



UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA

“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS APLICADA A LA EMPRESA “IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ E HIJOS CÍA. LTDA.”

Tesis previa la obtención del Título de Contador Público Auditor CPA.

AUTORES:

JENNY VERÓNICA ILLESCAS ILLESCAS

KARLA VANESSA LÓPEZ OCHOA

DIRECTOR:

ING. OSWALDO GENARO PEÑA CORDERO

CUENCA – ECUADOR

2015



AUDITORIA DE GESTIÓN APLICADA AL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS DE LA IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.

RESUMEN

La presente tesis de investigación se basa en un proceso de auditoría al *Sistema de Recursos Humanos* de la *Importadora Humberto Valverde Pesántez e Hijos Cía. Ltda.* El examen realizado surge a partir de la importancia que recae sobre la Auditoría dentro del ámbito empresarial, puesto que proporciona a los directivos de una organización un panorama sobre la forma en la que están siendo administrados los recursos; en el presente caso el capital humano, el mismo que por mucho tiempo fue administrado de manera empírica sin una guía de administración apropiada. Los aspectos considerados para la elaboración del examen fueron: selección, contratación, inducción, capacitación, seguridad e higiene laboral, remuneraciones y evaluación del desempeño.

El trabajo se divide en capítulo uno que da a conocer los aspectos más importantes de la empresa, en el capítulo dos abordamos lo correspondiente al marco conceptual de la auditoría: concepto de auditoría, importancia, objetivos, alcance, elementos y fundamentos. Así como otros conceptos relacionados con la administración del talento humano, el capítulo tres comienza con el desarrollo de la auditoría con la Planificación Estratégica del Examen, el Diagnóstico Preliminar, la Planificación Específica, Evaluación del Control Interno, la Ejecución y Conclusión del Examen con el Informe de Auditoría.

Finalmente se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado.

Palabras clave:

Auditoría de Gestión
Sistema de Recursos Humanos
Proceso de Auditoría
Control Interno
Capital Humano.



INTERN AUDIT APPLY TO THE TO THE HUMAN RESOURCES SYSTEM OF THE LIMITED COMPANY HUMBERTO VALVERDE PESÁNTEZ E HIJOS

ABSTRACT

The present researching work is based on a process of audit to the *Human Resources* system from the “*Humberto Valverde Pesántez e Hijos Cía. Ltda. Company Importing*” The examination done stems from the importance imposed on the Audit within the business field, because it provides to the managers of an organization, an overview about the way in which resources are being managed; in this case the human capital, the same as for long time was administered empirically, without a proper management guide. The aspects considered for processing of this work were: recruitment, hiring, induction, training, occupational health and safety and performance evaluation.

The work is divided as follows: Chapter one gives to know the most important aspects of the Company. In Chapter two we boarded the conceptual framework for the audit: audit concept, importance, objectives, scope, elements and foundations. And other concepts related to the management of Human Talent. In Chapter three we started with the development of the audit, with the Strategic Planning Review, The Preliminary Diagnosis, Specific Planning, Auditing Risk Matrix, Internal Control, Enforcement and Completion with the Audit Report.

Finally disclosed the findings and recommendations of the work done.

Keywords:

Management Auditing

Human Resources System

Audit process

Internal Control

Human Capital.



ÍNDICE

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
INTRODUCCIÓN	12
CAPITULO I	14
IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.	14
1.1 ANTECEDENTES GENERALES	14
1.1.1 LOGOTIPO	14
1.1.2 SLOGAN.....	14
1.1.3 BASE LEGAL DE LA EMPRESA.....	14
1.1.4 MISIÓN.....	15
1.1.5 VISIÓN.....	16
1.1.6 OBJETIVOS DEL ENTE AUDITADO.....	16
1.1.7 PRINCIPIOS Y VALORES.....	16
1.1.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	18
1.2 GENERALIDADES DEL TALENTO HUMANO DENTRO DE LA EMPRESA	22
1.2.1 ANTECEDENTES.....	22
CAPÍTULO II.....	28
MARCO CONCEPTUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	28
2.1 GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	28
2.1.1 CONCEPTO	28
2.1.2 IMPORTANCIA.....	29
2.1.3 OBJETIVOS.....	29
2.1.4 CARACTERÍSTICAS	30
2.1.5 ALCANCE.....	30
2.2.6 ELEMENTOS.....	31
2.2 FUNDAMENTOS	32
2.2.1 CÓDIGO DE ÉTICA DEL AUDITOR.....	32
2.2.2 NORMAS DE AUDITORIA GENERALMENTE ACEPTADAS	33
2.2.3 DOCUMENTACIÓN DE LA AUDITORIA	34
2.2.4 FRAUDE Y ERROR EN LA AUDITORIA	35



2.2.5 EL RIESGO 36

2.3 SISTEMA DE CONTROL INTERNO 37

2.4 EVIDENCIA DE AUDITORIA..... 38

2.5 TÉCNICAS DE AUDITORIA..... 39

2.6 HALLAZGO DE AUDITORIA 42

2.7 PAPELES DE TRABAJO 43

2.8 MARCAS DE AUDITORIA 44

2.9 INDICADORES DE GESTIÓN..... 44

2.10 FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN 45

 2.10.1 PLANIFICACIÓN 45

 2.10.2 EJECUCIÓN DEL TRABAJO..... 46

 2.10.3 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS 46

CAPÍTULO III..... 51

APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA
AL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA IMPORTADORA
HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ E HIJOS CIA..... 51

3.1. ORDEN DE TRABAJO..... 51

3.2. PLANIFICACION ESTRATEGICA DEL EXAMEN..... 53

3.3. FASES..... 67

 3.3.1 PLANIFICACIÓN 67

 3.3.2 EJECUCIÓN 103

3.4 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS..... 111

 3.4.1 CONFERENCIA FINAL..... 111

 3.4.2 INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN..... 112

CAPÍTULO IV 144

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 144

4.1 CONCLUSIONES 145

4.2 RECOMENDACIONES..... 146

4.3 ANEXOS..... 147



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Cláusula de derechos de autor

JENNY VERÓNICA ILLESCAS ILLESCAS, autora de la tesis " AUDITORIA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS APLICADA A LA EMPRESA IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESÁNTEZ E HIJOS CÍA. LTDA.", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de CONTADOR PÚBLICO AUDITOR. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora

Cuenca, 20 de noviembre del 2015

JENNY VERÓNICA ILLESCAS ILLESCAS

C.I: 0105516249

JENNY ILLESCAS
KARLA LÓPEZ

2

JENNY ILLESCAS
KARLA LÓPEZ

6



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Cláusula de propiedad intelectual

JENNY VERÓNICA ILLESCAS ILLESCAS, autora de la tesis "AUDITORIA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS APLICADA A LA EMPRESA IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESÁNTEZ E HIJOS CÍA. LTDA. ", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 20 de noviembre del 2015

JENNY VERÓNICA ILLESCAS ILLESCAS

C.I: 0105516249

JENNY ILLESCAS
KARLA LÓPEZ

3



Cláusula de derechos de autor

KARLA VANESSA LÓPEZ OCHOA, autora de la tesis "AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS APLICADA A LA EMPRESA IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESÁNTEZ E HIJOS CÍA. LTDA.", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de CONTADOR PÚBLICO AUDITOR. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora

Cuenca, 20 de noviembre del 2015

KARLA VANESSA LÓPEZ OCHOA

C.I: 0105060230

JENNY ILLESCAS
KARLA LÓPEZ



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Cláusula de propiedad intelectual

KARLA VANESSA LÓPEZ OCHOA, autora de la tesis "AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS APLICADA A LA EMPRESA IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESÁNTEZ E HIJOS CÍA. LTDA.", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 20 de noviembre del 2015

KARLA VANESSA LÓPEZ OCHOA

C.I: 0105060230

JENNY ILLESCAS
KARLA LÓPEZ



DEDICATORIA

Con mucho cariño esta tesis se la dedico en primer lugar a mis padres por su apoyo incondicional y sus consejos. De igual manera a mis hermanos quienes me han ayudado y siempre han estado a mi lado.

A mi esposo Félix Cedillo por su amor, su confianza y sus palabras; a mis hijas: Valentina y Emily por ser mi motivación y mi más grande orgullo.

A mis amigas y compañeras y a todos quienes de una u otra forma han contribuido para el logro de este objetivo.

Karla López O.

Quiero dedicar esta tesis primero a Dios quien ha permitido que logre una meta más en mi vida, a mis padres por brindarme su apoyo y amor incondicional, a mis hermanos y familia por creer en mí y brindarme su confianza.

A mi esposo Néstor Orellana por su amor y por ser un pilar fundamental en mi vida; a mi hijo Fabián por ser mi motor y la motivación más grande para luchar día a día.

Y a todas mis amigas que con su aprecio, amabilidad y apoyo han contribuido de una u otra forma a conseguir un logro tan especial para mí, que es el ser una profesional.

Jenny Illescas I.



AGRADECIMIENTO

Agradecemos en primer lugar a Dios por regalarnos la vida y por la familia que nos ha dado, luego a todos los directivos y trabajadores de la Empresa Importadora Humberto Valverde Pesántez e Hijos Cía. Ltda., por darnos la oportunidad de desarrollar nuestra tesis dentro de tan distinguida empresa; de igual manera un cordial agradecimiento al Ing. Com. Genaro Peña Cordero, ya que gracias a su colaboración y su tiempo hemos podido concluir con éxito este trabajo.

Jenny Illescas I.

Karla López O.

INTRODUCCIÓN

Las empresas ecuatorianas están experimentando una época de transición y adaptación, dentro de la cual buscan alcanzar competitividad a partir del buen manejo y uso de herramientas como la Auditoría de Gestión para alcanzar maximizar sus niveles de eficiencia, eficacia y economía en el manejo de sus recursos.

Esta investigación pretende realizar una Auditoría de Gestión para la empresa Importadora Humberto Valverde Pesantez e Hijos Cía. Ltda., en lo que respecta al sistema de Recursos Humanos debido a que este se ha manejado de manera empírica por la propia gerencia ya que no tienen definido un departamento específico para la administración propicia de los recursos humanos ni una guía para administrarlo, es por esto que los directivos deben considerar situaciones importantes dentro de la empresa como el reclutamiento, la selección, contratación, inducción, capacitación, seguridad ambiente laboral, remuneración y evaluación del personal, de manera que se obtengan los resultados para obtener la consecución de los objetivos propuestos detallados en la conclusión de Auditoría.

La empresa Importadora Humberto Valverde Pesantez Cía. Ltda., hasta el momento no ha experimentado la aplicación de una Auditoría de Gestión a los Recursos Humanos que le permita conocer si se está cumpliendo con los deberes y obligaciones de los trabajadores y con las expectativas que la administración espera.

El presente trabajo permite obtener información general de la empresa, del área de Recursos humanos específicamente, el desarrollo de una auditoría de gestión desde su planificación, ejecución y la obtención de resultados de auditoría los cuales se comunican emitiendo las conclusiones sobre su funcionamiento y proponiendo las recomendaciones para el mejoramiento de la gestión.

El resultado a obtener de esta auditoría comprende la evaluación del desempeño del personal, establecer la gestión de los recursos humanos de la empresa y el desarrollo de recomendaciones para promover la toma de decisiones administrativas, así como las acciones correctivas relacionadas con el manejo de personal.



CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.

CAPITULO I

IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.

1.1 ANTECEDENTES GENERALES

1.1.1 LOGOTIPO



1.1.2 SLOGAN

ahorra todos los días ✓

1.1.3 BASE LEGAL DE LA EMPRESA

Antecedentes

Importadora Humberto Valverde Pesantez & Hijos Cía. Ltda., es una empresa privada que nació hace 48 años, se inició legalmente el 24 de julio de 1966 como un almacén distribuidor de artículos de bazar nacional e importado. El 09 de noviembre del año 2000 se constituye legalmente como compañía de responsabilidad limitada mediante escritura pública ante el Notario Segundo definiéndose a los señores Humberto Valverde Pesantez, Luis Valverde Martínez y Felipe Valverde Martínez como socios principales de la empresa.

En la actualidad cuenta con un nuevo local matriz en el que amplió su actividad comercial con la venta de productos de bazar, supermercado y productos de consumo masivo, para satisfacer las necesidades de sus clientes.

El objeto social de la compañía tendrá por objeto social la importación, exportación, comercialización y distribución de artículos de consumo masivo y bazar, pudiendo dentro de la compañía expandir sus líneas de mercado.

Está ubicado en la Matriz: Av. Remigio Crespo 0-08 y Av. de las Américas (Redondel Feria Libre) Sucursal: Presidente Córdova 11-05 y Gral. Torres esquina (Centro de la ciudad), cuenta con áreas de comercialización de productos para el hogar, artículos de bazar, decoración, juguetería, cristalería y supermercado en general.

Duración: El plazo de duración de la compañía será el de veinte años, pero la Junta General de Socios podrá ampliarlo o restringirlo con sujeción a la Ley de Compañías y a los estatutos establecidos en la empresa.

La administración de la compañía para efectos de dirección y representación legal contara con los siguientes organismos y funcionarios: Junta General de Socios, Presidente y Gerente General el Ing. Felipe Valverde como presidente y el Sr. Humberto Valverde en calidad de representante legal.

1.1.4 MISIÓN

Importadora Humberto Valverde Pesantez & Hijos Cía. Ltda., busca comercializar artículos de bazar y supermercado proporcionando al consumidor en todos nuestros productos una óptima calidad, nuestro trabajo diario lo desarrollamos aplicando lineamientos serios, éticos y honestos, los cuales nos permitirán consolidar un prestigio y una buena imagen con todos nuestros potenciales clientes.

Todo este compromiso lo conseguiremos manteniéndonos firmes con los intereses de nuestros clientes, socios, empleados, proveedores y la comunidad en general.

1.1.5 VISIÓN

Importadora Humberto Valverde Pesantez Cía. Ltda., tiene la visión de convertirse a corto plazo en líderes, innovadores y versátiles en el área de la importación y comercialización de artículos de bazar y de consumo masivo nacionales e importados en la ciudad de cuenca y luego en la región austral.

1.1.6 OBJETIVOS DEL ENTE AUDITADO

1.1.6.1 Objetivo General

OBJETIVO GENERAL

La importación y comercialización de todo tipo de mercaderías destinadas al uso en el hogar, para ventas al por mayor y menor permitidas por la ley, pudiendo la compañía intervenir y formar parte de otras compañías constituidas legalmente.

1.1.6.2 Objetivos Específicos

- Satisfacer las necesidades de sus clientes ofertando productos de calidad a precios competitivos.
- Consolidar el liderazgo en las diferentes líneas de mercado implementadas.
- Implementar nuevas estrategias y políticas de mercado para conseguir los niveles de venta establecidos.

1.1.7 PRINCIPIOS Y VALORES

1.1.7.1 Principios

- Vocación y cultura del buen servicio al cliente.
- Respeto y responsabilidad social.



- Transparencia y calidad en la comercialización de los productos.
- Bienestar y desarrollo del recurso humano.

1.1.7.2 Valores

- **Integridad.**- actuar de acuerdo con los principios éticos y dentro del marco legal.
- **Confidencialidad.**- compromiso con el uso adecuado de la información.
- **Respeto social.**- mantener una conducta adecuada, considerando los derechos fundamentales de la sociedad.
- **Responsabilidad laboral.**- contribuir al logro de los objetivos planteados por la empresa, en cada función asumiendo las consecuencias de nuestros actos.
- **Lealtad.**- actuar con nobleza y sinceridad en todo momento.
- **Trabajo en equipo.**- integración del personal en base al compromiso y la busca del mejoramiento continuo.
- **Transparencia.**-actuar con veracidad y consistencia.



1.1.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.1.8.1 Organigrama Estructural

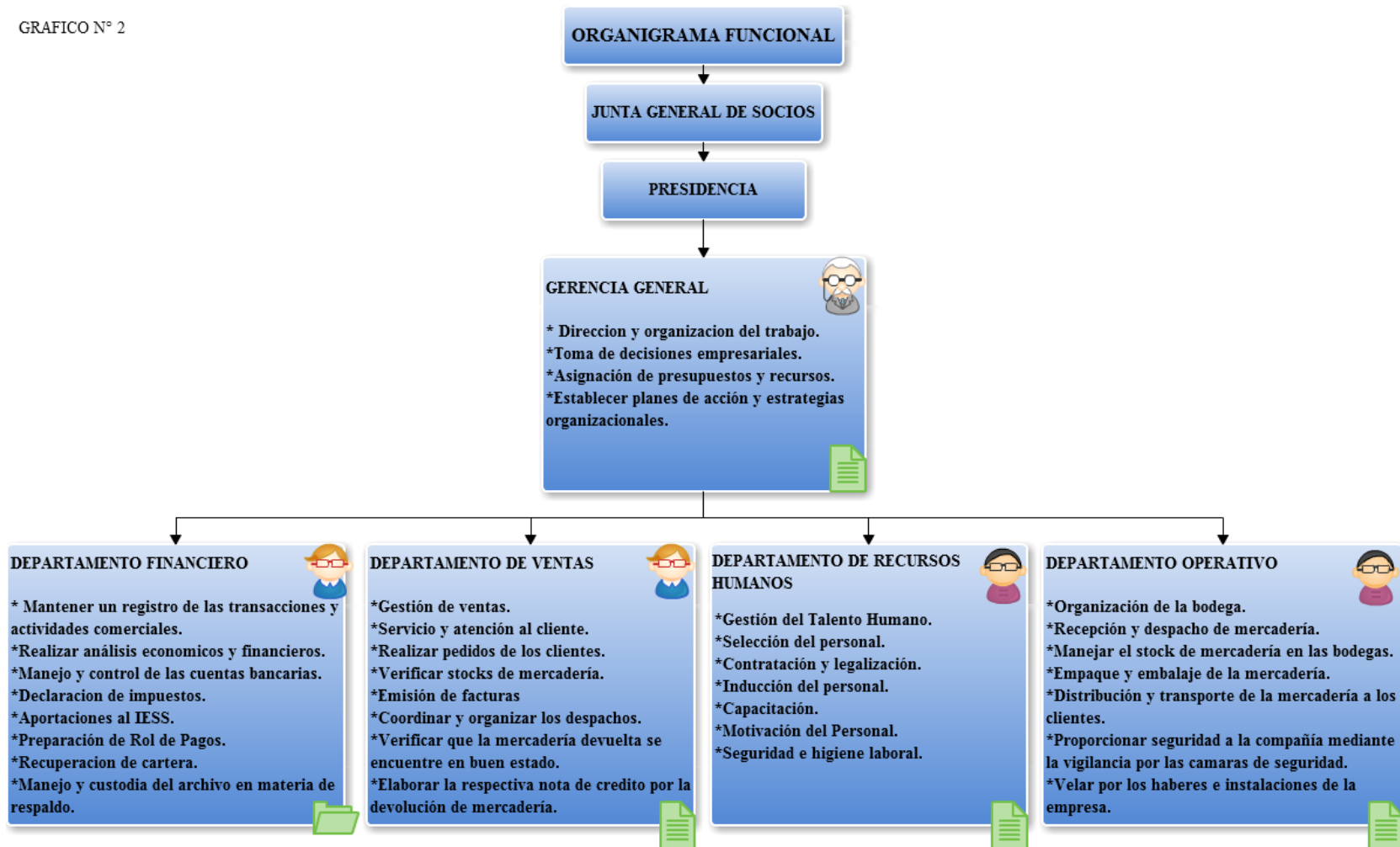
GRAFICO N° 1



Elaborado por: Jenny Illescas y Karla López

1.1.8.2 Organigrama Funcional

GRAFICO N° 2



Elaborado por: Jenny Illescas y Karla López



Importadora Humberto Valverde Pesantez & Hijos Cía. Ltda., está conformada por la Junta General de Socios quienes son los que intervienen en la toma de decisiones empresariales, definen las normas, reglamentos y políticas con las que la empresa se rige, además se encarga de designar el Presidente y Gerente General quien es el representante legal de la compañía.

El Gerente General se encarga de la gestión administrativa, la dirección y organización, establece planes de acción estratégicos en post de conseguir los objetivos y metas propuestas.

A partir de esto se dividen cuatro dependencias como áreas de apoyo y continuidad de la empresa de manera organizada:

Departamento Financiero, es la que analiza y evalúa la información económica y financiera, establece planes y presupuestos con el objeto de conocer la situación de la empresa y conseguir las metas financieras propuestas, está conformada por:

- Contabilidad.- registra las actividades, transacciones y operaciones comerciales, define e informa sobre la situación contable de la empresa mediante la presentación de los Estados Financieros de manera medible y confiable.
- Importación.- mantiene una relación y negociación directa con proveedores extranjeros, coordinación y manejo de todo el proceso de importación de la mercadería en concordancia con las disposiciones legales impuestas en la aduana.
- Inventarios.- se establece el control de la mercadería, revisión constante de la existencia de los productos, requerimientos de mercadería de acuerdo a los niveles de rotación del inventario.

Departamento de Ventas, se realiza toda la gestión de ventas y el proceso de pedidos, emisión de facturas, precios, exhibición de productos, se desglosa en:

- Facturación.- captación de pedidos por parte de los agentes vendedores o del cliente directamente, verificación de la existencia adecuada de la mercadería y la emisión del comprobante de venta respectivo.
- Ventas.- se encarga de toda la logística de ventas en cuanto a precios exhibición de los productos, controla las promociones la calidad del producto y la



consecución del cumplimiento de las metas planteadas en cuanto a niveles de ventas.

- Servicio al cliente.- se encarga de la atención al cliente en cuanto a sugerencias, reclamos e información que proporcionen lo cual sirva de apoyo para la corrección de errores y el mejoramiento continuo de la empresa.

