Definidas las fechas las anota en el Memorando, lo firma y sella y le saca una copia para su archivo.	20 min.							X
33	Asistente Administrativo	Recibe los Memorandos de cada Gerente y Jefe de áreas, elabora el Calendario Anual de Vacaciones.	25 min.							X



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha:	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: MANEJO Y CONTROL DE PERSONAL	Procedimiento
VERSIÓN Nº 1	SUB – PROCEDIMIENTO: PERMISOS Y LICENCIAS	

Nº	Responsable	Actividad	Tiempo	Frecuencia						
				D	S	Q	M	S	A	
34	Asistente Administrativo	Permisos de salida en horas laborables Analiza los permisos solicitados por los empleados para retirarse de sus labores por horas, según el Reglamento Interno de la empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.: <ul style="list-style-type: none"> • Si están autorizadas por el Jefe inmediato. • Si son oficiales o personales. • El tiempo autorizado y las razones del mismo. • Si sobrepasan de cinco permisos al mes para asuntos personales, solicita información al Jefe inmediato sobre los mismos. 	35 min.							
35	Asistente Administrativo	Licencias Analiza la nota presentada por el empleado solicitando licencia para ausentarse de su trabajo; anota en el Control Quincenal por				X				



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha:	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: MANEJO Y CONTROL DE PERSONAL	Procedimiento
VERSIÓN N° 1	SUB – PROCEDIMIENTO: PERMISOS Y LICENCIAS	

N°	Responsable	Actividad	Tiempo	Frecuencia						
				D	S	Q	M	S	A	
		Empleado, la presenta al Gerente Financiero Administrativo para que de el visto bueno, conforme y lo entregue al Director Ejecutivo: <ul style="list-style-type: none"> • Por enfermedad, gravidez, accidentes, otros que están debidamente legalizada por el IESS. • Por duelo por hijos, padres, hermanos o el cónyuge. • Por pariente dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad. • Por otras razones justificadas hasta 30 días hábiles. 	10 min.			X				
			30 min.							X



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha:	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: MANEJO Y CONTROL DE PERSONAL	Procedimiento
VERSIÓN Nº 1	SUB – PROCEDIMIENTO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	

Nº	Responsable	Actividad	Tiempo	Frecuencia						
				D	S	Q	M	S	A	
36	Asistente Administrativo	Toma el Manual de Evaluación de Desempeño y define la fecha que debe presentar a los Jefes inmediatos los formularios para evaluar el desempeño de los empleados.	10 min.							
37	Asistente Administrativo	Toma las Evaluaciones de los empleados, debidamente firmados por el Jefe inmediato y empleado; elabora informe anotando los resultados por empleado y lo entrega al Gerente Financiero Administrativo, para que autorice los aumentos de sueldos conforme lo establece el Reglamento Interno.								X
38	Asistente Administrativo	Una vez analizado por el Gerente Financiero Administrativo, el Asistente Administrativo recibe del mismo el listado de los aumentos autorizados, anota en la acción de personal de los empleados beneficiados el aumento autorizado, saca copia de la lista y	90 min.							X



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha:		NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: MANEJO Y CONTROL DE PERSONAL			Procedimiento					
VERSIÓN Nº 1		SUB – PROCEDIMIENTO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO								
Nº	Responsable	Actividad	Tiempo	Frecuencia						
				D	S	Q	M	S	A	
39	Asistente Administrativo	Realiza la planilla de los empleados incluyendo los aumentos autorizados.	60 min.							X
40	Contador General	Elabora nota para el Contador General para el pago de los aumentos de los empleados. Paga los aumentos salariales y anota los cambios en la Planilla Quincenal.	25 min.							X
41	Asistente Administrativo	Archiva las acciones de personal con la información de los aumentos salariales.	25 min.							X
			15 min.							X



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha:	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: MANEJO Y CONTROL DE PERSONAL	Procedimiento
VERSIÓN Nº 1	SUB – PROCEDIMIENTO: DESPIDOS	

Nº	Responsable	Actividad	Tiempo	Frecuencia						
				D	S	Q	M	S	A	
42	Asistente Administrativo	Revisa en el Control Quincenal por empleado para determinar cómo ha estado su comportamiento y si las sanciones han sido reincidentes verifica en el Reglamento Interno el proceso para despido.	80 min.							
43	Asistente Administrativo	Si ha habido reincidencia o la causa grave es causal de despido, elabora informe para que el Gerente Financiero Administrativo lo analice.		20 min.				X		
44	Gerente Financiero Administrativo	Recibe el informe del Asistente Administrativo, analiza si requiere alguna información soporte.	15 min.					X		
45	Gerente Financiero Administrativo	Recibe informe autorizando ya sea sanción o el proceso de despido, lo analiza le da el visto bueno y lo entrega al Asistente Administrativo para su inicio.		20 min.				X		

Anexo 10. Galería de Imágenes de la empresa ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.



Anexo 11. Informe realizado por la Directora del Proyecto de Investigación sobre el análisis en el Sistema Anti plagio URKUND



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
Facultad de Ciencias Empresariales
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



Para: Lcdo. Edgar _ Decano de la facultad de Ciencias Empresariales
De: C.P.A. Rosa Torres Briones
Asunto: Informe de Dirección de Proyecto de Investigación
Fecha: 21-07-2014

Adjunto, al presente sírvase encontrar el documento final del Proyecto de Investigación titulado: **AUDITORIA DE GESTIÓN AL AREA DE TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA. CANTÓN QUEVEDO AÑO 2012** elaborado por la señorita **ULLOA ESCOBAR KATHERINE MARIUKI**, previo a la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, que fue elaborado, revisado bajo mi dirección según lo reasignado en la Resolución Tercera fecha 22-05-2014, el mismo que cumple con los componentes que exige el Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo e incluye el informe de URKUND, el cual avala los niveles de originalidad de un 100% y de copia 0%, del trabajo investigativo.

URKUND	
Document	Katherine Ulloa tesis ORIENTAL.pdf [D11301941]
Submitted	2014-07-28 19:38 (-05:00)
Submitted by	ulatherinekariuki@yahoo.com
Receiver	roses.rites@analisis.arkund.com
Message	Katherine Ulloa tesis ORIENTAL. Show full message
	of this approx. 76 pages long document consists of text present in 3 sources.

Atestado:

C.P.A. Rosa Torres Briones
DIRECTORA DE TESIS

Adj. 1 anillado del Trabajo de Investigación

Anexo 12. Informe Sistema Anti plagio URKUND



Urkund Analysis Result

Analysed Document: Katherine Ulloa_tesis ORIENTAL_.pdf (D11222877)
Submitted: 2014-06-18 04:07:00
Submitted By: ukatherinemariuxi@yahoo.com

Sources included in the report:

Instances where selected sources appear:

0