Departamento de Recursos Humanos.- las funciones de esta área son la gestión del talento, la selección y contratación del personal, capacitación y evaluación del desempeño del personal.

Departamento Operativo.- aquí se presenta la administración y tratamiento del producto, entrada y salida de la mercadería en bodega, reposición de stocks en bodegas y el proceso de despacho apoyada en:

- Bodega.- aquí se recibe la mercadería, se custodia y se ubica la mercadería de manera ordenada, se lleva el registro de la entrada y salida de los productos.
- Despacho.- coordina el envío de la mercadería de acuerdo a las cantidades y condiciones establecidas en el comprobante de venta, verificando el estado adecuado de la mercadería.
- Transporte.- se encarga del traslado de la mercadería y entrega al cliente en una ubicación específica, control y actualización de rutas para el adecuado servicio de transporte.
- Seguridad.- se encarga de controlar los sistemas y cámaras de seguridad, velar por la seguridad de las instalaciones, bienes, la integridad del personal y clientes en general.

1.2 GENERALIDADES DEL TALENTO HUMANO DENTRO DE LA EMPRESA

1.2.1 ANTECEDENTES

En sus inicios Importadora Humberto Valverde Pesantez & Hijos Cía. Ltda., fue un negocio familiar pequeño que contaba con el personal necesario, pero pronto fue creciendo y desarrollando la necesidad de expandirse e incrementar su infraestructura, hasta que en el año 2000 se constituyó legalmente como una compañía de responsabilidad limitada y trajo consigo la implementación de una sucursal y el cambio de matriz, situación que obligó a contratar más personal, para satisfacer la demanda de sus clientes.

Sin embargo hasta la actualidad no se ha definido un departamento específico de Recursos Humanos el cual pueda llevar a cabo la gestión del personal, siendo la misma administración quien tiene a su cargo esta función.

1.2.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA SOBRE LOS RECURSOS HUMANOS

La administración esta comandada por el gerente general que dirige en base a su criterio el recurso humano, es quien se encarga de contratar y gestionar la situación del personal con la colaboración de un asesor legal que es quien se encarga de los trámites externos.

En la actualidad existe la necesidad de un especialista en el área para que administre correctamente el recurso humano ya que representa una ventaja competitiva contar con personal especializado, capacitado y con compromiso laboral.

El tener un departamento específico para esta área es de suma importancia ya que esto permite establecer estrategias para mantener un buen ambiente laboral con todos los empleados, además de establecer una persona especifica que intervenga como mediador entre el personal y la administración, procurando que se cumplan los deberes y derechos de los trabajadores.

El Área de Recursos Humanos depende de manera directa a la Gerencia Administrativa, teniendo como objetivos primordiales:

- La contratación y selección de personal idóneo.
- Mejorar las relaciones e integración del personal.

- Fomentar un buen ambiente de trabajo.
- Mantener toda la documentación y registro de los trabajadores en regla de acuerdo a las disposiciones legales y actualizadas de manera oportuna.

El Gerente en su administración es quien decide sobre la estabilidad laboral de los empleados, si autoriza permisos, incremento de sueldos, vacaciones, etc., mediante la ayuda del Jefe de Recursos Humanos y un asistente específico para el área de recursos humanos.

En una primera visita, mediante la observación directa se pudo recopilar información suficiente para definir los principales procesos existentes en el Área de Recursos Humanos los cuales regulan y orientan la administración del personal de la empresa Importadora Humberto Valverde Pesantez & Hijos Cía. Ltda.

Proceso de selección de personal.- De este proceso se encarga el Gerente General el cual inicia con la necesidad de contratar personal, por lo que se decide publicar anuncios en los periódicos y avisos en las instalaciones de la empresa, después de recolectar suficientes carpetas de las personas interesadas se selecciona la carpeta de la persona con las referencias y exigencias más idóneas para el cargo que se requiere, se solicita la entrevista final en donde se verifica la respectiva documentación y si se lo considera apto el Gerente decide si se lo contrata o no.

Contratación del personal.- Luego de que el Gerente dé el visto bueno para contratar a dicha persona el Jefe del Área de Recursos Humanos se encarga de informarle sus beneficios, condiciones y obligaciones del cargo, el cual luego de ser conocidas y aceptadas se procede a firmar el contrato laboral de un año con un periodo de prueba de noventa días establecidos por ley.

Inducción del personal contratado.- Luego de que el personal ya ha sido contratado el Jefe de Recursos Humanos lo presenta con su jefe inmediato para que este le de las debidas instrucciones e indicaciones de las funciones a realizar en su puesto de trabajo.

Proceso de capacitación del personal.- Cierta parte del personal ha tenido seminarios y capacitaciones de corto plazo en años anteriores, pero en la actualidad este proceso se encuentra dentro de la empresa en una etapa de planificación.

Promociones y motivación del personal.- Después de que un empleado ha demostrado un buen desempeño en todas sus actividades y labores encomendadas con eficiencia e iniciativa, ha este se le recompensa con un aumento de su remuneración.



Seguridad e higiene en el trabajo.- A todo el personal se le entrega sus respectivos uniformes e implementos de trabajo, al personal de bodega y despacho a más del uniforme se les entrega los respectivos implementos de seguridad para su protección.

Proceso de administración del personal.- El Jefe de Recursos Humanos se encarga de realizar las siguientes actividades diariamente:

- Velar por el fiel cumplimiento de las disposiciones legales y del reglamento interno de trabajo.
- Controlar la asistencia del personal.
- Recpta y valida la información presentada por el aspirante a la vacante.
- Realiza y legaliza los contratos del personal.
- Registra los avisos de entrada y salida del personal al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Soluciona problemas laborales.
- Medios los conflictos entre empleados.
- Previa autorización del Gerente General otorga permisos a los empleados.
- Registra los descuentos del personal por concepto de aporte al IESS, alimentación, memorándum.
- Mantiene actualizado los expedientes de los empleados.
- Realiza y verifica la correcta preparación de las liquidaciones del personal saliente.

Evaluación del personal.- Se realiza un seguimiento del progreso de las actividades del personal mediante la observación y la consulta a los jefes inmediatos quienes dan el visto bueno si el personal cumple con las labores encomendadas y desinadas, mediante reuniones con los jefes de cada área en las que el Gerente General efectúa la toma de decisiones después del consenso de la información recibida.



1.2.2.1 Análisis FODA del área de Recursos Humanos de la Empresa Importadora Humberto Valverde Pesantez Cía. Ltda.

ANÁLISIS FODA DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
* Infraestructura física.	*Contratación de personal no idóneo para los diferentes puestos de trabajo.
* Trabajo en equipo.	*El Departamento de Recursos Humanos no está integrado de manera concluyente en la empresa.
* Buen ambiente laboral.	* No se encuentran definidas las funciones y competencias para cada puesto de trabajo.
* Equipo humano joven con visión al futuro.	* Falta de capacitación y desarrollo del personal.
* Personal responsable.	*Falta de motivación al personal.
	* No existe planeación para las actividades laborales.
	* No tiene un manual de funciones y procedimientos establecidos para cada área y puesto de trabajo.
	*Realizar tareas que no corresponden al trabajo designado.
	* Excesiva rotación de personal.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
* Expansión de la compañía con nuevas sucursales.	* Falta de personal calificado.
* Convenios de capacitación al personal con entidades públicas y privadas.	* Dificultad en retener personal calificado.
* Crecimiento del mercado.	* Cambiantes políticas y disposiciones legales gubernamentales.
* Aumento en la demanda de trabajo.	* Disposiciones de incremento de sueldos y salarios.



Los directivos deben considerar una problemática importante dentro de la empresa como es la dificultad de selección y contratación de personal idóneo y calificado de acuerdo a las características que demanda cada puesto de trabajo, de manera que se obtengan mejores resultados en el desempeño laboral y contribuya a la consecución de los objetivos esperados por la compañía.

La administración actual de recursos humanos es insuficiente para atender a un mayor contingente de trabajadores, las operaciones de reclutamiento, selección, admisión, evaluación del desempeño, entrenamiento y remuneración de personal, presenta deficiencia en su desarrollo, debido fundamentalmente a que la empresa no cuenta con el personal necesario y debidamente capacitado para realizar dicha tarea.

El crecimiento en la empresa, exige vencer obstáculos que se presentan, en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, debido a que se incrementa la tecnología, las actividades de apoyo, lo que provoca también el aumento del número de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad de la empresa. De esta manera, se garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos sean utilizados con eficiencia, eficacia y economía.



CAPÍTULO II

A blue scroll graphic with a gradient from light blue to white, featuring a shadow and a black L-shaped corner at the bottom right. The text "MARCO TEÓRICO" is centered on the scroll.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

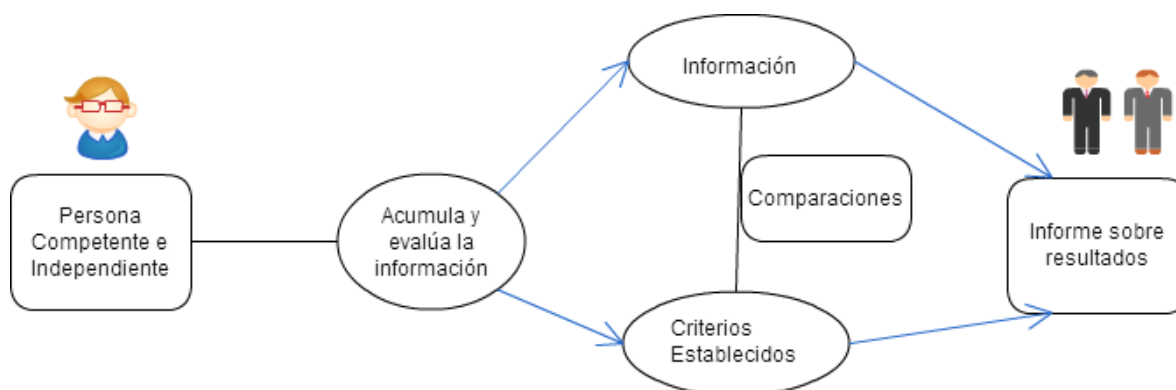
2.1 GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.1.1 CONCEPTO

Antes de definir el concepto en su totalidad es necesario hacer varias consideraciones sobre el término “auditoría” y del infinitivo “auditar” en su contexto:

“Auditoría es un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico-administrativo con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas. Se practica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con normas y procedimientos técnicos” (Gestiopolis, s.f.)

Auditar es el proceso de acumular evidencia y evaluarla, este proceso es realizado por una persona independiente y competente con el propósito de emitir informar sobre el grado de correspondencia entre la información cuantitativa receptada y los criterios establecidos. La información cuantitativa corresponde a una entidad económica específica.



Realizado por: Jenny Illescas y Karla López

“La Auditoría de Gestión es aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos” (Gestiopolis, s.f.)

La auditoría de gestión es el examen crítico que se realiza para evaluar la eficiencia, eficacia y economía del manejo de los recursos de una entidad económica.

2.1.2 IMPORTANCIA

En la actualidad la Auditoría de Gestión se ha convertido en una herramienta esencial para la gerencia, pues les permite conocer a los ejecutivos que tan bien resuelven los problemas económicos, sociales o ecológicos que se presentan en la empresa; con la oportunidad necesaria para establecer conclusiones y poner en marcha recomendaciones que garanticen el dinamismo indispensable para conducir a la empresa exitosamente hacia las metas propuestas.

La auditoría de Gestión hoy por hoy es considerada un elemento vital dentro de las empresas razón por la que se considera cada vez más necesario considerar un departamento de Auditoría o un cronograma establecido para la elaboración de exámenes periódicos sobre los diferentes sistemas que forman parte de la empresa.

2.1.3 OBJETIVOS

Los auditores establecen los objetivos de acuerdo al campo de aplicación y al tipo de operaciones que realiza la empresa, entre los principales objetivos de auditoría encontramos los siguientes:

- Determinar la razonabilidad de la información generada por el ente auditado con la finalidad de emitir una opinión profesional.
- Establecer el grado de cumplimiento de la normativa aplicable.
- Comprobar si los recursos se han manejado en forma económica y eficiente.
- Promover mejoras en los sistemas administrativos y financieros, en las operaciones y control interno.
- Manifestar irregularidades, previniendo el uso indebido de los recursos empresariales.

- Establecer el grado de cumplimiento de los objetivos previstos por la administración.
- Evaluar los controles internos de los sistemas evaluando la eficiencia, eficacia y economía del Sistema de Control Interno proporcionando recomendaciones para su fortalecimiento.
- Contribuir al establecimiento y ejecución de valores corporativos que garanticen la integridad de la gestión administrativa y a todo nivel.
- Efectuar el seguimiento de las recomendaciones.

2.1.4 CARACTERÍSTICAS

- Sistemática y Profesional

La Auditoría debe ser cuidadosamente planeada y llevada a cabo por Contadores Públicos y profesionales conocedores del sistema a auditar de manera que cuenten con la capacidad y experiencia necesaria considerando las Normas de Auditoría establecidas, los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y el Código de Ética Profesional.

- Objetiva

El examen es imparcial, sin presiones, con una actitud mental independiente, sin influencias de ninguna índole. Prevalecerá en todo momento el juicio del auditor sustentado en su capacidad y conocimiento plenos de los hechos que refleja en su informe.

- Analítica

Se debe analizar con detenimiento toda la información que conforman los estados e informes contables, el auditor descompone toda la información en partes para facilitar el análisis.

2.1.5 ALCANCE

La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo de la organización razón por la que en la determinación del alcance debe considerarse lo siguiente:

- Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad, la estructura organizativa y la participación individual de los integrantes de la institución.
- Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como operación al mínimo costo posible sin desperdicio innecesario; así como de la eficacia en el logro de los objetivos y metas en relación a los recursos utilizados.
- Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera.
- Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos, duplicación de esfuerzos de empleados, oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación, exceso de personal con relación al trabajo a efectuar, deficiencias que ocasionen desperdicios de recursos.
- Sobre el alcance de la auditoría debe existir pleno acuerdo entre la administración y los auditados, para de esta manera delimitar de manera óptima el tamaño de la muestra y el método aplicable, además de medir el riesgo al que el auditor se enfrenta.

2.2.6 ELEMENTOS

Entre los elementos de gestión tenemos los siguientes:

- Economía
- Eficiencia
- Eficacia
- Ecología
- Ética

Economía: Uso oportuno de los recursos idóneos en calidad y cantidad correctas en el momento previsto en el lugar indicado, es decir adquisición o producción al menor costo posible. Relacionado a los programas de la organización.

Eficiencia: Es la relación entre los recursos consumidos y la producción o adquisición de bienes y servicios. El grado de eficiencia viene dado de la relación entre los bienes adquiridos, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención.

Eficacia: La eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza los objetivos o metas propuestos.

Ecología: Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto que deben ser conocidos y evaluados en una gestión de proyecto.

Ética: La ética es expresada en la moral y en la conducta individual o grupal de los funcionarios y empleados basada en sus deberes, código de ética, las leyes o normas constitucionales legales y vigentes dentro de una sociedad.

2.2 FUNDAMENTOS

2.2.1 CÓDIGO DE ÉTICA DEL AUDITOR

El auditor en todo momento y fase de la Auditoria, deberá regirse al Código de ética del Contador-Auditor que considera el AICPA (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados) en base a los cuales deberá regirse su conducta y relaciones profesionales.

Principios Éticos:

1. **Responsabilidades:** Los auditores deben poner en práctica juicios profesionales y actuar en base a su moral y valores en todas sus actividades.
 - **Responsabilidad con los clientes:** El auditor debe ser imparcial y franco con sus clientes y servirles lo mejor que pueda, con interés profesional por los intereses de ellos actuando con independencia, integridad y objetividad. Una responsabilidad fundamental es la que se refiere a la confidencialidad y al conflicto de intereses. La regla 301 (sección ET 301.01) dice que un miembro "... no revelará información confidencial alguna, obtenida en el curso de un trabajo profesional a menos que el cliente dé su consentimiento".
 - **Responsabilidad:** Los conceptos de ética profesional establecen el principio fundamental de cooperación y buenas relaciones entre los miembros de la profesión. "Un contador debe tratar con sus colegas en forma que no

disminuya su reputación y bienestar”. Además al ofrecer sus servicios no tendrá la intención de desplazar a otro contador en forma que lo desacredite.

2. Confidencialidad: Tanto el sentido común como el concepto de independencia requieren que sea el auditor, no el cliente, quien decida qué información necesita el auditor para la práctica de una auditoría efectiva. Una auditoría eficiente y efectiva requiere que el cliente ponga en el auditor toda la confianza necesaria.
 - Las comunicaciones entre el cliente y el auditor son confidenciales, el auditor no debe revelar información contenida sin el consentimiento del cliente.
3. Conflicto de Intereses: El temor de algunos clientes de que sus secretos les sean comunicados a los competidores es tan grande que se niegan a contratar a auditores entre cuyos clientes figure un competidor. La experiencia indica que el riesgo de que se filtre información que tenga valor competitivo es sumamente bajo.

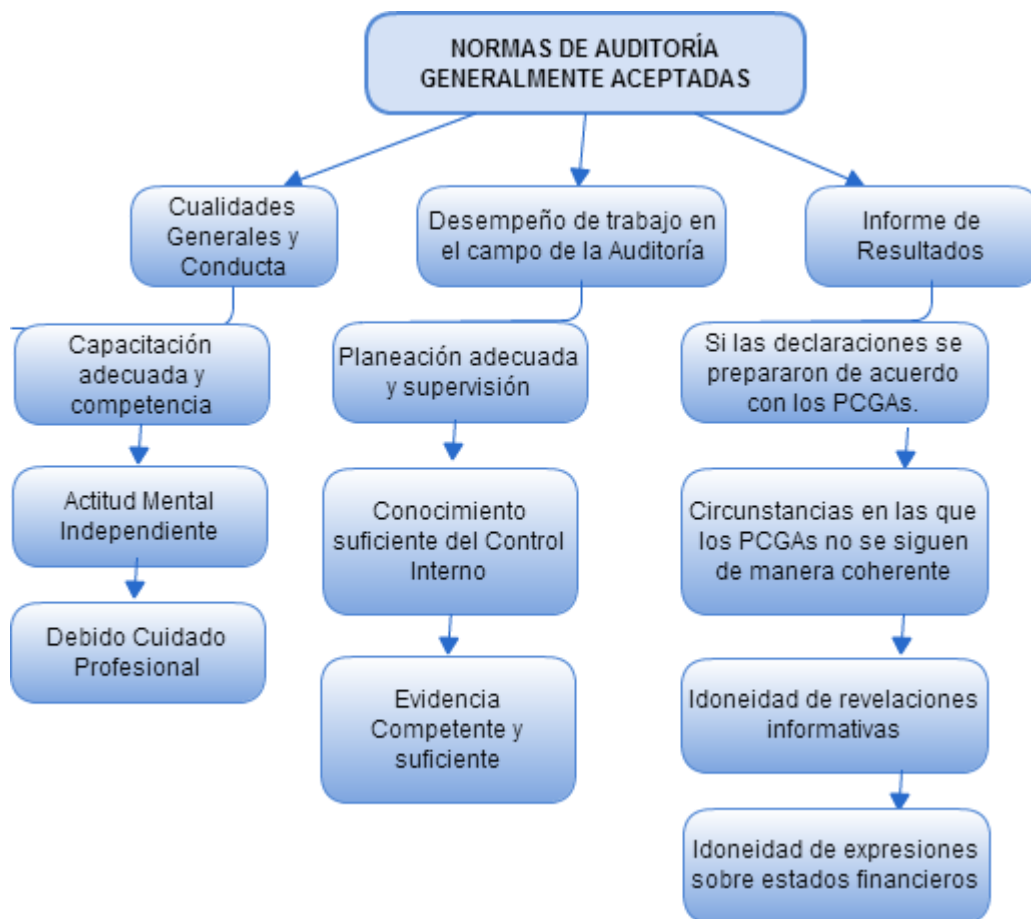
2.2.2 NORMAS DE AUDITORIA GENERALMENTE ACEPTADAS

Son los principios fundamentales de auditoría en los que debe enmarcarse el desempeño de los auditores durante el proceso de auditoría.

El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional.

Estas normas por su carácter general se aplican a todo el proceso del examen y se relacionan básicamente con la conducta del auditor como persona humana y regula los requisitos y aptitudes que debe reunir para actuar como auditor.

Las NAGAS vigentes son 10 las cuales constituyen los 10 mandamientos del auditor; se resumen en tres categorías y se presentan en el cuadro a continuación:



Realizado por Jenny Illescas y Karla López

2.2.3 DOCUMENTACIÓN DE LA AUDITORIA

Documentación es el material preparado, obtenido o retenido por el auditor durante el curso de la auditoría que fundamentan y respaldan su informe.

Los papeles de trabajo pueden presentarse en forma de datos almacenados en papel, microfilm, medios electrónicos u otros.

Como parte de los papeles de trabajo, generalmente se incluye la siguiente información:

- Información referente a la estructura organizacional de la entidad.
- Estratos o copia de documentos legales importantes, convenios y minutas.



- Información con respecto a la industria, entorno económico y legislativa dentro de los que opera la entidad.
- Evidencia del proceso de planificación incluyendo programas de auditoría y cualquier cambio al respecto.
- Evidencia de la comprensión del auditor del sistema de control interno.
- Evidencia de evaluación de los riesgos inherentes, de control y cualquier revisión al respecto.
- Un registro de la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos de auditoría efectuados y de los resultados de dichos resultados.
- Evidencia de que el trabajo realizado por los auxiliares fue supervisado y revisado.
- Una indicación sobre quién efectuó los procedimientos de auditoría y cuándo fueron realizados.
- Detalles de los procedimientos aplicados respecto de componentes cuyos estados financieros sean auditados por otro auditor.
- Copias de comunicaciones con otros auditores, expertos y terceros.
- Copias de cartas o notas referentes a asuntos de auditoría comunicados o discutidos con la entidad incluyendo los términos del trabajo y las debilidades de control interno.
- Cartas de representación recibidas de la entidad.
- Conclusiones a las que llegó el auditor con respecto a aspectos importantes de la auditoría, incluyendo como se resolvieron los asuntos excepcionales o mensuales si los hay.
- Copias de estados financieros y dictamen del auditor.

2.2.4 FRAUDE Y ERROR EN LA AUDITORIA

Se puede definir al “fraude” como un acto intencional por parte de uno o más individuos de la administración, empleados o terceros que da como resultado una exposición errónea en los informes. El fraude puede implicar:

- Manipulación, falsificación o alteración de registros o documentos.
- Malversación de activos.

- Supresión u omisión de los efectos de transacciones en los registros o documentos.
- Registro de transacciones sin sustancias.
- Mala aplicación de políticas contables.

El término “error” se refiere equivocaciones no intencionales en los informes como:

- Equivocaciones matemáticas o de oficina en los registros o datos.
- Omisión o mala interpretación de hechos.
- Mala aplicación de políticas y procedimientos.

En la planificación de la auditoría se debería evaluar el riesgo de que el fraude y error puedan ocasionar que los informes contengan representaciones erróneas.

2.2.5 EL RIESGO

El auditor debe considerar el riesgo en la auditoría cuando planifica, selecciona la metodología, determina los exámenes a efectuar y los procedimientos a aplicar.

Excepto en contadas ocasiones el auditor puede estar en condiciones de emitir un juicio con absoluta certeza sobre la validez de las afirmaciones contenidas en los estados financieros, es esta falta de certeza lo que genera el concepto de riesgo de Auditoría; razón por la que la labor del auditor se centrará en ejecutar tareas y procedimientos tendientes a reducir ese riesgo a un nivel aceptable.

El riesgo de auditoría es la probabilidad de que el auditor emita un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modificarían el sentido de la opinión emitida en el informe (Peña, 2013).

El riesgo de Auditoría tiene tres componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.



Riesgo Inherente: Es la posibilidad de que ocurran errores importantes generados por las características, naturaleza, estructura y actividad de la empresa, independientemente del sistema de control que se aplique.

Riesgo de Control: Es la probabilidad de que una exposición errónea pudiera ocurrir en la información de carácter significativo y que no sea evitado, detectado y corregido oportunamente por el sistema de control interno.

Riesgo de Detección: Es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de un auditor no detecten una exposición errónea que existe en la información que podría ser de carácter significativo. Este riesgo se origina en la naturaleza, alcance y oportunidad de la aplicación de los procedimientos de auditoría.

2.3 SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El Control Interno es el proceso ejecutado por la junta directiva, un grupo directivo gerencial y por el personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable en conseguir los siguientes objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (Peña, 2013)

Un Sistema de Control Interno consiste en políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable a la administración de que la compañía va a cumplir con sus objetivos y metas; a estas políticas y procedimientos a menudo se le denomina controles.

Componentes del Control Interno

- **Ambiente de Control**

Son acciones, políticas y procedimientos que reflejan las actitudes generales de los altos niveles de la administración, directores y propietarios de una entidad en cuanto al control interno y su importancia para la organización.

- **Evaluación del Riesgo**

Es la identificación y análisis de los riesgos relevantes de la administración para la preparación de los informes de conformidad con las normas, leyes y procedimientos aplicables.

- **Actividades de Control**

Son aquellas políticas y procedimientos que aseguran la implementación de acciones necesarias para controlar los riesgos relacionados con el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Deben existir actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

- **Información y Comunicación**

Se debe identificar, ordenar y comunicar en forma oportuna la información necesaria para que los empleados puedan cumplir con sus obligaciones, la información puede ser de carácter operativo o financiero de origen interno o externo debiendo existir adecuados canales de comunicación.

La información elaborada por la entidad es objeto de verificación por parte del auditor en lo relativo a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, razonabilidad y accesibilidad.

- **Monitoreo**

Se refiere a la evaluación continua y periódica de la calidad de desempeño del control interno por parte de la administración, con el fin de determinar si los controles están operando de acuerdo con lo planeado. Todo el proceso debe ser supervisado, introduciéndose los cambios pertinentes cuando se considere necesario. De esta manera el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias.

2.4 EVIDENCIA DE AUDITORIA

La evidencia de auditoría es el conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes que sustentan las conclusiones del auditor; es decir, son las pruebas que obtiene el auditor durante la realización de la auditoría que hace evidente y manifiesta la certeza sobre los hechos o hallazgos, con el objetivo de fundamentar, respaldar sus opiniones y conclusiones.

La evidencia asume varias formas entre ellas:

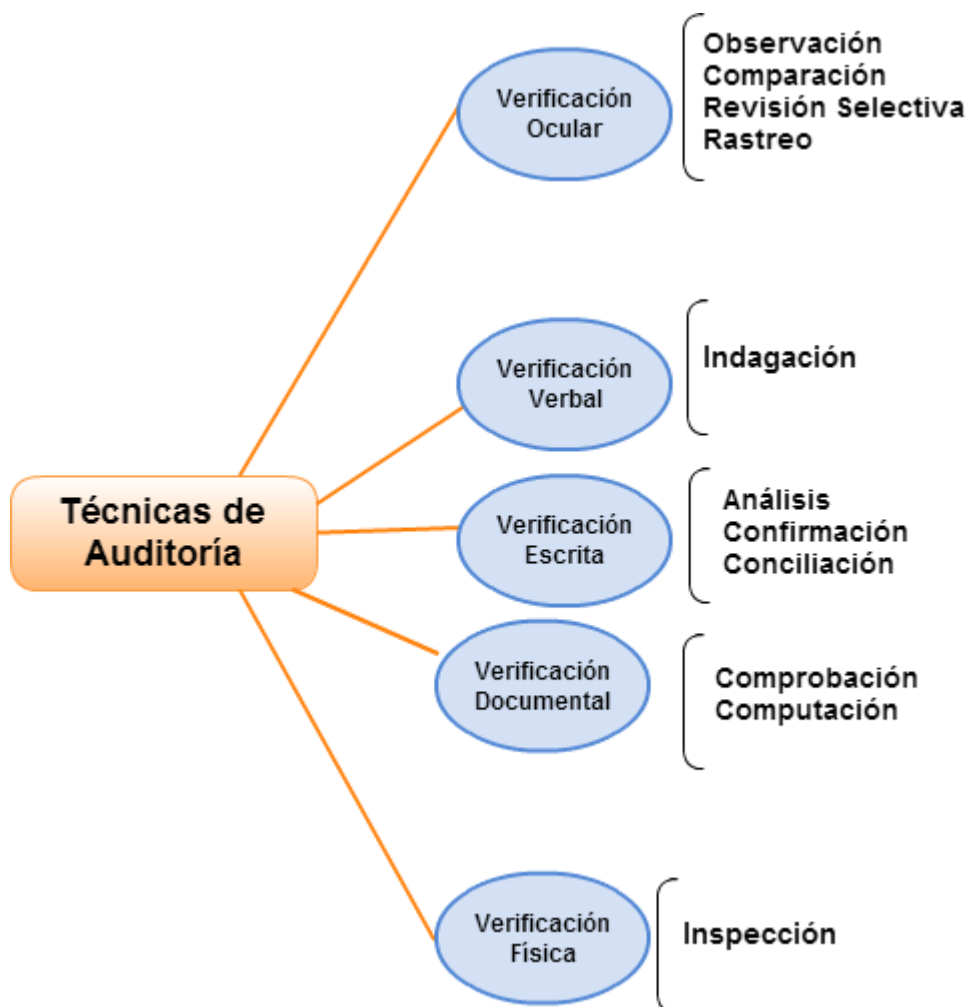
- Testimonio oral del auditor
- Comunicación por escrito con las partes externas
- Observaciones por parte del auditor
- Datos electrónicos sobre las transacciones

En consecuencia, es la información específica obtenida durante la labor de auditoría a través de las diferentes técnicas de auditoría como observación, inspección, entrevistas, entre otras.

2.5 TÉCNICAS DE AUDITORIA

Son las herramientas que el Auditor utiliza para obtener la evidencia de su investigación con la finalidad de fundamentar su opinión profesional

El siguiente gráfico resume las principales técnicas de auditoría:



Realizado por: Jenny Illescas y Karla López

Técnicas de Verificación Ocular:

- **Observación:** Consiste en cerciorarse en forma ocular de ciertos hechos, circunstancias o de apreciar la manera en que los empleados de la compañía llevan a cabo los procedimientos establecidos.
- **Comparación:** Es observar los hechos con el fin de descubrir las similitudes y diferencias en la información revisada.
- **Revisión Selectiva:** Consiste en el examen ocular y rápido con fines de separar información que no son normales o que reviste un indicio especial en cuanto a su originalidad o naturaleza.



- **Rastreo:** Consiste en seguir una operación desde el inicio hasta el final de su proceso y hacer un seguimiento desde un documento dado hasta los documentos asociados, revisando los procedimientos y los registros.

Técnicas de Verificación Verbal

- **Indagación:** Es obtener información verbal de la entidad a través de averiguaciones y conversaciones.

Técnicas de Verificación Escrita

- **Análisis:** Consiste en revisar y evaluar un hecho dividiéndolo en elementos o pasos específicos para poder identificar los efectos de cada uno de ellos.
- **Conciliación:** Consiste en igualar datos de la misma naturaleza pero de distinta procedencia.
- **Confirmación:** Consiste en la respuesta de terceros a una investigación para corroborar información contenida en los procesos y registros.

Técnicas de Verificación Escrita:

- **Comprobación:** Constituye el esfuerzo realizado para cerciorarse o asegurarse de la veracidad de un hecho, examinando, verificando la evidencia que apoya a una transacción u operación, demostrando legalidad, propiedad y certidumbre.
- **Computación:** Esta técnica se refiere a calcular, contar o totalizar datos numéricos con el objeto de asegurarse que las operaciones matemáticas sean correctas, esta técnica solamente comprueba la exactitud aritmética del cálculo.

Técnicas de Verificación Física:

- **Inspección:** Consiste en el examen físico y ocular de los activos, valores, obras y documentos con el objeto de demostrar su existencia y autenticidad.

2.6 HALLAZGO DE AUDITORIA

El hallazgo en la auditoría de gestión se lo emplea para referirse a cualquier situación deficiente y relevante que se determine por medio de la aplicación de los procedimientos de auditoría en los diferentes componentes, debiendo ser estructurado de acuerdo a sus atributos (condición, criterio, causa y efecto) y que sean relevantes para la organización auditada.

Un hallazgo es la base para una o más conclusiones, recomendaciones y disposiciones, el auditor determina la importancia de los hallazgos de auditoría.

Condición: Es la situación actual encontrada por el auditor con respecto a una operación, actividad o transacción. La condición refleja el grado en que los criterios están siendo logrados. (Maldonado, 2011)

Criterio: Es la norma con la cual el auditor mide la condición. Son las metas que la entidad está tratando de lograr o las normas relacionadas con el logro de las metas.

Necesariamente son unidades de medida que permiten la evaluación de la condición actual. (Maldonado, 2011)

Causa: Son razones por las cuales se presentó la condición, es decir, el motivo por qué no se cumplió el criterio o el estándar. Las recomendaciones deben estar directamente relacionadas con las causas que se hayan identificado. (Maldonado, 2011)

Efecto: Es el resultado adverso, real o potencial que resulta de la condición encontrada. Normalmente representa la pérdida en dinero o en efectividad causada por el fracaso en el logro de las metas (Maldonado, 2011)

2.7 PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo pueden almacenarse en:

- Archivo corriente de Auditoría: Constituyen papeles de uso limitado para una sola auditoría, se preparan en el transcurso de la misma y su beneficio o utilidad sólo se referirá al periodo que se audite.

El contenido de este archivo es:

- Información del periodo sujeto del examen y al anterior.
 - Hojas de trabajo de la información sujeta a examen.
 - Cédulas sumarias de los rubros en caso de estados financieros.
 - Cédulas analíticas y subanalíticas de las cédulas sumarias.
 - Análisis de las pruebas de auditoría practicadas.
 - Documentos preparados por los clientes utilizados en la auditoría.
 - Resultados de evaluaciones.
- Archivo permanente de Auditoría: Constituye un expediente especial en el que se concentran los documentos que se usarán continuamente, sus datos se refieren normalmente al pasado, al presente y al futuro. Esta información debidamente actualizada, servirá como instrumento de referencia y consulta continua.

La integración del archivo permanente se iniciará en la etapa de planeación de la auditoría, cuando se obtenga información general sobre el ente a auditar.

El archivo permanente puede contener:

- a) Disposiciones legales y normativas.
- b) Manuales, organigramas y reglamentos internos.
- c) Estatutos de constitución de la empresa.
- d) Contratos a largo plazo.

- e) Análisis del activo fijo, etc.

2.8 MARCAS DE AUDITORIA

Las marcas de auditoría son aquellos atributos que el auditor utiliza y adopta para identificar, clasificar y dejar constancia de las pruebas y técnicas que se utilizó en el desarrollo de la auditoría. Las marcas de auditoría sirven para abreviar palabras y resumir una característica especial del examen para ahorrar tiempo y agilizar el correspondiente examen.

2.9 INDICADORES DE GESTIÓN

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del desempeño y el resultado de un proceso que al ser comparado con un nivel de referencia puede señalar desviaciones sobre las cuales se tomarán acciones preventivas o correctivas.

Para el cálculo de cada indicador es necesario determinar las fuentes de información, el objetivo del indicador, definir las variables que intervendrán, establecer el resultado óptimo esperado, la forma de medición e interpretación del resultado.

La utilización de una matriz de interpretación de resultados permite construir una escala de medición que consiste en asignar una calificación a la gestión basada en el criterio que estime el auditor en relación a las normativas y políticas en el que se construye el indicador, determinando un porcentaje de rango Máximo III (Favorable), Mínimo I (Desfavorable) y un rango Aceptable (II).

2.10 FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.10.1 PLANIFICACIÓN

La fase de la planificación tiene como fin obtener o actualizar información general de la empresa de sus principales actividades con el propósito de identificar globalmente las condiciones existentes para ejecutar la auditoría.

2.10.1.1 Planificación Preliminar

La planificación preliminar es un proceso que inicia con la emisión de la orden de trabajo, se elabora una guía para la visita previa con el fin de obtener información suficiente sobre la entidad a ser auditada, continúa con la aplicación de un programa general de auditoría y culmina con la emisión de un reporte para conocimiento de la unidad de auditoría, en el que se aprueban los estándares definidos en la orden de trabajo y se establecen los componentes a ser evaluados en la siguiente fase de la auditoría.

2.10.1.2 Planificación Específica

En esta fase se define la estrategia a seguir en el trabajo de auditoría, tiene incidencia en la eficiente utilización de los recursos y en el logro de objetivos y metas definidas para la auditoría, se fundamenta con la información adquirida en la planificación preliminar.

El principal objetivo es evaluar el Control Interno, evaluar y calificar los riesgos de la auditoría, seleccionar los procedimientos de auditoría a ser aplicados a cada componente en la fase de la ejecución, mediante los programas pertinentes.

Elementos del Programa de Auditoría

1. Consideración del objetivo general de la auditoría y del reporte de planificación preliminar.
2. Recopilación de información adicional por instrucciones de la planificación preliminar.
3. Evaluación del Control Interno.
4. Calificación del riesgo de auditoría.
5. Enfoque de auditoría y selección de la naturaleza.

6. Extensión de los procedimientos de la auditoría.

Productos de la Planificación Específica

1. Para uso del equipo de auditoría

- Informe de la Planificación Específica
- Papeles de Trabajo de la Planificación Específica

2. Para uso de la entidad auditada

- Informe de la evaluación del Control Interno a emitirse durante la ejecución de la auditoría, firmado por el Director de la Auditoría.

La planificación específica se elaborará mediante la aplicación del programa general de auditoría que contendrá: propósito, muestras a examinar, procedimientos de auditoría relacionados con la evaluación de control interno y los componentes identificados en el reporte de planificación preliminar.

2.10.2 EJECUCIÓN DEL TRABAJO

En esta etapa se evalúan cada una de las áreas obteniendo toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad, fundamentada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

La aplicación de los procedimientos y técnicas detalladas en los respectivos programas determinan si los hechos relevantes identificados en la planificación, realmente representan la importancia suficiente para incluirlos en el informe final.

2.10.3 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

La comunicación de resultados sirve de herramienta importante a la administración ya que crea valor, mejora los procesos operativos y estratégicos en beneficio de la organización.

En el desarrollo de esta fase se analiza el contenido del informe de auditoría, sus características y estructura, las recomendaciones y síntesis del informe.

La fase de comunicación de resultados es el producto final de una auditoría de gestión, puesto que a diferencia de la auditoría financiera en la auditoría de gestión se busca elaborar un informe amplio con conclusiones, comentarios y recomendaciones más no emitir una opinión profesional.

2.10.3.1 Informe de Auditoría de Gestión

El informe de auditoría constituye el producto final del trabajo de auditoría, éste a su vez constituye el medio a través del cual el auditor comunica de manera formal y directa las observaciones, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos.

Estructura del Informe de Auditoría de Gestión

La estructura del informe de Auditoría de Gestión es la siguiente:

1. Carátula
2. Índice, siglas, abreviaturas.
3. Carta de Presentación
4. Enfoque de la Auditoría
5. Información de la Entidad
6. Resultados
7. Anexos y Apéndice

Carátula: Debe constar el logotipo de la entidad, el nombre del trabajo realizado, programa, área o actividad analizada y el periodo auditado o alcance correspondiente.

Índice: Debe presentarse el contenido de cada informe con relación a los asuntos que lo conforman y el número de la página correspondiente.



Siglas y Abreviaturas utilizadas: Se debe incluir una lista del significado de las abreviaturas y siglas usadas en el informe de ser necesario.

Carta de presentación del Informe: Se utiliza para presentar personalmente el informe de la auditoría de gestión al directorio y funcionarios de la organización. La carta de presentación debe contener:

- Título
- Destinatario
- Asunto
- Presentación de Resultados.
- Firma del Auditor Operativo.
- Lugar y fecha de emisión.

Enfoque de la Auditoría: Se hará constar los datos más importantes acerca del motivo, alcance y naturaleza de la auditoría de gestión, el enfoque y los indicadores. Deben considerarse los siguientes puntos:

- Motivo de la Auditoría
- Objetivos de la Auditoría
- Alcance de la Auditoría
- Enfoque de Auditoría
- Área auditada
- Indicadores utilizados

Información de la Entidad: Se hará constar la información relativa a la entidad como:

- Misión.
- Visión
- Objetivos de la Entidad
- Estructura Orgánica

Resultados Generales: Se debe hacer constar los comentarios, conclusiones y recomendaciones, relacionados con la evaluación y con los hallazgos encontrados así como el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- **Comentarios:** Sobre los aspectos positivos de la gestión, operativa y de resultados, en cuanto al cumplimiento de la eficiencia, eficacia, economía, ecológica y ética.
- **Conclusiones:** Sobre los aspectos positivos de la gestión operativa y sus resultados, los perjuicios y daños materiales ocasionados por incumplimiento de leyes, reglamentos y demás normativas.
- **Recomendaciones:** Deben emitirse con tono constructivo, proponiendo mejoras relacionadas con la gestión, para que se emplee sus recursos de manera eficiente, efectiva, económica, ecológica y ética.

Anexos y Apéndices: El informe con frecuencia requiere detalles e información que debe anexarse, tal como gráficos, cuadros, resúmenes, parámetros e indicadores de gestión, el cronograma de cumplimiento de las recomendaciones, entre otros.

Igualmente se debe adjuntar como apéndice:

- Carta de notificación a la Gerencia del Inicio de Auditoría de Gestión.
- Memorando de Planificación
- Convocatoria a la Conferencia Final de Comunicación de Resultados.



CAPÍTULO III

APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA AUDITORÍA DE GESTIÓN
APLICADA AL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA
IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ E HIJOS CIA.



CAPÍTULO III

APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ E HIJOS CIA.

3.1. ORDEN DE TRABAJO

ORDEN DE TRABAJO N° AI-001-2015

Cuenca, 2 de julio de 2015.

ASUNTO: Auditoria de Gestión al Sistema de Recursos Humanos.

DE: Ing. Genaro Peña AUDITOR SUPERVISOR.

PARA: CPA. Jenny Illescas AUDITOR JEFE DE EQUIPO

ORIGEN O MOTIVO DEL EXAMEN

Por solicitud del Sr. Humberto Valverde Gerente de la empresa Importadora Humberto Valverde Pesántez Cía. Ltda., y como requisito para alcanzar el título de Contador Público Auditor.

OBJETIVO GENERAL

Verificar que el Área de Recursos Humanos este alcanzando los niveles de rendimiento del talento humano establecidos por la compañía, proporcionando de personal idóneo que permita a la empresa alcanzar los planes y objetivos estratégicos propuestos, regulando de manera equitativa las relaciones laborales conforme lo expuesto en las normas, reglamentos y demás disposiciones legales.

ALCANCE

En la auditoria al sistema de Recursos Humanos se estudiará la planificación de talento humano, organización y clasificación de puestos, reclutamiento y selección del personal, contratación e inducción, capacitación y desarrollo, seguridad e higiene laboral, remuneración, coordinación, aspectos disciplinarios, y medidas de control.

OBJETIVO PARTICULARES



- Comprobar que la planificación del talento humano garantice la calidad y cantidad de recursos para la empresa.
- Verificar si la organización y clasificación define los puestos en función de las especializaciones y grados de responsabilidad del personal.
- Comprobar que el reclutamiento y selección de personal para los diferentes puestos de trabajo permita competitivamente identificar el personal requerido a base de los planes establecidos dentro de la empresa.
- Verificar si las contrataciones se realizan de manera oportuna de acuerdo con las disposiciones legales planteadas y que los empleados nuevos reciban la inducción sobre sus funciones y tareas designadas así como el conocimiento de la empresa por parte de los jefes de cada área a la que corresponden.
- Comprobar que el personal pueda adquirir nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, a través del subsistema de capacitación y desarrollo.
- Verificar si el personal cuenta con todos los implementos de seguridad necesarios y requeridos para su protección.
- Verificar que la cuantía y oportunidad de la remuneración que perciben los empleados, respondan a las normas vigentes y políticas institucionales.
- Verificar que exista la coordinación necesaria con los departamentos afines y los empleados de cada área.
- Evaluar los aspectos disciplinarios del talento humano, en cuanto a control de asistencia, solución de conflictos que se suscitan entre empleados y problemas laborales.
- Verificar que la empresa adopte las medidas de control oportunas y que estas contribuyan al buen manejo del talento humano, así como de las relaciones laborales.

INSTRUCCIONES ESPECIALES O ÉNFASIS

Dar mayor importancia a la capacitación del personal de manera idónea para el desarrollo de sus funciones.

RIESGO



El riesgo en este sistema está asociado a la deficiencia de conseguir y seleccionar personal idóneo y calificado para los diferentes puestos de trabajo quedando la empresa expuesta a la posibilidad de ocurrencia de daño o pérdidas por fallas asociadas a la actuación de las personas es decir a errores humanos.

EQUIPO DE TRABAJO

NOMBRE	DENOMINACIÓN	DIAS/HOMBRE
CPA. Jenny Illescas	Auditor Jefe de Equipo	180
CPA. Karla López	Auditor Operativo	180

La Supervisión de la Auditoria será efectuada por el Ing. Genaro Peña.

OTROS RECURSOS

Se dotará de una oficina en el local matriz ubicado en la Avenida de las Américas 0-08 y Avenida Remigio Crespo.

COSTO APROXIMADO

USD 15800,00 Dólares de los Estados Unidos de América.

FECHA DE TERMINACIÓN

30 de septiembre de 2015.

Ing. Genaro Peña
AUDITOR SUPERVISOR

3.2. PLANIFICACION ESTRATEGICA DEL EXAMEN

IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.

AUDITORIA AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

ORIGEN O MOTIVO DEL EXAMEN

Por solicitud del Sr. Humberto Valverde Gerente de la empresa Importadora Humberto Valverde Pesántez Cía. Ltda., y como requisito para alcanzar el título de Contador Público Auditor.

OBJETIVO GENERAL

Verificar que el Área de Recursos Humanos este alcanzando los niveles de rendimiento del talento humano establecidos por la compañía, proporcionando de personal idóneo y eficiente para alcanzar los planes y objetivos estratégicos propuestos, regulando de manera equitativa las relaciones laborales conforme lo expuesto en las normas, reglamentos y demás disposiciones legales.

ALCANCE

En la auditoria al sistema de Recursos Humanos se estudiará la planificación de talento humano, organización y clasificación de puestos, reclutamiento y selección del personal, contratación e inducción, capacitación y desarrollo, seguridad e higiene laboral, remuneración, coordinación, aspectos disciplinarios, y medidas de control.

OBJETIVO PARTICULARES

- Comprobar que la planificación del talento humano garantice la calidad y cantidad de recursos para la empresa.
- Verificar si la organización y clasificación define los puestos en función de las especializaciones y grados de responsabilidad del personal.
- Comprobar que el reclutamiento y selección de personal para los diferentes puestos de trabajo permita competitivamente identificar el personal requerido a base de los planes establecidos dentro de la empresa.
- Verificar si las contrataciones se realizan de manera oportuna de acuerdo con las disposiciones legales planteadas y que los empleados nuevos reciban la inducción sobre sus funciones y tareas designadas así como el conocimiento de la empresa por parte de los jefes de cada área a la que corresponden.
- Comprobar que el personal pueda adquirir nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, a través del subsistema de capacitación y desarrollo.
- Verificar si el personal cuenta con todos los implementos de seguridad necesarios y requeridos para su protección.



- Verificar que la cuantía y oportunidad de la remuneración que perciben los empleados, respondan a las normas vigentes y políticas institucionales.
- Verificar que exista la coordinación necesaria con los departamentos afines y los empleados de cada área.
- Evaluar los aspectos disciplinarios del talento humano, en cuanto a control de asistencia, solución de conflictos que se suscitan entre empleados y problemas laborales.
- Verificar que la empresa adopte las medidas de control oportunas y que estas contribuyan al buen manejo del talento humano, así como de las relaciones laborales.

INSTRUCCIONES ESPECIALES O ÉNFASIS

Dar mayor importancia al proceso de capacitación del personal de manera que se logre programar un cronograma de las recomendaciones acerca de este subsistema, que sea de utilidad para la Empresa.



PROCESO METODOLÓGICO DEL EXAMEN

En el examen al Área de Recursos Humanos utilizaremos el siguiente proceso metodológico considerando las siguientes fases:

1.- PLANIFICACIÓN

Esta primera fase estará dirigida a obtener información del Sistema de Recursos Humanos, conocer dónde se va a hacer la auditoría y evaluar el Control Interno del mismo.

1.1 DIAGNOSTICO PRELIMINAR

OBJETIVOS:

- Obtener o actualizar información del sistema de recursos humanos.
- Familiarizar al equipo de auditoría con las actividades sustantivas y adjetivas del área de recursos humanos.

RESULTADOS

1.- Un reporte del diagnóstico preliminar que describirá el conocimiento acumulado en cuanto al área de recursos humanos en lo referente a la planificación, organización y alcance.

Este reporte será de uso exclusivo del equipo de auditoría y aprobado por el supervisor.

2.- Conformación del archivo de papeles de trabajo que maneja el flujo de información y documentación del examen. Se dividirá en archivo permanente y archivo corriente.

3.- El programa de la planificación específica.

1.2 ESPECÍFICA

OBJETIVOS

1. Evaluar el control interno del área de recursos humanos por componentes.
2. Evaluar y calificar el riesgo de auditoría.
3. Identificar áreas críticas por examinar en la siguiente fase.
4. Establecer el enfoque de la auditoría de gestión al área de recursos humanos.

RESULTADOS

1. PARA LA EMPRESA

Entregar el informe de evaluación del control interno, cuyas recomendaciones deben ser implementadas con el asesoramiento del equipo de trabajo que contribuya a la eficiencia, eficacia y economía del sistema.

2. PARA EL EQUIPO

1. Informe.
2. Matriz de planificación del riesgo.
3. Plan de muestreo en el que se utilizarán pruebas sustantivas, etc.
4. Programa detallado de la Ejecución.
5. Papeles de trabajo.

2. EJECUCIÓN

Esta fase estará orientada a aplicar las pruebas y técnicas definidas por el auditor para evaluar la eficiencia, eficacia y economía del sistema de recursos humanos, así como identificar los hallazgos.



OBJETIVOS

- 1.- Aplicar técnicas y procedimientos de auditoría propuestos.
- 2.- Evaluar la eficiencia, eficacia y economía.
- 3.- Aplicar los indicadores de gestión consolidados de la información recibida.
- 3.- Identificar y desarrollar los hallazgos.

RESULTADOS

1. Hallazgos es el producto de la aplicación de las técnicas, pruebas o procedimientos de auditoría bajo una descripción lógica, completa, ordenada y sistemática.

Atributos del Hallazgo:

- Condición.- Situación encontrada
- Criterio.- Es la norma, el plan estándar
- Efecto.- Lo que afecta o representa a la empresa diferencia entre la condición y el criterio.
- Causa.- Razones por las que se dio el efecto.

4. CONCLUSIÓN

OBJETIVOS

1. Comunicar los resultados obtenidos del examen.
2. Terminar las labores de la auditoría al área de recursos humanos.

3. Entregar el producto final (informe).

RESULTADO

Informe.- Documento profesional en el cual se expresara de manera concreta los resultados que se han obtenido en el examen, contiene conclusiones y recomendaciones.

El mismo seguirá el siguiente proceso:

- Redacción y consolidación del Borrador del Informe.
- Conferencia Final donde se dará a conocer y se discutirá el borrador del informe.
- Redacción Final del Informe contenida las observaciones de la empresa.
- Entrega del Informe.

TERMINOLOGÍA DEL EXAMEN

Auditoría de Gestión.- Comprende parte interna fundamental de la empresa para evaluar el desempeño de la gestión y correcta utilización de los recursos humanos, materiales y financieros, donde se mide el grado de eficiencia eficacia y economía.

Recursos Humanos.- Se trata del personal que se requiere para el funcionamiento de la compañía, son parte importante de toda organización sus conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas son intangibles.

Eficiencia.-Es el logro de metas propuestas con el menor costo, el menor esfuerzo y el máximo de rendimiento.

Eficacia.-Es hacer lo necesario para alcanzar lograr los objetivos.

Economía.- Se relaciona con la adquisición de bienes y/o servicios en condiciones de calidad, cantidad apropiada y oportuna entrega, al mínimo costo posible.



Hallazgo.- El hallazgo es una conclusión de una auditoría que identifica una condición que tiene un efecto perjudicial importante en la calidad de la actividad sometida a revisión.

Aplicación de Pruebas.- La prueba de auditoría es la manera o método que utiliza el auditor para establecer la veracidad o no de un hecho, actividad, proceso o afirmación. Las pruebas sirven para acumular evidencia suficiente y competente y son archivadas en los papeles de trabajo del auditor para sustentar sus aseveraciones.

Causa.- Es la razón o razones fundamentales por las cuales se presenta la condición o el motivo por el que no se cumplió el criterio o el estándar, las recomendaciones deben estar directamente relacionadas con las causas que se hayan identificado.

Condición.- La condición refleja el grado en que los criterios o estándares están siendo logrados o aplicados. Constituyen la situación encontrada por el auditor con respecto a una operación, actividad o transacción.

Control Interno.- Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, incluido el entorno y actitudes que desarrollan las autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad.

Criterio.- Es el estándar con el cual el auditor mide la condición. Son las metas que la entidad auditada está tratando de lograr, o los estándares relacionados con su logro, constituyen las unidades de medida que permiten la evaluación de la condición.

Efecto.- Es el resultado o consecuencia real o potencial que resulta de la comparación entre la condición y el criterio que debió ser aplicado; deben definirse en lo posible en términos cuantitativos como: monedas, tiempo, unidades de producción o números de transacción.

Oportuno.- Es la acción que se lleva a cabo o sucede en tiempo a propósito y cuando conviene.

Papeles de Trabajo.- Constituyen el conjunto de piezas documentales o electrónicas, en los cuales está consignada la evidencia recopilada por el auditor y los resultados de las pruebas realizadas durante la etapa de ejecución; también formarán parte de los papeles de trabajo aquellas piezas documentales o electrónicas obtenidas por el auditor y que no han sido preparadas por él.

Políticas.- Líneas de actuación básicas o criterios de decisión existentes para seleccionar alternativas. Constituyen las directrices que sirven de vínculo entre la formulación de la estrategia y su implementación. Son una guía para la acción a seguir en función de la finalidad del sistema que se trate.

Veracidad.- Es la presentación de información tanto documental como verbal, siempre con la verdad clara y completa.

INDICES O REFERENCIAS

Es un código alfanumérico que nos permite ordenar e identificar un papel de trabajo.

REFERENCIA	SIGNIFICADO
P	Planificación
PP	Planificación Preliminar
PP/P	Planificación Preliminar /Programa
PP/TH	Planificación de Talento Humano
PP/O	Organización y Clasificación de puestos
PP/RS	Reclutamiento y Selección del personal
PP/CI	Contratación e Inducción
PPCD	Capacitación y desarrollo
PPSH	Seguridad e higiene laboral
PPR	Remuneración
PPC	Coordinación
PPMC	Medidas de control
PPL	Base Legal
PPO	Organización y funciones
PE	Planificación específica
PE/P	Programas
PEA	Ambiente Interno de Control
PEE	Evaluación de los Riesgos
PEA/c	Actividades de Control



PEI	Información y Comunicación
PEM	Supervisión y Monitoreo
PE/CI	Control Interno
E	Ejecución
E/P	Programas
EP	Evaluación Planificación
EO	Evaluación Organización
ED	Evaluación Dinamización
EV	Evaluación Varios
C	Conclusión
C/P	Programas
C/B	Borrador
C/C	Conferencia
C/A	Ajuste
C/I	Informe



PLAN MARCAS

Son símbolos utilizados por el auditor para referenciar la información en los papeles de trabajo.

MARCA	SIGNIFICADO
∧	Indagado
✓	Analizado
≠	Comparado
€	Cálculo
*	Observado
N	Comprobado
∇	Confirmado
□	Rastreo
D	Debilidad
F	Fortaleza
¢	Documento pendiente de aclaración
∅	Inspeccionado.

EVALUACIÓN GLOBAL DEL RIESGO

RIESGO INHERENTE

- Falta de planificación estratégica definido dentro de la empresa.
- Deficiencia en la estructura organizacional de la empresa.
- No existen políticas ni procedimientos claros para gestionar el Talento Humano.
- Deficiencias en los procesos de reclutamiento y selección del personal.
- Deficiencia en cuanto a legalización y aseguramiento oportuno de los contratos.
- Excesiva rotación del personal.



- Falta de capacitación al personal.

RIESGO DE CONTROL

- Escases de medidas de control aplicados al sistema de Recursos Humanos.

RECURSOS DEL PLAN

ESTRUCTURA HUMANA

Equipo de trabajo

Nombre	Cargo	Días / hombre
Jenny Illescas	Auditor Jefe de Equipo	183
Karla López	Auditor Operativo	183

La supervisión del examen será efectuada por el Ing. Genaro Peña Cordero.

Fechas de terminación del examen: Cuenca 30 de septiembre de 2015.

CALCULO DE DIAS HOMBRE	
Días Calendario	365
Sábados, Domingos y Festivos	110
Días Laborables	255
Vacaciones del Personal	15
Capacitación	25
Días para el Plan	215
Imprevistos	32
Exámenes	183

**ANEXO****CRONOGRAMA DE TRABAJO**

ACTIVIDAD	Etapa	Desarrollo	Comunicación de Resultados	TOTAL
PROCESO				
Planificación	73	63	10	73
<ul style="list-style-type: none">PRELIMINAR Auditor Sénior 25 Auditor Junior 15	40			
<ul style="list-style-type: none">ESPECIFICA Auditor Sénior 20 Auditor Junior 10	33			
Ejecución	80	70	10	80
Conclusión	30		30	30
TOTAL	183	133	50	183

**PRESUPUESTO PARA LA AUDITORIA AL SISTEMA DE TALENTO HUMANO A IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE CIA. LTDA.**

	MENSUAL	CANTIDAD	TOTAL
RECURSOS HUMANOS			
MANO DE OBRA:			
SUPERVISOR	1500,00	1	1500,00
AUDITOR JEFE DE EQUIPO	1100,00	1	1100,00
AUDITOR JUNIOR	750,00	1	750,00
TOTAL	3350,00	3	\$3350,00
SERVICIOS:			
SERVICIOS BÁSICOS	30,00	3	90,00
TOTAL	30,00	3	\$90,00
RECURSOS MATERIALES:			
UTILES DE OFICINA	50,00	3	150,00
TOTAL	50,00	3	\$150,00
TOTAL PRESUPUESTO ANUAL			\$3590,00

**DESARROLLO DEL EXAMEN****3.3. FASES****3.3.1 PLANIFICACIÓN****3.3.1.1 PLANIFICACION PRELIMINAR**

IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.				
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS				PP/P1
PROGRAMA DE AUDITORIA				FECHA: 06/07/2015
FASE 1: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR				
Nº	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REF P/T	RESPONSABLE	
			NOMBRE	FECHA
1.	OBJETIVOS:			
1.1	✓ Obtener o actualizar información del sistema de recursos humanos.		J.I. K.L.	06/07/2015
1.2	✓ Familiarizar al equipo de auditoría con las actividades sustantivas y adjetivas del área de recursos humanos.			
2.	PROCEDIMIENTOS:			
2.1	Programe la visita a las instalaciones de la empresa para:			
	✓ Conocer e identificar la estructura de los diferentes departamentos de la empresa.	O.T.Nº001 PP/TH 1 PP/TH 1.1 PP/TH 1.2	J.I. K.L.	06/07/2015
2.2	✓ Familiarizarnos con el departamento de Talento Humano y del personal a su cargo.			
	Programe reuniones con el Gerente General para:	O.T.Nº001	J.I.	06/07/2015



2.3	<p>✓ Darle a conocer el inicio de la auditoria, los objetivos, resultados y las fechas tentativas para los informes y término de la auditoria.</p> <p>✓ Indagarle sobre las políticas, normas, prácticas y procedimientos utilizados en el área de recursos humanos y posibles problemas internos.</p> <p>✓ Solicitarle el apoyo del personal de recursos humanos y él envió de comunicaciones.</p> <p>Programe reuniones con el Jefe de Recursos Humanos para:</p>	<p>PP/TH 1</p> <p>PP/TH 1.1</p> <p>PP/TH 1.2</p>	K.L.	
2.4	<p>Programe reuniones con el Jefe de Recursos Humanos para:</p> <p>✓ Darle a conocer el inicio de la auditoria, los objetivos, resultados y las fechas tentativas para los informes y termino de la auditoria.</p> <p>✓ Indagarle sobre posibles riesgos que tiene el área y confirmar los documentos normativos.</p> <p>Solicite al Jefe de Recursos Humanos el Manual Orgánico de funciones que permitan identificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos operativos de la organización. • Estructura de la organización • Funciones y actividades del área de recursos humanos. • Jerarquías • Perfil profesional del personal 	<p>O.T.Nº001</p> <p>PP/TH 1</p> <p>PP/TH 1.1</p> <p>PP/TH 1.2</p>	<p>J.I.</p> <p>K.L.</p>	06/07/2015
			<p>J.I.</p> <p>K.L.</p>	06/07/2015



2.5	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interdepartamentales 			
2.6	<p>Observe el funcionamiento del área de talento humano e identifique la real estructura humana.</p>		<p>J.I. K.L.</p>	<p>06/07/2015</p>
2.7	<p>Solicite al Gerente la Planificación Estratégica del Talento Humano actualmente establecido que permita identificar metas y objetivos con miras al sistema del talento humano.</p>	<p>PP/O 1 PP/O 1.1 PP/O 1.2 PP/O 1.3</p>		
2.8	<p>Del archivo permanente de la compañía obtenga el reglamento interno para conocer:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Las disposiciones reglamentarias que la empresa plantea para los empleados. ✓ Las responsabilidades. ✓ Los requisitos establecidos. 	<p>PP/O 1 PP/O 1.1 PP/O 1.2 PP/O 1.3</p>	<p>J.I. K.L.</p>	<p>06/07/2015</p>
2.8	<p>✓ Los informes que deben presentar y su periodicidad.</p> <p>Solicite al Gerente:</p> <p>a) El Análisis FODA del Plan Estratégico para conocer:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Objetivos estratégicos, ✓ Metas, ✓ Políticas, ✓ Estrategias, ✓ Indicadores, ✓ Fortalezas, ✓ Oportunidades, ✓ Debilidades, 	<p>PP/O 1 PP/O 1.1 PP/O 1.2 PP/O 1.3</p>	<p>J.I. K.L.</p>	<p>06/07/2015</p>



2.9	✓ Amenazas.			
2.10	Solicite al Contador el distributivo de sueldos y salarios tanto generales como individuales de cada empleado los cuales permitan verificar los montos para el pago de remuneraciones.		J.I. K.L.	06/07/2015
2.11	Solicite al Gerente informes de auditorías anteriores practicadas e identifique las recomendaciones hechas al sistema.	PP/O 1 PP/O 1.1		
	Solicite al Jefe de Recursos Humanos los archivos de reclutamiento y selección para:	PP/O 1.2 PP/O 1.3	J.I. K.L.	06/07/2015
2.12	✓ Identificar las técnicas utilizados por el área del Talento Humano. ✓ Conocer los parámetros utilizados al momento de la entrevista a los nuevos postulantes.	PP/O 1 PP/O 1.1		
	Solicite los expedientes de las contrataciones efectuadas en el último trimestre para verificar:	PP/O 1.2 PP/O 1.3		
2.13	✓ Términos y condiciones de contratación de acuerdo con la disposición legal.			
	Solicite la planificación en cuanto a los programas de capacitación y desarrollo para:		J.I. K.L.	06/07/2015
2.14	✓ Verificar la actualidad de los temas abordados en cada programa. ✓ Observar el tiempo destinado para las capacitaciones.			
	Solicite los requerimientos de			



2.15	<p>implementos de seguridad para:</p> <p>✓ Verificar que el personal este protegido en caso de algún contingente laboral.</p>	<p>PP/O 1 PP/O 1.1 PP/O 1.2 PP/O 1.3</p>	<p>J.I. K.L.</p>	<p>06/07/2015</p>
2.16	<p>Verifique las técnicas y prácticas para la comunicación con contabilidad y departamentos afines.</p> <p>Solicite al Jefe de Talento Humano:</p> <p>✓ Los registros de control de asistencia.</p> <p>✓ Los archivos de memorándums emitidos por faltas disciplinarias.</p>	<p>PP/O 1 PP/O 1.1 PP/O 1.2 PP/O 1.3</p> <p>PP/O 1 PP/O 1.1 PP/O 1.2 PP/O 1.3</p>	<p>J.I. K.L.</p>	<p>06/07/2015</p>
OBSERVACIONES:		REALIZADO POR :		FECHA:
		Jenny Illescas Karla López		10/07/2015
		SUPERVISADO POR:		FECHA:
		ING. Genaro Peña		10/07/2015



3.3.1.1.1 INFORME DE LA PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.

Cuenca, 16 de julio de 2015.

La auditoría de gestión al sistema de Recursos Humanos se realiza de acuerdo a la orden de trabajo N° AI-001-2015 emitido el 2 de julio del 2015.

En virtud de eso se emite el reporte de la primera fase de auditoria como lo es, el diagnostico preliminar.

Conocimiento de la empresa

DOCUMENTOS RECIBIDOS POR LA EMPRESA

- Escritura de Constitución Legal de la empresa
- Nombramiento del Gerente General y el Presidente
- Reglamento Interno de la empresa
- Nómina de empleados
- Documentación Legal de los empleados.
- Contratos del personal
- Archivo de auditorías anteriores

BASE LEGAL DE LA EMPRESA

Antecedentes

Importadora Humberto Valverde Pesantez & Hijos Cía. Ltda., es una empresa privada que nació hace 48 años, se inició legalmente el 24 de julio de 1966 como un almacén distribuidor de artículos de bazar nacional e importado. El 09 de noviembre del año 2000 se constituye legalmente como compañía de responsabilidad limitada mediante escritura pública ante el Notario Segundo definiéndose a los señores Humberto Valverde Pesantez, Luis Valverde Martínez y Felipe Valverde Martínez como socios principales de la empresa.

Está ubicado en la Matriz: Av. Remigio Crespo 0-08 y Av. de las Américas (Redondel Feria Libre) Sucursal: Presidente Córdova 11-05 y Gral. Torres esquina (Centro de la ciudad), cuenta con áreas de comercialización de productos para el



hogar, artículos de bazar, decoración, juguetería, cristalería y supermercado en general.

PRINCIPALES DISPOSICIONES LEGALES

- Ministerio de Relaciones Laborales
- Servicio de Rentas Internas
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Código de Trabajo
- Superintendencia de Compañías.

DISPOSICIONES GENERALES DE LA EMPRESA

- Planificación Estratégica
- Reglamento Interno
- Manual de Control Interno
- Manual de funciones del personal.

INFORMACION GENERAL DE LA EMPRESA IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA Y DEL SISTEMA DE TALENTO HUMANO.

MISIÓN

Importadora Humberto Valverde Pesantez & Hijos Cía. Ltda., busca comercializar artículos de bazar y supermercado proporcionando al consumidor en todos nuestros productos una óptima calidad, nuestro trabajo diario lo desarrollamos aplicando lineamientos serios, éticos y honestos, los cuales nos permitirán consolidar un prestigio y una buena imagen con todos nuestros potenciales clientes.

Todo este compromiso lo conseguiremos manteniéndonos firmes con los intereses de nuestros clientes, socios, empleados, proveedores y la comunidad en general.

VISIÓN

Importadora Humberto Valverde Pesantez Cía. Ltda., tiene la visión de convertirse a corto plazo en líderes, innovadores y versátiles en el área de la importación y comercialización de artículos de bazar y de consumo masivo nacionales e importados en la ciudad de cuenca y luego en la región austral.

OBJETIVO DEL ENTE AUDITADO

La importación y comercialización de todo tipo de mercaderías destinadas al uso en el hogar, para ventas al por mayor y menor permitidas por la ley, pudiendo la compañía intervenir y formar parte de otras compañías constituidas legalmente.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Importadora Humberto Valverde Pesantez & Hijos Cía. Ltda., está conformada por la Junta General de Socios quienes son los que intervienen en la toma de decisiones empresariales, definen las normas, reglamentos y políticas con las que la empresa se rige, además se encarga de designar el Presidente y Gerente General quien es el representante legal de la compañía.

El organigrama estructural de la empresa se encuentra desactualizado, no identifica departamentos importantes que regule el accionar de un marco institucional y garantice la sostenibilidad de la empresa; ya que la última vez que se definió la estructura orgánica en la empresa y se definió un organigrama fue en agosto del 2012, pero en la actualidad ha habido muchos cambios y crecimiento de la empresa en infraestructura, se ha incrementado el personal y se tiene la necesidad de establecer una división departamental.

Como aporte de esta auditoria se ha implementado el organigrama de acuerdo a la situación actual de la empresa.

El Gerente General se encarga de la gestión administrativa, la dirección y organización, establece planes de acción estratégicos en post de conseguir los objetivos y metas propuestas.

A partir de esto se dividen cuatro dependencias como áreas de apoyo y continuidad de la empresa de manera organizada:



Departamento Financiero, es la que analiza y evalúa la información económica y financiera, establece planes y presupuestos con el objeto de conocer la situación de la empresa y conseguir las metas financieras propuestas, está conformada por:

- Contabilidad.- registra las actividades, transacciones y operaciones comerciales, define e informa sobre la situación contable de la empresa mediante la presentación de los Estados Financieros de manera medible y confiable.
- Importación.- mantiene una relación y negociación directa con proveedores extranjeros, coordinación y manejo de todo el proceso de importación de la mercadería en concordancia con las disposiciones legales impuestas en la aduana.
- Inventarios.- se establece el control de la mercadería, revisión constante de la existencia de los productos, requerimientos de mercadería de acuerdo a los niveles de rotación del inventario.

Departamento de Ventas, se realiza toda la gestión de ventas y el proceso de pedidos, emisión de facturas, precios, exhibición de productos, se desglosa en:

- Facturación.- captación de pedidos por parte de los agentes vendedores o del cliente directamente, verificación de la existencia adecuada de la mercadería y la emisión del comprobante de venta respectivo.
- Ventas.- se encarga de toda la logística de ventas en cuanto a precios exhibición de los productos, controla las promociones la calidad del producto y la consecución del cumplimiento de las metas planteadas en cuanto a niveles de ventas.
- Servicio al cliente.- se encarga de la atención al cliente en cuanto a sugerencias, reclamos e información que proporcionen lo cual sirva de apoyo para la corrección de errores y el mejoramiento continuo de la empresa.

Departamento de Recursos Humanos.- las funciones de esta área son la gestión del talento humano, el reclutamiento y selección, contratación del personal, capacitación y evaluación del desempeño del personal.



Departamento Operativo.- aquí se presenta la administración y tratamiento del producto, entrada y salida de la mercadería en bodega, reposición de stocks en bodegas y el proceso de despacho apoyada en:

- Bodega.- aquí se recibe la mercadería, se custodia y se ubica la mercadería de manera ordenada, se lleva el registro de la entrada y salida de los productos.
- Despacho.- coordina el envío de la mercadería de acuerdo a las cantidades y condiciones establecidas en el comprobante de venta, verificando el estado adecuado de la mercadería.
- Transporte.- se encarga del traslado de la mercadería y entrega al cliente en una ubicación específica, control y actualización de rutas para el adecuado servicio de transporte.
- Seguridad.- se encarga de controlar los sistemas y cámaras de seguridad, velar por la seguridad de las instalaciones, bienes, la integridad del personal y clientes en general.



GENERALIDADES DEL TALENTO HUMANO DENTRO DE LA EMPRESA

En sus inicios Importadora Humberto Valverde Pesantez & Hijos Cía. Ltda., fue un negocio familiar pequeño que contaba con el personal necesario, pero pronto fue creciendo y desarrollando la necesidad de expandirse e incrementar su infraestructura, hasta que en el año 2000 se constituyó legalmente como una compañía de responsabilidad limitada y trajo consigo la implementación de una sucursal y el cambio de matriz, situación que obligó a contratar más personal, para satisfacer la demanda de sus clientes.

Sin embargo hasta la actualidad no se ha definido un departamento específico de Recursos Humanos el cual pueda llevar a cabo la gestión del personal, siendo la misma administración quien tiene a su cargo esta función.

El Área de Recursos Humanos depende de manera directa a la Gerencia Administrativa, teniendo como objetivos primordiales:

- La selección y contratación de personal idóneo.
- Mejorar las relaciones e integración del personal.
- Fomentar un buen ambiente de trabajo.
- Mantener toda la documentación y registro de los trabajadores en regla de acuerdo a las disposiciones legales y actualizadas de manera oportuna.

Los principales procesos existentes en el Área de Recursos Humanos son los siguientes:

Proceso de reclutamiento y selección de personal.- De este proceso se encarga el Gerente General el cual inicia con la necesidad de contratar personal, por lo que se decide publicar anuncios en los periódicos y avisos en las instalaciones de la empresa, después de recolectar suficientes carpetas de las personas interesadas se selecciona la carpeta de la persona con las referencias y exigencias más idóneas para el cargo que se requiere, se solicita la entrevista final en donde se verifica la respectiva documentación y si se lo considera apto el Gerente decide si se lo contrata o no.

Contratación del personal.- Luego de que el Gerente dé el visto bueno para contratar a dicha persona el Jefe del Área de Recursos Humanos se encarga de informarle sus beneficios, condiciones y obligaciones del cargo, el cual luego de ser



conocidas y aceptadas se procede a firmar el contrato laboral de un año con un periodo de prueba de noventa días establecidos por ley.

Inducción del personal contratado.- Luego de que el personal ya ha sido contratado el Jefe de Recursos Humanos lo presenta con su jefe inmediato para que este le de las debidas instrucciones e indicaciones de las funciones a realizar en su puesto de trabajo.

Proceso de capacitación del personal.- Cierta parte del personal ha tenido seminarios y capacitaciones de corto plazo en años anteriores, pero en la actualidad este proceso se encuentra dentro de la empresa en una etapa de planificación.

Promoción y motivación del personal.- Después de que un empleado ha demostrado un buen desempeño en todas sus actividades y labores encomendadas con eficiencia e iniciativa, ha este se le recompensa con un ascenso de puesto de trabajo y por consiguiente un aumento de su remuneración.

Seguridad e higiene en el trabajo.- A todo el personal se le entrega sus respectivos uniformes e implementos de trabajo, al personal de bodega y despacho a más del uniforme se les entrega los respectivos implementos de seguridad para su protección.

Proceso de administración del personal.- El Jefe de Recursos Humanos se encarga de realizar las siguientes actividades diariamente:

- Velar por el fiel cumplimiento de las disposiciones legales y del reglamento interno de trabajo.
- Controlar la asistencia del personal.
- Recpta y valida la información presentada por el aspirante a la vacante.
- Realiza y legaliza los contratos del personal.
- Registra los avisos de entrada y salida del personal al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Soluciona problemas laborales.
- Mediador de los conflictos entre empleados.
- Previa autorización del Gerente General otorga permisos a los empleados.

- Registra los descuentos del personal por concepto de aporte al IESS, alimentación, memorándum.
- Mantiene actualizado los expedientes de los empleados.
- Realiza y verifica la correcta preparación de las liquidaciones del personal saliente.

Evaluación del personal.- Se realiza un seguimiento del progreso de las actividades del personal mediante la observación y la consulta a los jefes inmediatos quienes dan el visto bueno si el personal cumple con las labores encomendadas y desinadas, mediante reuniones con los jefes de cada área en las que el Gerente General efectúa la toma de decisiones después del consenso de la información recibida.

Análisis FODA del área de Recursos Humanos de la Empresa Importadora Humberto Valverde Pesantez Cía. Ltda.

ANÁLISIS FODA DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
* Infraestructura física.	*Contratación de personal no idóneo para los diferentes puestos de trabajo.
* Trabajo en equipo.	* El Departamento de Recursos Humanos no está integrado de manera concluyente en la empresa.
* Buen ambiente laboral.	* No se encuentran definidas las funciones y competencias para cada puesto de trabajo.
* Equipo humano joven con visión al futuro.	* Falta de capacitación y desarrollo del personal.
* Personal responsable.	*Falta de motivación al personal.
	* No existe planeación para las actividades laborales.
	* No tiene un manual de funciones y procedimientos establecidos para cada área y puesto de trabajo.
	*Realizar tareas que no corresponden al trabajo designado.
	* Excesiva rotación de personal.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
* Expansión de la compañía con nuevas sucursales.	* Falta de personal calificado.



* Convenios de capacitación al personal con entidades públicas y privadas.	* Dificultad en retener personal calificado.
* Crecimiento del mercado.	* Cambiantes políticas y disposiciones legales gubernamentales.
* Aumento en la demanda de trabajo.	* Disposiciones de incremento de sueldos y salarios.
Realizado por: Jenny Illescas y Karla López	

Los directivos deben considerar una problemática importante dentro de la empresa como es la dificultad de selección y contratación de personal idóneo y calificado de acuerdo a las características que demanda cada puesto de trabajo, de manera que se obtengan mejores resultados en el desempeño laboral y contribuya a la consecución de los objetivos esperados por la compañía.

La administración actual de recursos humanos es insuficiente para atender a un mayor contingente de trabajadores, las operaciones de reclutamiento, selección, admisión, evaluación del desempeño, entrenamiento y remuneración de personal, presenta deficiencia en su desarrollo, debido fundamentalmente a que la empresa no cuenta con el personal necesario y debidamente capacitado para realizar dicha tarea. El crecimiento en la empresa, exige vencer obstáculos que se presentan, en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, debido a que se incrementa la tecnología, las actividades de apoyo, lo que provoca también el aumento del número de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad de la empresa. De esta manera, se garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos sean utilizados con eficiencia, eficacia y economía.



3.3.1.2 PLANIFICACION ESPECÍFICA

IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.				
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS				PE/P1
PROGRAMA DE AUDITORIA				FECHA: 20/07/2015
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA				
Nº	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	RESPONSABLE	
			NOMBRE	FECHA
1.	OBJETIVOS:			
1.1	✓ Evaluar el control interno del área de recursos humanos por componentes.			
1.2	✓ Evaluar y calificar el riesgo de auditoría.			
1.3	✓ Identificar áreas críticas por examinar en la siguiente fase.			
1.4	✓ Establecer el enfoque de la auditoria de gestión al área de recursos humanos.			
2.	PROCEDIMIENTOS			
2.1	Determine la integridad de la Gerencia frente a la moral y la ética profesional de acuerdo con las normas disciplinarias mediante la aplicación de encuestas a los funcionarios respectivos.	PE/PT 1	J.I. K.L.	20/07/2015
2.2	Analice la estructura organizacional y las funciones del área de recursos humanos, estableciendo funciones, jerarquías y responsabilidades; mediante la indagación con el personal	PE/PT 1	J.I. K.L.	20/07/2015



2.3	del área.	PE/PT 1	J.I. K.L.	20/07/2015
2.4	<p>Verifique si las funciones establecidas ayudan a cumplir las metas y objetivos propuestos por el área y si las autoridades cumplen con sus responsabilidades y labores encomendadas.</p>	PE/PT 1	J.I. K.L.	20/07/2015
2.5	<p>Evalué mediante encuesta la actitud de la Gerencia en cuanto a las políticas y prácticas establecidas para el área de recursos humanos considerando:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Si se mantiene actualizada las políticas del área de recursos humanos. ✓ Los factores a tomar en cuenta para la selección del personal. ✓ La metodología a utilizar para la inducción del personal. ✓ Si existe planificación y programas de capacitación dentro de la compañía. 	PE/PT 2 PE/PT 3 PE/PT 4 PE/PT 5 PE/PT 6 PE/PT 7 PE/PT 8 PE/PT 9 PE/PT 10 PE/PT 11 PE/PT 12	J.I. K.L.	20/07/2015
2.6	<p>Observe si las medidas de seguridad implementadas por la empresa son las adecuadas en cuanto al personal y la custodia de documentos.</p>	PE/PT1	J.I. K.L.	20/07/2015
2.7	<p>Evalúe los procesos que se realizan en el área de recursos humanos: selección, inducción, capacitación, condiciones de trabajo etc., considerando la operatividad y factibilidad; mediante flujogramas y encuestas al Jefe de Recursos Humanos y personal relacionado.</p>	hasta PE/PT 25	J.I. K.L.	20/07/2015
	Narre los procedimientos que se	PE/PT1	K.L.	



2.8	realizan en el área de recursos humanos.	hasta PE/PT 25		
2.9	Analice y resuma la información obtenida y documente en la Matriz de Calificación de Riesgo detallando los procedimientos a seguir en la ejecución. Identifique mediante el COSO I las áreas críticas del Control Interno de la empresa.	PE/PT 26 PE/CI 1	J.I. K.L.	20/07/2015
OBSERVACIONES:		REALIZADO POR :		FECHA:
		Jenny Illescas		27/07/2015
		Karla López		
		SUPERVISADO POR:		FECHA:
		ING. Genaro Peña		27/07/2015

MATRIZ DE RIESGOS DE AUDITORIA

Papel de Trabajo: PE/PT 26

Parámetros de Evaluación

NIVEL DE RIESGO	PORCENTAJE
ALTO	95% - 76%
MEDIO	75% - 51%
BAJO	50% - 5%

Componentes	Factores de Riesgo	Estimaciones de Riesgo						Enfoque de Auditoria	Técnica utilizada
		Riesgo Inherente			Riesgo de Control				
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo		
SELECCIÓN DE PERSONAL	Los requisitos del candidato se encuentran establecidos en el Reglamento Interno de la empresa.			X				Pruebas Sustantivas	Inspección al Reglamento Interno de Trabajo.
	El perfil del candidato es definido por el área solicitante.			X				Pruebas Sustantivas	Entrevista al Jefe de Recursos Humanos y a los jefes de cada área solicitante.



	Verificar la existencia de un manual de funciones y procedimientos del área para la selección del personal.	X			X			Pruebas Sustantivas	Inspección sobre la existencia de un Manual de funciones y procedimientos donde se especifique el procedimiento de selección del personal.
CONTRATACIÓN DEL PERSONAL	Según el Código de Trabajo en su Capítulo1, Art. 20, Párrafo Primero se expresa " los contratos que deben celebrarse por escrito se registrarán dentro de los 30 días siguientes a su suscripción ante el inspector de trabajo del lugar en el que preste sus servicios el trabajador, y a falta de éste, ante el Juez de Trabajo de la misma jurisdicción".			X			X	Pruebas Sustantivas	Se realizará una inspección de los contratos de los empleados y se verificara el tiempo en el que se legaliza la contratación.



	Las horas de trabajo se determinan según el Código de Trabajo, Art. 47, Párrafo Primero.			X				Pruebas Sustantivas	Se verifica cual es el horario establecido para cada empleado que esté de acuerdo con lo que determinan las disposiciones vigentes.
INDUCCION DEL PERSONAL	El Reglamento Interno de la empresa dispone que al personal nuevo se le debe inducir e informar sobre la empresa y el puesto de trabajo antes de empezar a laborar.		X			X		Pruebas Sustantivas	Inspección al Reglamento y verificación del cumplimiento en la implementación de inducción en la empresa.
	El personal entrante se le debe informar sobre sus tareas y actividades asignadas a su puesto de trabajo y como debe desarrollarlas.		X			X		Pruebas Sustantivas	Entrevista al Jefe de Recursos Humanos y a los jefes de cada área de trabajo.



CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	Las políticas definidas en el área de recursos humanos establecen que se debe contar con un plan de capacitación y desarrollo que permita identificar las áreas y temas en que el personal necesita obtener un mayor nivel de conocimiento.	X			X			Pruebas Sustantivas	Entrevista al Jefe de Recursos Humanos.
	La Junta de Socios mediante acta ha establecido poner en marcha la implementación del proceso de capacitación al personal para el año en curso contar con personal preparado para el desarrollo de sus funciones.		X			X		Pruebas Sustantivas	Inspección sobre el cumplimiento de la disposición expresa en acta por la Junta General de Socios.
PROMOCIÓN Y MOTIVACIÓN DEL PERSONAL	La administración busca estimular la motivación del personal en base a incentivos remunerativos.		X					Pruebas Sustantivas	Inspección sobre la implementación de incentivos.



	El personal debe tener motivación para desempeñarse con compromiso en la empresa y evitar la deserción laboral.		X			X		Pruebas Sustantivas	Entrevista al Jefe de Recursos Humanos.
SEGURIDAD E HIGIENE DE TRABAJO	Prevenir accidentes laborales informando al personal sobre zonas de riesgo y dotar de implementos de seguridad de acuerdo a lo dispuesto en el Capítulo V, Art. 412 del Código de Trabajo.			X			X	Pruebas Sustantivas	Entrevista al Jefe de Recursos Humanos.
	En caso de accidentes laborales se cumple con lo dispuesto en el Capítulo I, Art. 1 del Reglamento Interno de Seguridad, Salud y Medio Ambiente del Trabajo de la empresa que indica las obligaciones del empleador en caso de accidentes laborales.		X			X		Pruebas Sustantivas	Inspección del cumplimiento del Reglamento Interno de Seguridad, Salud y Medio Ambiente del Trabajo de la empresa.



ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL	Información actualizada de los trabajadores de acuerdo a la Ley Orgánica de Seguridad Social Art. 16.			X			X	Pruebas Sustantivas	Inspección de cumplimiento con las disposiciones vigentes.
	El Área de Recursos Humanos establece entre sus políticas informes periódicos sobre el personal de cada área.			X				Pruebas Sustantivas	Inspección sobre los informes requeridos del personal.
REMUNERACIONES	Los sueldos y salarios en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales establecidos en el Art. 81 y 117 del Código de Trabajo.			X				Pruebas Sustantivas	Comprobación y confirmación de los sueldos recibidos.
	Los sueldos y salarios deberán ser pagados directamente al trabajador y de acuerdo al convenio escrito en el contrato según el Art. 86 del Contrato de Trabajo.			X			X	Pruebas Sustantivas	Inspección del cumplimiento y confirmación del convenio y la forma de pago.



EVALUACIÓN DEL PERSONAL	De acuerdo con las políticas que establece la Administración será el Gerente y el Jefe de Recursos Humanos encargados de evaluar a todo el personal que labora en la empresa.		X				X	Pruebas Sustantivas	Entrevista al Gerente y Jefe de Recursos Humanos
	Según el Reglamento Interno de la empresa se establece la evaluación del personal en base al desempeño por medio de un informe por parte de los Jefes Inmediatos.		X					Pruebas Sustantivas	Inspección de informes de la evaluación del desempeño del personal,



Evaluación del Control Interno al Área de Recursos Humanos

IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.	
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	PE/CI 1
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO	FECHA: 01/09/2015
ENTREVISTADO: Ing. Luis Valverde	CARGO: Jefe de Recursos Humanos

Nº	SUBCOMPONENTES	SI	NO	N/A	POND	CALIF.	OBSERVACIÓN
1.	¿Existe un plan de trabajo desarrollado para el área?		X		10	5	No cuentan con plan específico desarrollado.
2.	¿Existe reglamentos y políticas internas definidas en base a deberes y obligaciones del personal?	X			10	10	
3.	¿La empresa cuenta con un manual de funciones para cada puesto de trabajo?		X		10	0	No tienen un manual definido por escrito.
4.	¿El objetivo del sistema de talento humano está relacionado con los objetivos generales de la empresa?	X			10	10	
5.	¿Cuentan con documentación o diagramas de flujo de actividades que permita observar los procesos que siguen para cada actividad que realizan		X		10	0	No existe documentación de procesos ni actividades.



	en el área?						
6.	¿Es adecuada la asignación de responsabilidades y la delegación de autoridad para cumplir con las metas y objetivos del sistema?	X			10	9	
7.	¿Se realiza evaluaciones al desempeño del personal?	X			10	6	Estas evaluaciones se dan de manera subjetiva en base a reuniones con los jefes de cada departamento.
8.	¿Es adecuada la distribución física de las instalaciones para cada área de trabajo?		X		10	5	Debido a que la mayoría de áreas comparten el mismo espacio físico lo que dificulta la seguridad y privacidad de cada área.
VALORACIÓN DEL RIESGO							
9.	¿Existe la posibilidad de ocurrencia de daño o pérdidas por fallas asociadas a la actuación de las personas es decir a errores humanos?	X			10	6	Esto se da debido a la falta de concentración y motivación al personal.
10.	¿El personal está lo suficientemente capacitado para efectuar sus labores encomendadas?		X		10	5	La empresa al momento ha limitado la capacitación al personal.



11.	¿Existe un área jurídica de apoyo sea interna o externa?	X		10	10	Contratación de asesoría legal externa.
12.	¿Se da cumplimiento a las disposiciones legales para contratación de personal?	X		10	10	
13.	¿Cumple con las prestaciones sociales para el personal ejecutivo, administrativo y operativo?	X		10	10	
ACTIVIDADES DE CONTROL						
14.	¿Existe alguna medida para controlar la salida y reingreso del personal por motivo de permisos?	X		10	9	Elaboración de hojas de permiso, donde se detalla el motivo y el tiempo que requiere.
15.	¿Cuenta con algún medio eléctrico para el registro de cómputo confiable de la asistencia del personal?		X	10	0	El control de asistencia se lleva mediante hojas donde se registra la firma y la hora de entrada y salida de los empleados.
16.	¿La empresa cuenta con seguridad para proteger la compañía contra posibles robos e incendios?	X		10	10	Contratación de un seguro privado.
	¿La empresa cuenta con personal de seguridad?					



17.	¿Cuenta con medidas e implementos de seguridad para la compañía y los empleados?	X			10	10	
18.		X			10	10	Cuenta con cámaras de seguridad además de uniformes y accesorios de seguridad para protección de los empleados de bodega.
INFORMACION Y COMUNICACIÓN							
19.	¿Cuentan con un archivo adecuado del personal?	X			10	10	
20.	¿Se revisa y actualiza de forma periódica la información de los expedientes del personal?	X			10	10	
21.	¿Los expedientes del personal se guardan en un lugar seguro, bajo la custodia de un funcionario?	X			10	10	
22.	¿Existe la documentación adecuada y oportuna por parte del sistema de Recursos Humanos para la toma de decisiones?	X			10	6	
23.	¿El software utilizado es lo suficientemente confiable?		X		10	5	Se dio un cambio de software hace dos años atrás y hasta la fecha se le está



	MONITOREO						modificando para adaptarle a la empresa.
24.	¿La gerencia supervisa los controles aplicados para considerar la operatividad de los mismos?	X			10	10	
25.	¿Se realiza correcciones oportunas por parte de la gerencia las deficiencias en el control interno?	X			10	8	
26.	¿Se aplican las recomendaciones de auditorías anteriores?	X			10	8	
	TOTAL				260	192	
OBSERVACIONES:					REALIZADO POR :		FECHA:
					Jenny Illescas		10/09/2015
					Karla López		
					SUPERVISADO POR:		
Ing. Genaro Peña			10/09/2015				



RESULTADOS DE LA EVALUACION AL CONTROL INTERNO

NC = Nivel de confianza PT = Ponderación Total

NR = Nivel de Riesgo CT = Calificación Total

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100$$

$$NC = \frac{192}{260} * 100$$

NC= 73.85%

Nivel de Confianza	CONFIABLE	ACEPTABLE	NO ACEPTABLE
	95% – 76%	75% - 51%	50% - 5%
		73.85%	
Nivel de Riesgo	ALTO	MODERADO	BAJO
	50% - 5%	75% - 51%	95% – 76%

El Sistema de Recursos Humanos, luego de haber sido revisado y evaluado mediante la aplicación de cuestionarios se obtuvo los siguientes resultados:

Nivel de Confianza	ACEPTABLE
Nivel de Riesgo	MODERADO



Se obtuvo una calificación de 192 puntos de una ponderación de 260, lo que nos muestra un nivel de confianza aceptable y un nivel de riesgo medio. Por lo que podemos concluir que el sistema control interno de Importadora Humberto Valverde Cía. Ltda., es moderadamente efectivo ya que se enfatiza en la prevención de errores y en la eficiencia de los procesos y actividades del sistema de Recursos Humanos.

Debido a que la empresa no cuenta con un manual de funciones para cada puesto de trabajo da acceso a que el empleado realice sus labores de acuerdo a su criterio, dando la posibilidad de que se produzcan conflictos y confusiones entre empleados durante el desarrollo de sus actividades.

El Área del Talento Humano no cuenta con una planificación y documentación que permita observar las actividades que se realizan en el área, por lo que se dificulta la identificación de estrategias y procedimientos para ser evaluada en función de los objetivos establecidos.

La empresa no cuenta con un medio eléctrico para el registro de cómputo confiable de la asistencia del personal, el control de asistencia se lleva mediante hojas donde se registra la firma y la hora de entrada y salida de los empleados.

Debido a problemas de adaptación del software no es lo suficientemente confiable por lo que actualmente se está modificando para adaptarle a la empresa y tomar las medidas de control adecuadas en cuanto a la parte contable y al manejo adecuado del sistema por parte del personal de manera ágil y dinámica.



INFORME DE CONTROL INTERNO

IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.

Cuenca, 04 de septiembre de 2015.

Señor.

Humberto Valverde Pesántez.

GERENTE GENERAL DE IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.

En la auditoría de gestión al sistema de Recursos Humanos que al momento estamos efectuando de acuerdo a la orden de trabajo N° AI-001-2015 emitido el 2 de julio del 2015 a la empresa Importadora Humberto Valverde Pesantez & Hijos Cía. Ltda.; hemos estudiado y evaluado el sistema de control interno, con el propósito de determinar su funcionalidad. La Administración de la empresa es responsable de mantener una estructura de control interno operacional, estableciendo procedimientos de control para cumplir con esta responsabilidad.

Hemos observado algunos factores de riesgo referentes al funcionamiento de los controles que a nuestro criterio son situaciones reportables que se refieren a importantes deficiencias en la operativa de control, los cuales detallamos a continuación.

INADECUADA ESTRUCTURA ORGÁNICA

La estructura orgánica de la empresa Importadora Humberto Valverde Pesantez Cía. Ltda., se encuentra desactualizada, no identifica departamentos importantes que regule el accionar de un marco institucional y garantice la sostenibilidad de la empresa; ya que la última vez que se definió la estructura orgánica en la empresa fue en agosto del 2012, pero en la actualidad ha habido muchos cambios y crecimiento de la empresa en infraestructura, se ha incrementado el personal y se tiene la necesidad de establecer una división departamental.

De manera que se está incumpliendo con las disposiciones establecidas en el Reglamento Interno de la empresa Capítulo Primero, Artículo 1 Párrafo Primero en la

que se dispone la división estructural por departamentos actualizada de acuerdo al crecimiento de la empresa, debido a que las autoridades responsables encargadas de diseñar e implementar no han actualizado el organigrama conforme los cambios que se han venido dando en la empresa. En consecuencia la empresa en este momento tiene una organización estructural defectuosa y desactualizada.

Conclusión

La empresa se encuentra en una recesión organizativa debido a la despreocupación por parte de las autoridades para implementar un documento tan importante dentro de la compañía; ya que la última vez que se definió la estructura orgánica en la empresa y se definió un organigrama en agosto del 2012, pero en la actualidad ha habido muchos cambios y crecimiento de la empresa en infraestructura, se ha incrementado el personal y se tiene la necesidad de establecer una división departamental.

Recomendación:

Al Gerente General y Junta General de Socios

1. La Junta General de Socios deberá disponer a la gerencia, para que se diseñe e implemente una estructura orgánica de conformidad con sus objetivos operaciones y necesidades de la empresa definiendo las áreas básicas para el desarrollo de actividades como son el área de Recursos Humanos, Departamento Legal, Crédito y Cobranza, para lograr la eficiencia, eficacia y economía de los recursos tanto humanos como materiales.

Se presenta como anexo una propuesta preparada por Auditoría de acuerdo a las circunstancias actuales de la empresa. (Anexo N°1 Pág. 150,151)

INEXISTENCIA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

La empresa no cuenta con una planificación estratégica que permita definir las metas y estrategias tanto generales como específicas de cada área, ni la documentación que permita observar las actividades que se realizan en el área, por lo que se dificulta la identificación de estrategias y procedimientos para ser evaluada en función de los objetivos establecidos, esto se da por la falta de comunicación entre la administración y la Junta de Socios para actualizarse e implementar este tipo de instrumentos que ayudan a direccionar el manejo de la empresa; además existe una cultura

organizacional muy fuerte ya que es una empresa familiar con una forma de administración reacia al cambio.

En el Reglamento Interno Capitulo Primero Artículo 1 párrafo 2 se establece la determinación de una planificación estratégica para un periodo no menor a un año calendario debiendo ser analizado y evaluado de acuerdo a las circunstancias de la empresa; lo que conlleva a la desinformación y falta de conocimiento sobre el uso adecuado de los recursos tanto humano, material y financieros; además genera la incertidumbre de un control inadecuado de los recursos y actividades, así como la inseguridad del cumplimiento del trabajo con relación a los objetivos de la empresa.

Conclusión

La empresa no tiene planificación la cual es muy necesaria para el direccionamiento y toma de decisiones por parte de la administración y Gerencia debido a la falta de comunicación y acuerdo con la Junta de Socios para dar inicio a la realización y análisis de la planificación.

Recomendación

Al Gerente General y Junta General de Socios

2. La Junta General de Socios deberá agendar y realizar una reunión para tratar el tema de la planificación estratégica y situación actual de la empresa para llegar a un acuerdo en cuanto a objetivos y metas previstas, establecer estrategias para la utilización óptima de los recursos de manera eficiente, eficaz y efectiva.

NO EXISTE UN MANUAL DE FUNCIONES

La empresa no cuenta con un manual de funciones para cada uno de los cargos fijos que permita que los empleados de la compañía tengan una certeza de sus funciones y cuáles son las responsabilidades de cada cargo, incumpléndose con el Reglamento Interno de Trabajo en su Capitulo Primero de los Trabajadores Artículo 2 en la se establece la determinación de funciones para cada empleado u obrero en su página 2 Párrafo 1, además se dispone en las Normas de control interno para el área de Recursos Humanos 300-01: Descripción y análisis de cargos.



Esto se debe a que el departamento de Recursos Humanos en acuerdo con la Gerencia no ha dispuesto la generación de un manual de funciones, provocando que el personal tenga conflicto por el ambiguo conocimiento de las responsabilidades de cada puesto de trabajo, canales de comunicación y supervisión.

El personal no tiene claras y delimitadas sus responsabilidades así como el nivel de autoridad, ni se identifican las características de cada puesto de trabajo, así como la carga laboral lo que provoca la desmotivación en los empleados.

Conclusión

La empresa no cuenta con un manual de funciones específico a pesar de que en su propio reglamento se exige la determinación de cargos y funciones, a la falta de exigencia por parte de la Gerencia y despreocupación del Jefe de Recursos Humanos, provocando confusión y conflictos sobre las funciones que debe ejecutar cada empleado, se genera duplicidad de funciones y sobrecarga de trabajo por lo que es necesario la definición específica de funciones.

Recomendación

Al Gerente General

3. El Gerente deberá dar la orden, se diseñe e implemente un Manual de Funciones adecuado las circunstancias actuales de la empresa para cada área y puesto de trabajo.

Al Jefe de Recursos Humanos

4. Se debe realizar el análisis y diseño del manual de funciones interno de la empresa con los procesos y actividades definidas de manera objetiva a cada puesto de trabajo para ser implementadas con el objetivo de evitar confusiones y conflictos con las funciones entre los empleados.

CONTROL DE ASISTENCIA AL PERSONAL

La empresa no cuenta con un medio eléctrico para el registro de la asistencia del personal, el control de asistencia se lleva mediante hojas donde se registra la firma y la hora de entrada y salida de los empleados, esto se da debido a que no se ha planteado

desarrollar esta función con otro método confiable que ayude a la empresa a actualizarse y obtener un mejor control.

El Reglamento Interno de la empresa menciona en su Capítulo Segundo de las Obligaciones del Empleador Art.12 inciso e) “actualizar el sistema tecnológico e informático en la medida que sea necesario para un mejor control y rendimiento laboral”, el registro de asistencia mediante hojas provoca desorden, complicación en la supervisión y errores en el registro de asistencia del personal.

Conclusión

A la empresa le falta actualizarse de manera tecnológica para llevar un mejor control y registro digitalizado de la asistencia y así evitar conflictos con los empleados tanto en su horario de trabajo como para el cálculo del tiempo laborado y horas extras a su vez que permita identificar el desempeño y la disciplina de cada empleado.

Recomendación

Al Gerente

5. El crecimiento en la empresa, exige vencer obstáculos que se presentan, en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, por lo que se debe incrementar la tecnología, las actividades de apoyo e intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad de la empresa. De esta manera, se garantiza que el recursos humano, sea utilizados con eficiencia, eficacia y economía.

Al Jefe de Recursos Humanos

6. Proponer la implementación de un medio electrónico para la computarización del registro de asistencia para así generar un ambiente de confianza tanto con los empleados como con las autoridades.

3.3.2 EJECUCIÓN

IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.				
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS				E/P 1
PROGRAMA DE AUDITORIA				FECHA: 07/09/2015
EJECUCIÓN				
Nº	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	RESPONSABLE	
			NOMBRE	FECHA
1.	OBJETIVOS:			
1.1	✓ Aplicar técnicas y procedimientos de auditoría propuestos.			
1.2	✓ Evaluar la eficiencia, eficacia y economía.			
1.3	✓ Identificar y desarrollar los hallazgos.			
2.	PROCEDIMIENTOS			
2.1	Aplique los indicadores de gestión para evaluar resultados con la planificación del Talento Humano.	E/PT 1	J.I. K.L.	07/09/2015
2.2	Evalúe los presupuestos del área de talento humano	E/PT 3	J.I. K.L.	07/09/2015
2.3	Evalúe el nivel académico del personal mediante la observación y estudio de las hojas de vida y determine en qué áreas se necesita capacitación y en qué temas.	E/PT 5	J.I. K.L.	07/09/2015
2.4	Evalúe la estructura humana considerando los requisitos de capacitación y las acciones realizadas por el área de talento humano.	E/PT 5		07/09/2015



2.5	Realice pruebas de proceso en los subsistemas de: Reclutamiento, selección y contratación, inducción, capacitación, evaluación del rendimiento.	E/PT 6	J.I. K.L.	07/09/2015 07/09/2015
2.6	Mediante estudio de los informes de talento humano determine los niveles de accidentabilidad laboral dentro de la empresa.	E/PT 6	J.I. K.L.	07/09/2015
2.7	Considerando el nivel de riesgo establecido para el examen analice el Componente de remuneraciones para lo cual considere los últimos 3 meses.	E/PT 6	J.I. K.L.	07/09/2015
2.8	Estudie los reportes de evaluación del desempeño y establezca el cumplimiento de las acciones establecidas.	E/PT 6	J.I. K.L.	
2.9	Mediante la aplicación de indicadores: Evalúe el comportamiento del desempeño del personal y determine la efectividad de la gestión realizada. Estudie las acciones del departamento con relación a <ul style="list-style-type: none"> • Rotación del personal. • Promociones • Suficiente personal en el área. • Manejo de capacitación. 	E/PT 6 E/PT 7 E/PT 8	J.I. K.L.	
OBSERVACIONES:		REALIZADO POR :		FECHA:
		Jenny Illescas Karla López		14/09/2015
		SUPERVISADO POR:		FECHA:
		Ing. Genaro Peña		14/09/2015



RESULTADOS GENERALES DE LA AUDITORIA

IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.

HALLAZGOS

FECHA: 25/09/2015

UNA OPORTUNA INDUCCIÓN DEL PERSONAL MEJORARA EL RENDIMIENTO

El Reglamento Interno de Trabajo de la empresa Capítulo VI, Art. 9 indica "Se dispone que al personal nuevo se le debe inducir e informar sobre la empresa y el puesto de trabajo antes de empezar a laborar". Al personal entrante se le debe informar sobre las tareas y actividades asignadas a su puesto de trabajo y como debe desarrollarlas. Sin embargo, el personal de nuevo ingreso no está siendo inducido de la manera correcta por parte del área del Talento Humano ya que no se le brinda la suficiente información sobre su área de trabajo, actividades específicas a realizar en el puesto de trabajo que ha sido designado.

Esto debido a que el área de Talento Humano no tiene designada una persona específica que se encargue de la inducción esto acompañado a que no se conocen las funciones de cada puesto ya que no están definidas de manera escrita las funciones que deben desempeñar considerando el cargo que ejercerán, la jerarquía de la empresa sobre quiénes son sus jefes inmediatos y sus subordinados de existir; así como la programación oportuna de una visita a las instalaciones de la empresa. La falta de entrenamiento o inducción genera pérdida de tiempo y desorganización en el personal de nuevo ingreso que desconoce los procesos administrativos, financieros y técnicos, principalmente se generan complicaciones en el área financiera y ventas. (Anexo N°6 E/PT 6, Pág. 218-220)

Conclusión

El proceso de inducción presenta una debilidad puesto que no se entrega al nuevo empleado de manera escrita el detalle exacto de las funciones que desempeñará, así como quienes son sus jefes inmediatos y sus subordinados de existir. Este subsistema mantiene resultados desfavorables debido a la desinformación y desorganización puesto que el área de Talento Humano carece de una persona encargada de realizar la inducción al nuevo personal.

Recomendación

Al Jefe de Recursos Humanos

1. Designar una persona idónea que realice la inducción, considerando la información a entregar y las visitas oportunas a las instalaciones.
2. Realizar un manual de funciones para cada puesto de trabajo el cual sirva de información pertinente para las tareas asignadas al personal.

LA CAPACITACIÓN MEJORARÁ LA EFICIENCIA EN EL SERVICIO Y EL DESEMPEÑO LABORAL

El Art. 61 del Capítulo 9 del Reglamento Interno de Trabajo de la empresa inciso g) establece “Definir un Plan de Capacitación para un periodo no menor a un año y ponerlo en ejecución de acuerdo a las necesidades empresariales”. Ya que al contar con un plan de capacitación se puede identificar y clasificar las áreas en que el personal necesita instrucción, además de construir manuales de procedimientos, políticas y objetivos que se esperan alcanzar. En la actualidad la capacitación se encuentra en una etapa de planificación dentro de la empresa. La Junta de Socios mediante acta ha establecido poner en marcha la implementación del proceso de capacitación al personal, para el año en curso y contar con personal preparado para el desarrollo de sus funciones.

Esta falta de capacitación provoca conflictos personales y organizacionales, ya que los empleados tienen diferentes criterios al momento de realizar sus funciones, además afecta al desempeño laboral, ya que se produce un desinterés de superación por parte del personal. (Anexo N°6 E/PT 6, Pág. 220-222)

Conclusión

Al no contar con un plan de capacitación el personal carece en su mayoría de conocimientos actualizado, calidad en la atención y relaciones humanas, carencias que se ven reflejadas en el trabajo, puesto que no está lo suficientemente capacitado en cuanto a atención al cliente, exhibición de productos, en el caso del personal de recursos humanos necesita actualizarse en cuanto a las nuevas disposiciones y

regulaciones laborales. Es de vital importancia además considerar una capacitación general en cuanto a las relaciones humanas e interpersonales.

Los empleados son el patrimonio más importante que posee la empresa, puesto que sobre ellos recaen los intereses y aspiraciones de la entidad, razón por la que se debería dar importancia y premura a la elaboración de un plan de capacitación que busque renovar conocimientos y armonizar las relaciones interpersonales tanto entre los empleados como en la relación entre los empleados y los clientes.

Recomendación

Al Jefe de Recursos Humanos

1. Elaborar y mantener un Plan de Capacitación periódico de los temas convenientes para la empresa, considerando la actualización de los conocimientos y la calidad en la atención y servicio al cliente; de manera que pueda ejecutarse para el mejoramiento de los procesos.
2. Ejecutar el Plan de Capacitación al personal con los temas de mayor importancia para la empresa.

LA APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE INCENTIVOS Y SANCIONES DEBE MANTENER EL EQUILIBRIO ENTRE LOS ESFUERZOS Y LAS RECOMPENSAS

De acuerdo con el Reglamento Interno de Trabajo de la empresa Capítulo VI, Art. 11 se establece “Poner en práctica un sistema de incentivos y sanciones para mantener el orden y un ambiente laboral estable a las circunstancias de la empresa. La empresa debe contar con un sistema de incentivos y sanciones, basado en la disciplina, el reconocer los logros y el buen desempeño laboral que brinde condiciones aceptables de trabajo e incentivos para estimular ciertos tipos de comportamientos; sin embargo, el personal de la compañía no está comprometido con su labor ya que al momento el sistema de incentivos y sanciones se encuentra beneficiando a un grupo reducido.

En la actualidad el sistema de incentivos y sanciones de la empresa está basado únicamente en evaluar el desempeño del personal y la forma de incentivar es con el incremento de su remuneración, al momento no se han dado ascensos, cambios ni remociones de puestos de trabajo. La falta de incentivación provoca que el empleado no desarrolle un compromiso con la empresa, el sistema de incentivos basado en el

incremento de remuneración produce rivalidades lo que no permite fomentar el trabajo en equipo. (Anexo N°6 E/PT 8, Pág. 233-237)

Conclusión

El sistema de incentivos y sanciones se basa en la evaluación del desempeño y se incentiva al personal con un incremento en su remuneración, produciendo rivalidades ya que se beneficia solo un grupo reducido, lo que no permite fomentar el trabajo en equipo y el compromiso de trabajo con la empresa.

Recomendación

Al Jefe de Recursos Humanos

1. Replantear el proceso de incentivos y sanciones de la empresa para no basarlo solo en el reconocimiento a través del aumento en la remuneración, sino motivarlos, en función del cumplimiento de objetivos, nivel de formación académica o reconociendo sus logros, promoviendo mejoras en las condiciones de trabajo.
2. Seleccionar otro tipo de incentivos como: ascensos, charlas motivacionales, cursos gratuitos, capacitación al personal, de los cuales se pueda beneficiar un grupo más amplio, de esta manera poder solucionar conflictos creados por rivalidades, generando un compromiso con la entidad y mejorando el desempeño de los empleados.

INCREMENTAR LA PROPORCION DE PERSONAL ESPECIALIZADO OPTIMIZARÁ EL RENDIMIENTO DE LA COMPAÑIA

La situación más crítica del talento humano es no contar con un perfil de personal idóneo y más definido ya que esto incrementa la rotación de personal, además que por la falta de un manual de funciones documentado no se ejecuta una selección de personal especializado y con los conocimientos necesarios de acuerdo con las actividades y funciones del puesto o cargo de trabajo, que permita mayor organización evitando conflictos entre funciones laborales y un mejor rendimiento dentro de la compañía. La principal causa se da por la cultura de los dueños que a su vez son las autoridades ya que no se manejan con los parámetros de selección de empleados y más bien se contrata por situaciones de afinidad, parentesco y recomendaciones por parte del propio personal, además que no se ejecuta un plan de capacitación que

ayuda a actualizar y reforzar conocimientos en los temas de interés para el buen desempeño de sus actividades.

Sin embargo se está tratando de cambiar esta situación y regirse de acuerdo al Reglamento Interno de Trabajo Capítulo VI de las Disposiciones de Trabajo, Art.6 en el que se dispone “No podrán ser elegidos para dignidades o funciones de la compañía personas que se encuentren ligados entre sí por parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

De acuerdo con la investigación realizada a los empleados, actualmente la empresa tiene tan solo un 11% de personal profesional que conforma el área administrativa, en cuanto al área del talento humano el personal cuenta con un nivel medio de instrucción, provocando una gran debilidad en cuanto a conocimientos técnicos, laborales y financieros de la empresa. (Anexo N°6 E/PT 5, Pág. 208-210)

Nivel de Instrucción	Cantidad Empleados	Porcentaje
Nivel Superior	5	11%
Nivel Medio (Bachiller)	25	56%
Nivel Primaria	15	33%
Total Personal	45	100%

Conclusión

La empresa al momento cuenta con una proporción mínima de recurso humano especializado debido a que la selección y contratación se da más por afinidad y recomendaciones lo cual es un aspecto negativo ya que debe analizarse los conocimientos, experiencia y habilidades de acuerdo con la necesidad del puesto de trabajo a ocupar, además de que no se ejecuta una capacitación que instruya y actualice conocimientos al personal de acuerdo con las necesidades de la empresa.



Recomendación

Al Gerente General

1. Emitir la orden para que se ejecute un plan de reclutamiento y selección de personal.

Al Jefe de Recursos Humanos

1. Elaborar y mantener un plan de reclutamiento y selección de personal de acuerdo a los parámetros que exige cada puesto de trabajo.
2. Considerar dentro de la ejecución del plan de capacitación la actualización de los conocimientos para cada área de trabajo con los temas convenientes para la empresa.
3. Ejecutar las medidas requeridas dentro del plan de reclutamiento y selección para que la empresa contrate personal apto y especializado de acuerdo a las condiciones pertinentes que permitan el desarrollo continuo de la empresa y la optimización del recurso humano.



3.4 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

3.4.1 CONFERENCIA FINAL

Cuenca, 30 de Septiembre del 2015

Señor

Humberto A. Valverde Pesantez

GERENTE GENERAL

Importadora Humberto Valverde Pesantez Cía. Ltda.

Presente.-

De mi consideración.-

De conformidad con lo acordado, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados de la Auditoría De Gestión realizada al Sistema de Talento Humano, por el periodo comprendido entre el 1 de Julio al 30 de Septiembre del 2015.

Dicho acto se llevará a cabo en la sala de reuniones de la Empresa Importadora Humberto Valverde Pesantez Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Cuenca el 7 de octubre del 2015 a las 15h00, en caso de poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando los datos correspondientes de la persona que irá en su representación.

Atentamente,

Sra. Karla López
AUDITOR OPERATIVO

3.4.2 INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN

IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ CÍA. LTDA.



ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

INFORME GENERAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

EJERCICIO ECONÓMICO 2015

CUENCA - ECUADOR



ÍNDICE

CAPÍTULO I

1. PERSPECTIVA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

- 1.1. Motivo de la Auditoría
- 1.2. Objetivo de la Auditoría
- 1.3. Alcance de la Auditoría
- 1.4. Objetivos Particulares
- 1.5. Enfoque de la Auditoría
- 1.6. Área Auditada
- 1.7. Indicadores de Gestión utilizados

CAPÍTULO II

2. INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

- 2.1. Conocimiento de la EMPRESA
- 2.2. Visión
- 2.3. Misión
- 2.4. Objetivos
- 2.5. Principios
- 2.6. Valores
- 2.7. Estructura Organizacional
 - 2.7.1 Organigrama



CAPÍTULO III

3. RESULTADOS GENERALES

3.1 CONTROL INTERNO

3.2 RESULTADO DE LA GESTIÓN

3.3 CONCLUSIONES

3.4 RECOMENDACIONES

CAPÍTULO III

4.1 Apéndice



CAPÍTULO I

INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN

Cuenca, 30 de Septiembre del 2015

Señor

Humberto A. Valverde Pesantez

GERENTE GENERAL

Importadora Humberto Valverde Pesantez Cía. Ltda.

Presente.-

De mi consideración.-

Hemos efectuado la auditoria de gestión al sistema del Talento Humano a la empresa Importadora Humberto Valverde pesantez Cía. Ltda., por el periodo comprendido de Julio a Septiembre del 2015.

Nuestra auditoria se efectuó de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Estas normas requieren que la auditoria sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y la documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza especial de nuestra auditoria, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

Atentamente,

Sra. Karla López
AUDITOR OPERATIVO

1. PERSPECTIVA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

1.1. Origen o motivo del examen

Según la orden de trabajo N° AI-001-2015 con fecha 2 de julio de 2015 y como requisito para la obtención del título de Contador Público Auditor.

1.2. Objetivo General

Verificar que el Área de Recursos Humanos este alcanzando los niveles de rendimiento del talento humano establecidos por la compañía, proporcionando de personal idóneo y eficiente para alcanzar los planes y objetivos estratégicos propuestos, regulando de manera equitativa las relaciones laborales conforme lo expuesto en las normas, reglamentos y demás disposiciones legales.

1.3. Alcance de la Auditoría

En la auditoria al sistema de Recursos Humanos se estudiará la planificación de talento humano, organización y clasificación de puestos, reclutamiento y selección del personal, contratación e inducción, capacitación y desarrollo, seguridad e higiene laboral, remuneración, coordinación, aspectos disciplinarios, y medidas de control.

1.4. Objetivo Particulares

- Comprobar que la planificación del talento humano garantice la calidad y cantidad de recursos para la empresa.
- Verificar si la organización y clasificación define los puestos en función de las especializaciones y grados de responsabilidad del personal.
- Comprobar que el reclutamiento y selección de personal para los diferentes puestos de trabajo permita competitivamente identificar el personal requerido a base de los planes establecidos dentro de la empresa.
- Verificar si las contrataciones se realizan de manera oportuna de acuerdo con las disposiciones legales planteadas y que los empleados nuevos reciban la inducción sobre sus funciones y tareas designadas así como el conocimiento de la empresa por parte de los jefes de cada área a la que corresponden.
- Comprobar que el personal pueda adquirir nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, a través del subsistema de capacitación y desarrollo.

- Verificar si el personal cuenta con todos los implementos de seguridad necesarios y requeridos para su protección.
- Verificar que la cuantía y oportunidad de la remuneración que perciben los empleados, respondan a las normas vigentes y políticas institucionales.
- Verificar que exista la coordinación necesaria con los departamentos afines y los empleados de cada área.
- Evaluar los aspectos disciplinarios del talento humano, en cuanto a control de asistencia, solución de conflictos que se suscitan entre empleados y problemas laborales.
- Verificar que la empresa adopte las medidas de control oportunas y que estas contribuyan al buen manejo del talento humano, así como de las relaciones laborales.

1.5. **Enfoque de la Auditoría**

Esta Auditoría está orientada hacia el cumplimiento de la normativa vigente, eficacia en el logro de los objetivos planteados, eficiencia y economía en el uso de los recursos utilizados en las acciones relativas a la gestión del recurso humano.

1.6. **Área Auditada**

El Área de Recursos Humanos de la Empresa Importadora Humberto Valverde Pesántez Cía. Ltda., fue sometida al examen evaluando los procesos de:

- Selección del personal.
- Contratación del personal.
- Inducción
- Capacitación y desarrollo
- Seguridad e higiene.
- Administración del personal.
- Remuneración del personal
- Evaluación del personal

1.7. Indicadores de Gestión utilizados

PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	APLICACIÓN	RESULTADO	CALIFICACIÓN
Selección de personal	Cumplimiento de requerimientos para la contratación.	$\frac{\text{Personal apto}}{\text{Total de personal contratado}} \times 100$	$\frac{3}{6} \times 100 = 50\%$	50%	Desfavorable
Contratación de personal	Contratación Legalizada.	$\frac{\text{Contratos legalizados}}{\text{Total de contratos firmados}} \times 100$	$\frac{45}{45} \times 100 = 100\%$	100%	Favorable
Inducción de personal	Inducción de personal.	$\frac{\text{Empleados inducidos}}{\text{Total de empleados}} \times 100$	$\frac{2}{6} \times 100 = 33.33\%$	33%	Desfavorable
Capacitación del personal	Capacitación de personal.	$\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$	$\frac{0}{45} \times 100 = 0\%$	0%	Desfavorable
Seguridad e higiene en el trabajo	Accidentabilidad Laboral.	$\frac{\text{Empleados sufrido accidentes}}{\text{Total de empleados}} \times 100$	$\frac{0}{45} \times 100 = 0\%$	0%	Favorable
Administración del personal	Actualización de datos de empleados, información actualizada.	$\frac{\text{Expedientes actualizados}}{\text{Total expedientes}} \times 100$	$\frac{34}{45} \times 100 = 75.56\%$	76%	Favorable
		$\frac{\text{Empleados asegurados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$	$\frac{45}{45} \times 100 = 100\%$	100%	
Evaluación del personal	Evaluaciones.	$\frac{\text{Empleados evaluados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$	$\frac{40}{45} \times 100 = 88.89\%$	89%	Aceptable
Promoción y motivación del personal	Promoción de personal.	$\frac{\text{Total de Trabajadores Promovidos}}{\text{Numero Pomedio de Trabajadores}} * 100$	$\frac{0}{45} * 100 = 0\%$	0%	Desfavorable

CAPÍTULO II

2. INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

2.1 Conocimiento de la empresa

DOCUMENTOS RECIBIDOS POR LA EMPRESA

- Escritura de Constitución Legal de la empresa
- Nombramiento del Gerente General y el Presidente
- Reglamento Interno de la empresa
- Nómina de empleados
- Documentación Legal de los empleados.
- Contratos del personal
- Archivo de auditorías anteriores

BASE LEGAL DE LA EMPRESA

Antecedentes

Importadora Humberto Valverde Pesantez & Hijos Cía. Ltda., es una empresa privada que nació hace 48 años, se inició legalmente el 24 de julio de 1966 como un almacén distribuidor de artículos de bazar nacional e importado. El 09 de noviembre del año 2000 se constituye legalmente como compañía de responsabilidad limitada mediante escritura pública ante el Notario Segundo definiéndose a los señores Humberto Valverde Pesantez, Luis Valverde Martínez y Felipe Valverde Martínez como socios principales de la empresa.

Está ubicado en la Matriz: Av. Remigio Crespo 0-08 y Av. de las Américas (Redondel Feria Libre) Sucursal: Presidente Córdova 11-05 y Gral. Torres esquina (Centro de la ciudad), cuenta con áreas de comercialización de productos para el hogar, artículos de bazar, decoración, juguetería, cristalería y supermercado en general.

PRINCIPALES DISPOSICIONES LEGALES

- Ministerio de Relaciones Laborales
- Servicio de Rentas Internas
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Código de Trabajo
- Superintendencia de Compañías.

DISPOSICIONES GENERALES DE LA EMPRESA

- Planificación Estratégica
- Reglamento Interno
- Manual de Control Interno
- Manual de funciones del personal.

2.2. Visión

Importadora Humberto Valverde Pesantez Cía. Ltda., tiene la visión de convertirse a corto plazo en líderes, innovadores y versátiles en el área de la importación y comercialización de artículos de bazar y de consumo masivo nacionales e importados en la ciudad de Cuenca y luego en la región austral.

2.3. Misión

Importadora Humberto Valverde Pesantez & Hijos Cía. Ltda., busca comercializar artículos de bazar y supermercado proporcionando al consumidor en todos nuestros productos una óptima calidad, nuestro trabajo diario lo desarrollamos aplicando lineamientos serios, éticos y honestos, los cuales nos permitirán consolidar un prestigio y una buena imagen con todos nuestros potenciales clientes.



Todo este compromiso lo conseguiremos manteniéndonos firmes con los intereses de nuestros clientes, socios, empleados, proveedores y la comunidad en general.

2.4. **Objetivos**

La importación y comercialización de todo tipo de mercaderías destinadas al uso en el hogar, para ventas al por mayor y menor permitidas por la ley, pudiendo la compañía intervenir y formar parte de otras compañías constituidas legalmente.

- Satisfacer las necesidades de sus clientes ofertando productos de calidad a precios competitivos.
- Consolidar el liderazgo en las diferentes líneas de mercado implementadas.
- Implementar nuevas estrategias y políticas de mercado para conseguir los niveles de venta establecidos.

2.5. **Principios**

- Vocación y cultura del buen servicio al cliente.
- Respeto y responsabilidad social.
- Transparencia y calidad en la comercialización de los productos.
- Bienestar y desarrollo del recurso humano.

2.6. **Valores**

- **Integridad.**- actuar de acuerdo con los principios éticos y dentro del marco legal.
- **Confidencialidad.**- compromiso con el uso adecuado de la información.
- **Respeto social.**- mantener una conducta adecuada, considerando los derechos fundamentales de la sociedad.



- **Responsabilidad laboral.**- contribuir al logro de los objetivos planteados por la empresa, en cada función asumiendo las consecuencias de nuestros actos.
- **Lealtad.**- actuar con nobleza y sinceridad en todo momento.
- **Trabajo en equipo.**- integración del personal en base al compromiso y la busca del mejoramiento continuo.
- **Transparencia.**-actuar con veracidad y consistencia.



2.7 Estructura

Organizacional

2.7.1.

Organigrama

Estructural

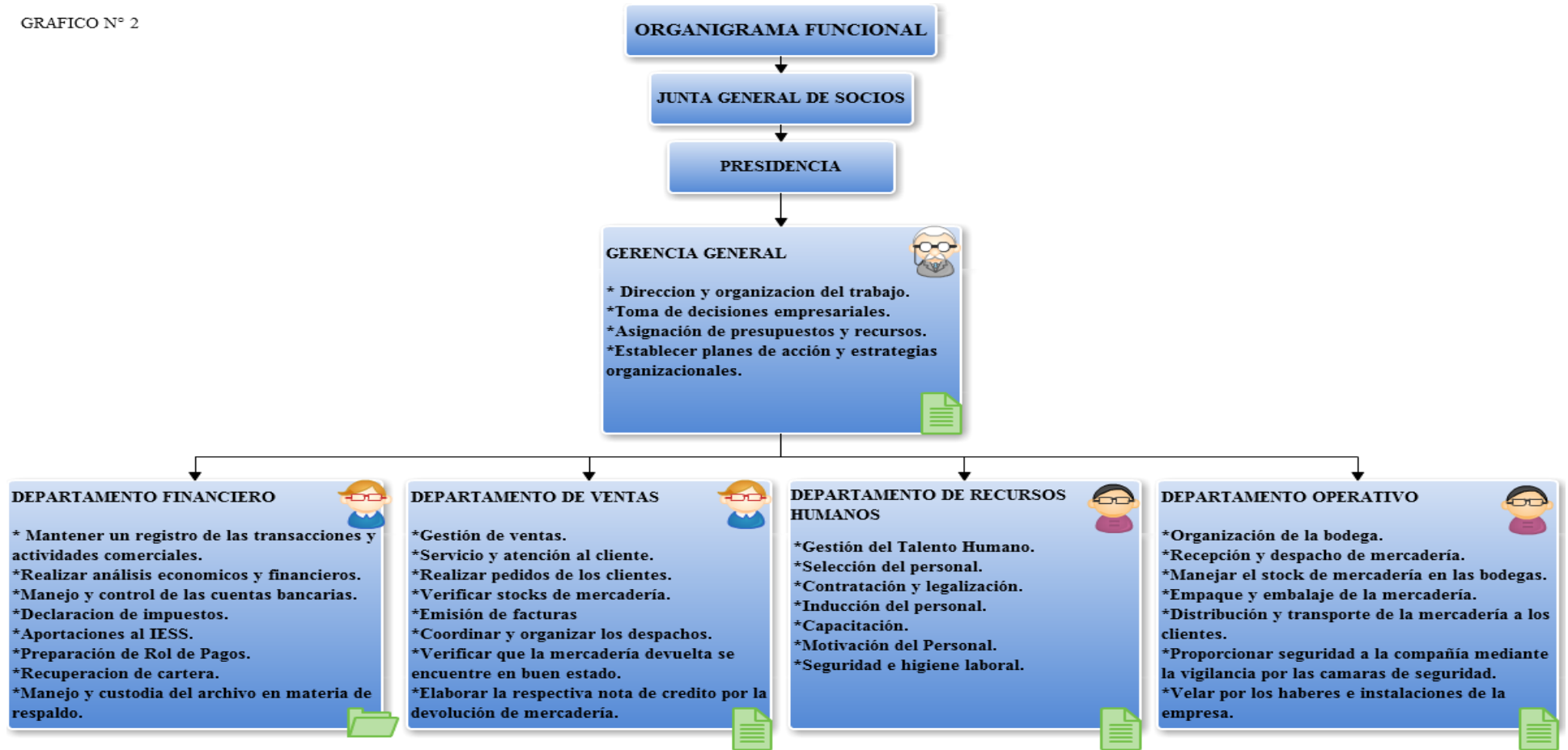
GRAFICO N° 1



Elaborado por: Jenny Illescas y Karla López

2.7.2. Organigrama Funcional

GRAFICO N° 2



Elaborado por: Jenny Illescas y Karla López



CAPÍTULO III

3.1. CONTROL INTERNO

INFORME DE CONTROL INTERNO

IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.

Cuenca, 04 de septiembre de 2015.

Ingeniero.

Felipe Valverde Martínez.

GERENTE GENERAL DE IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.

En la auditoría de gestión al sistema de Recursos Humanos que al momento estamos efectuando de acuerdo a la orden de trabajo N° AI-001-2015 emitido el 2 de julio del 2015 a la empresa Importadora Humberto Valverde Pesantez & Hijos Cía. Ltda.; hemos estudiado y evaluado el sistema de control interno, con el propósito de determinar su funcionalidad. La Administración de la empresa es responsable de mantener una estructura de control interno operacional, estableciendo procedimientos de control para cumplir con esta responsabilidad.

Hemos observado algunos factores de riesgo referentes al funcionamiento de los controles que a nuestro criterio son situaciones reportables que se refieren a importantes deficiencias en la operativa de control, los cuales detallamos a continuación.

INADECUADA ESTRUCTURA ORGÁNICA

La estructura orgánica de la empresa Importadora Humberto Valverde Pesantez Cía. Ltda., se encuentra desactualizada, no identifica departamentos importantes que regule el accionar de un marco institucional y garantice la sostenibilidad de la empresa; ya que la última vez que se definió la estructura orgánica en la empresa fue en agosto del 2012, pero en la actualidad ha habido muchos cambios y crecimiento de la empresa en infraestructura, se ha incrementado el personal y se tiene la necesidad de establecer una división departamental.

De manera que se está incumpliendo con las disposiciones establecidas en el Reglamento Interno de la empresa Capitulo Primero, Artículo 1 Párrafo Primero en la que se dispone la división estructural por departamentos actualizada de acuerdo al crecimiento de la empresa, debido a que las autoridades responsables encargadas de diseñar e implementar no han actualizado el organigrama conforme los cambios que se han venido dando en la empresa. En consecuencia la empresa en este momento tiene una organización estructural defectuosa y desactualizada.

Conclusión

La empresa se encuentra en una recesión organizativa debido a la despreocupación por parte de las autoridades para implementar un documento tan importante dentro de la compañía; ya que la última vez que se definió la estructura organice en la empresa y se definió un organigrama en agosto del 2012, pero en la actualidad ha habido muchos cambios y crecimiento de la empresa en infraestructura, se ha incrementado el personal y se tiene la necesidad de establecer una división departamental.

Recomendación:

Al Gerente General y Junta General de Socios

1. La Junta General de Socios deberá disponer a la gerencia, para que se diseñe e implemente una estructura orgánica de conformidad con sus objetivos operaciones y necesidades de la empresa definiendo las áreas básicas para el desarrollo de actividades como son el área de Recursos Humanos, Departamento Legal, Crédito y Cobranza, para lograr la eficiencia, eficacia y economía de los recursos tanto humanos como materiales.

Se presenta como anexo una propuesta preparada por Auditoría de acuerdo a las circunstancias actuales de la empresa. (Anexo N°1, Pág. 150,151)

INEXISTENCIA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

La empresa no cuenta con una planificación estratégica que permita definir las metas y estrategias tanto generales como específicas de cada área, ni la documentación que permita observar las actividades que se realizan en el área, por lo que se dificulta la identificación de estrategias y procedimientos para ser evaluada en función de los objetivos establecidos, esto se da por la falta de comunicación entre la administración y la Junta de Socios para actualizarse e implementar este tipo de instrumentos que ayudan a direccionar el manejo de la empresa; además existe una cultura organizacional muy fuerte ya que es una empresa familiar con una forma de administración reacia al cambio.

En el Reglamento Interno Capitulo Primero Artículo 1 párrafo 2 se establece la determinación de una planificación estratégica para un periodo no menor a un año calendario debiendo ser analizado y evaluado de acuerdo a las circunstancias de la empresa; lo que conlleva a la desinformación y falta de conocimiento sobre el uso adecuado de los recursos tanto humano, material y financieros; además genera la incertidumbre de un control inadecuado de los recursos y actividades, así como la inseguridad del cumplimiento del trabajo con relación a los objetivos de la empresa.

Conclusión

La empresa no tiene planificación la cual es muy necesaria para el direccionamiento y toma de decisiones por parte de la administración y Gerencia debido a la falta de comunicación y acuerdo con la Junta de Socios para dar inicio a la realización y análisis de la planificación.

Recomendación

Al Gerente General y Junta General de Socios

2. La Junta General de Socios deberá agendar y realizar una reunión para tratar el tema de la planificación estratégica y situación actual de la empresa para llegar

a un acuerdo en cuanto a objetivos y metas previstas, establecer estrategias para la utilización óptima de los recursos de manera eficiente, eficaz y efectiva.

NO EXISTE UN MANUAL DE FUNCIONES

La empresa no cuenta con un manual de funciones para cada uno de los cargos fijos que permita que los empleados de la compañía tengan una certeza de sus funciones y cuáles son las responsabilidades de cada cargo, incumpléndose con el Reglamento Interno de Trabajo en su Capítulo Primero de los Trabajadores Artículo 2 en la se establece la determinación de funciones para cada empleado u obrero en su página 2 Párrafo 1, además se dispone en las Normas de control interno para el área de Recursos Humanos 300-01: Descripción y análisis de cargos.

Esto se debe a que el departamento de Recursos Humanos en acuerdo con la Gerencia no ha dispuesto la generación de un manual de funciones, provocando que el personal tenga conflicto por el ambiguo conocimiento de las responsabilidades de cada puesto de trabajo, canales de comunicación y supervisión.

El personal no tiene claras y delimitadas sus responsabilidades así como el nivel de autoridad, ni se identifican las características de cada puesto de trabajo, así como la carga laboral y provoca la desmotivación en los empleados.

Conclusión

La empresa no cuenta con un manual de funciones específico a pesar de que en su propio reglamento se exige la determinación de cargos y funciones, a la falta de exigencia por parte de la Gerencia y despreocupación del Jefe de Recursos Humanos, provocando confusión y conflictos sobre las funciones que debe ejecutar cada empleado, se genera duplicidad de funciones y sobrecarga de trabajo por lo que es necesario la definición específica de funciones.

Recomendación

Al Gerente General

3. El Gerente deberá dar la orden, se diseñe e implemente un Manual de Funciones adecuado las circunstancias actuales de la empresa para cada área y puesto de trabajo.

Al Jefe de Recursos Humanos

4. Se debe realizar el análisis y diseño del manual de funciones interno de la empresa con los procesos y actividades definidas de manera objetiva a cada puesto de trabajo para ser implementadas con el objetivo de evitar confusiones y conflictos con las funciones entre los empleados.

CONTROL DE ASISTENCIA AL PERSONAL

La empresa no cuenta con un medio eléctrico para el registro de la asistencia del personal, el control de asistencia se lleva mediante hojas donde se registra la firma y la hora de entrada y salida de los empleados, esto se da debido a que no se ha planteado desarrollar esta función con otro método confiable que ayude a la empresa a actualizarse y obtener un mejor control.

El Reglamento Interno de la empresa menciona en su Capítulo Segundo de las Obligaciones del Empleador Art.12 inciso e) “actualizar el sistema tecnológico e informático en la medida que sea necesario para un mejor control y rendimiento laboral”, el registro de asistencia mediante hojas provoca desorden, complicación en la supervisión y errores en el registro de asistencia del personal.

Conclusión

A la empresa le falta actualizarse de manera tecnológica para llevar un mejor control y registro digitalizado de la asistencia y así evitar conflictos con los empleados tanto en su horario de trabajo como para el cálculo del tiempo laborado y horas extras a su vez que permita identificar el desempeño y la disciplina de cada empleado.

Recomendación

Al Gerente



5. El crecimiento en la empresa, exige vencer obstáculos que se presentan, en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, por lo que se debe incrementar la tecnología, las actividades de apoyo e intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad de la empresa. De esta manera, se garantiza que el recursos humano, sea utilizados con eficiencia, eficacia y economía.

Al Jefe de Recursos Humanos

6. Proponer la implementación de un medio electrónico para la computarización del registro de asistencia para así generar un ambiente de confianza tanto con los empleados como con las autoridades.

3.2. RESULTADOS DE LA GESTIÓN

UNA OPORTUNA INDUCCIÓN DEL PERSONAL MEJORARA EL RENDIMIENTO

El Reglamento Interno de Trabajo de la empresa Capítulo VI, Art. 9 indica "Se dispone que al personal nuevo se le debe inducir e informar sobre la empresa y el puesto de trabajo antes de empezar a laborar". Al personal entrante se le debe informar sobre las tareas y actividades asignadas a su puesto de trabajo y como debe desarrollarlas. Sin embargo, el personal de nuevo ingreso no está siendo inducido de la manera correcta por parte del área del Talento Humano ya que no se le brinda la suficiente información sobre su área de trabajo, actividades específicas a realizar en el puesto de trabajo que ha sido designado.

Esto debido a que el área de Talento Humano no tiene designada una persona específica que se encargue de la inducción esto acompañado a que no se conocen las funciones de cada puesto ya que no están definidas de manera escrita las funciones que deben desempeñar considerando el cargo que ejercerán, la jerarquía de la empresa sobre quiénes son sus jefes inmediatos y sus subordinados de existir; así como la programación oportuna de una visita a las instalaciones de la empresa. La falta de entrenamiento o inducción genera pérdida de tiempo y desorganización en el personal de nuevo ingreso que desconoce los procesos administrativos, financieros y técnicos, principalmente se generan complicaciones en el área financiera y ventas. (Anexo N°6 E/PT 6, Pág. 218-220)

Conclusión

El proceso de inducción presenta una debilidad puesto que no se entrega al nuevo empleado de manera escrita el detalle exacto de las funciones que desempeñará, así como quienes son sus jefes inmediatos y sus subordinados de existir. Este subsistema mantiene resultados desfavorables debido a la desinformación y desorganización puesto que el área de Talento Humano carece de una persona encargada de realizar la inducción al nuevo personal.

Recomendación

Al Jefe de Recursos Humanos

1. Designar una persona idónea que realice la inducción, considerando la información a entregar y las visitas oportunas a las instalaciones.
2. Realizar un manual de funciones para cada puesto de trabajo el cual sirva de información pertinente para las tareas asignadas al personal.

LA CAPACITACIÓN MEJORARÁ LA EFICIENCIA EN EL SERVICIO Y EL DESEMPEÑO LABORAL

El Art. 61 del Capítulo 9 del Reglamento Interno de Trabajo de la empresa inciso g) establece “Definir un Plan de Capacitación para un periodo no menor a un año y ponerlo en ejecución de acuerdo a las necesidades empresariales”. Ya que al contar con un plan de capacitación se puede identificar y clasificar las áreas en que el personal necesita instrucción, además de construir manuales de procedimientos, políticas y objetivos que se esperan alcanzar. En la actualidad la capacitación se encuentra en una etapa de planificación dentro de la empresa. La Junta de Socios mediante acta ha establecido poner en marcha la implementación del proceso de capacitación al personal, para el año en curso y contar con personal preparado para el desarrollo de sus funciones.

Esta falta de capacitación provoca conflictos personales y organizacionales, ya que los empleados tienen diferentes criterios al momento de realizar sus funciones, además afecta al desempeño laboral, ya que se produce un desinterés de superación por parte del personal. (Anexo N°6 E/PT 6, Pág. 220-222)

Conclusión

Al no contar con un plan de capacitación el personal carece en su mayoría de conocimientos actualizado, calidad en la atención y relaciones humanas, carencias que se ven reflejadas en el trabajo, puesto que no está lo suficientemente capacitado en cuanto a atención al cliente, exhibición de productos, en el caso del personal de recursos humanos necesita actualizarse en cuanto a las nuevas disposiciones y

regulaciones laborales. Es de vital importancia además considerar una capacitación general en cuanto a las relaciones humanas e interpersonales.

Los empleados son el patrimonio más importante que posee la empresa, puesto que sobre ellos recaen los intereses y aspiraciones de la entidad, razón por la que se debería dar importancia y premura a la elaboración de un plan de capacitación que busque renovar conocimientos y armonizar las relaciones interpersonales tanto entre los empleados como en la relación entre los empleados y los clientes.

Recomendación

Al Jefe de Recursos Humanos

3. Elaborar y mantener un Plan de Capacitación periódico de los temas convenientes para la empresa, considerando la actualización de los conocimientos y la calidad en la atención y servicio al cliente; de manera que pueda ejecutarse para el mejoramiento de los procesos.
4. Ejecutar el Plan de Capacitación al personal con los temas de mayor importancia para la empresa.

LA APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE INCENTIVOS Y SANCIONES DEBE MANTENER EL EQUILIBRIO ENTRE LOS ESFUERZOS Y LAS RECOMPENSAS

De acuerdo con el Reglamento Interno de Trabajo de la empresa Capítulo VI, Art. 11 se establece “Poner en práctica un sistema de incentivos y sanciones para mantener el orden y un ambiente laboral estable a las circunstancias de la empresa. La empresa debe contar con un sistema de incentivos y sanciones, basado en la disciplina, el reconocer los logros y el buen desempeño laboral que brinde condiciones aceptables de trabajo e incentivos para estimular ciertos tipos de comportamientos; sin embargo, el personal de la compañía no está comprometido con su labor ya que al momento el sistema de incentivos y sanciones se encuentra beneficiando a un grupo reducido.

En la actualidad el sistema de incentivos y sanciones de la empresa está basado únicamente en evaluar el desempeño del personal y la forma de incentivar es con el incremento de su remuneración, al momento no se han dado ascensos, cambios ni remociones de puestos de trabajo. La falta de incentivación provoca que el empleado no desarrolle un compromiso con la empresa, el sistema de incentivos basado en el

incremento de remuneración produce rivalidades lo que no permite fomentar el trabajo en equipo. (Anexo N°6 E/PT 8, Pág. 232-236)

Conclusión

El sistema de incentivos y sanciones se basa en la evaluación del desempeño y se incentiva al personal con un incremento en su remuneración, produciendo rivalidades ya que se beneficia solo un grupo reducido, lo que no permite fomentar el trabajo en equipo y el compromiso de trabajo con la empresa.

Recomendación

Al Jefe de Recursos Humanos

5. Replantear el proceso de incentivos y sanciones de la empresa para no basarlo solo en el reconocimiento a través del aumento en la remuneración, sino motivarlos, en función del cumplimiento de objetivos, nivel de formación académica o reconociendo sus logros, promoviendo mejoras en las condiciones de trabajo.
6. Seleccionar otro tipo de incentivos como: ascensos, charlas motivacionales, cursos gratuitos, capacitación al personal, de los cuales se pueda beneficiar un grupo más amplio, de esta manera poder solucionar conflictos creados por rivalidades, generando un compromiso con la entidad y mejorando el desempeño de los empleados.

INCREMENTAR LA PROPORCION DE PERSONAL ESPECIALIZADO OPTIMIZARÁ EL RENDIMIENTO DE LA COMPAÑIA

La situación más crítica del talento humano es no contar con un perfil de personal idóneo y más definido ya que esto incrementa la rotación de personal, además que por la falta de un manual de funciones documentado no se ejecuta una selección de personal especializado y con los conocimientos necesarios de acuerdo con las actividades y funciones del puesto o cargo de trabajo, que permita mayor organización evitando conflictos entre funciones laborales y un mejor rendimiento dentro de la compañía. La principal causa se da por la cultura de los dueños que a su vez son las autoridades ya que no se manejan con los parámetros de selección de empleados y más bien se contrata por situaciones de afinidad, parentesco y recomendaciones por parte del propio personal, además que no se ejecuta un plan de capacitación que

ayuda a actualizar y reforzar conocimientos en los temas de interés para el buen desempeño de sus actividades.

Sin embargo se está tratando de cambiar esta situación y regirse de acuerdo al Reglamento Interno de Trabajo Capítulo VI de las Disposiciones de Trabajo, Art.6 en el que se dispone “No podrán ser elegidos para dignidades o funciones de la compañía personas que se encuentren ligados entre sí por parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

De acuerdo con la investigación realizada a los empleados, actualmente la empresa tiene tan solo un 11% de personal profesional que conforma el área administrativa, en cuanto al área del talento humano el personal cuenta con un nivel medio de instrucción, provocando una gran debilidad en cuanto a conocimientos técnicos, laborales y financieros de la empresa. (Anexo N°6 E/PT 5, Pág. 208-210)

Nivel de Instrucción	Cantidad Empleados	Porcentaje
Nivel Superior	5	11%
Nivel Medio (Bachiller)	25	56%
Nivel Primaria	15	33%
Total Personal	45	100%

Conclusión

La empresa al momento cuenta con una proporción mínima de recurso humano especializado debido a que la selección y contratación se da más por afinidad y recomendaciones lo cual es un aspecto negativo ya que debe analizarse los conocimientos, experiencia y habilidades de acuerdo con la necesidad del puesto de trabajo a ocupar, además de que no se ejecuta una capacitación que instruya y actualice conocimientos al personal de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Recomendación

Al Gerente General



7. Emitir la orden para que se ejecute un plan de reclutamiento y selección de personal.

Al Jefe de Recursos Humanos

8. Elaborar y mantener un plan de reclutamiento y selección de personal de acuerdo a los parámetros que exige cada puesto de trabajo.
9. Considerar dentro de la ejecución del plan de capacitación la actualización de los conocimientos para cada área de trabajo con los temas convenientes para la empresa.
10. Ejecutar las medidas requeridas dentro del plan de reclutamiento y selección para que la empresa contrate personal apto y especializado de acuerdo a las condiciones pertinentes que permitan el desarrollo continuo de la empresa y la optimización del recurso humano.

3.3 CONCLUSIONES

Se ha determinado las siguientes conclusiones una vez finalizado la auditoria de Gestión al sistema de Recursos Humanos de la Importadora Humberto Valverde Pesántez Cía. Ltda.

1. La empresa se encuentra en una recesión organizativa debido a la despreocupación por parte de las autoridades para implementar un documento tan importante dentro de la compañía; ya que la última vez que se definió la estructura organice en la empresa y se definió un organigrama en agosto del 2012, pero en la actualidad ha habido muchos cambios y crecimiento de la empresa en infraestructura, se ha incrementado el personal y se tiene la necesidad de establecer una división departamental.
2. La empresa no tiene planificación la cual es muy necesaria para el direccionamiento y toma de decisiones por parte de la administración y Gerencia debido a la falta de comunicación y acuerdo con la Junta de Socios para dar inicio a la realización y análisis de la planificación.
3. La empresa no cuenta con un manual de funciones específico a pesar de que en su propio reglamento se exige la determinación de cargos y funciones, a la falta de exigencia por parte de la Gerencia y despreocupación del Jefe de Recursos Humanos, provocando confusión y conflictos sobre las funciones que debe ejecutar cada empleado, se genera duplicidad de funciones y sobrecarga de trabajo por lo que es necesario la definición específica de funciones.
4. A la empresa le falta actualizarse de manera tecnológica para llevar un mejor control y registro digitalizado de la asistencia y así evitar conflictos con los empleados tanto en su horario de trabajo como para el cálculo del tiempo laborado y horas extras a su vez que permita identificar el desempeño y la disciplina de cada empleado.
5. El proceso de inducción presenta una debilidad puesto que no se entrega al nuevo empleado de manera escrita el detalle exacto de las funciones que desempeñará, así como quienes son sus jefes inmediatos y sus subordinados de existir. Este subsistema mantiene resultados desfavorables debido a la desinformación y desorganización puesto que el área de Talento Humano carece de una persona encargada de realizar la inducción al nuevo personal.

6. Al no contar con un plan de capacitación el personal carece en su mayoría de conocimientos actualizado, calidad en la atención y relaciones humanas, carencias que se ven reflejadas en el trabajo, puesto que no está lo suficientemente capacitado en cuanto a atención al cliente, exhibición de productos, en el caso del personal de recursos humanos necesita actualizarse en cuanto a las nuevas disposiciones y regulaciones laborales. Es de vital importancia además considerar una capacitación general en cuanto a las relaciones humanas e interpersonales.

Los empleados son el patrimonio más importante que posee la empresa, puesto que sobre ellos recaen los intereses y aspiraciones de la entidad, razón por la que se debería dar importancia y premura a la elaboración de un plan de capacitación que busque renovar conocimientos y armonizar las relaciones interpersonales tanto entre los empleados como en la relación entre los empleados y los clientes.

7. La empresa al momento cuenta con una proporción mínima de recurso humano especializado debido a que la selección y contratación se da más por afinidad y recomendaciones lo cual es un aspecto negativo ya que debe analizarse los conocimientos, experiencia y habilidades de acuerdo con la necesidad del puesto de trabajo a ocupar, además de que no se ejecuta una capacitación que instruya y actualice conocimientos al personal de acuerdo con las necesidades de la empresa.
8. El sistema de incentivos y sanciones se basa en la evaluación del desempeño y se incentiva al personal con un incremento en su remuneración, produciendo rivalidades ya que se beneficia solo un grupo reducido, lo que no permite fomentar el trabajo en equipo y el compromiso de trabajo con la empresa.

3.4 **RECOMENDACIONES**

Al Gerente General y Junta General de Socios

1. La Junta General de Socios deberá agendar y realizar una reunión para tratar el tema de la planificación estratégica y situación actual de la empresa para llegar a un acuerdo en cuanto a objetivos y metas previstas, establecer estrategias para la utilización óptima de los recursos de manera eficiente, eficaz y efectiva.
2. El Gerente deberá dar la orden, se diseñe e implemente un Manual de Funciones adecuado las circunstancias actuales de la empresa para cada área y puesto de trabajo.
3. La Junta General de Socios deberá disponer a la gerencia, para que se diseñe e implemente una estructura orgánica de conformidad con sus objetivos operaciones y necesidades de la empresa definiendo las áreas básicas para el desarrollo de actividades como son el área de Recursos Humanos, Departamento Legal, Crédito y Cobranza, para lograr la eficiencia, eficacia y economía de los recursos tanto humanos como materiales.
4. El crecimiento en la empresa, exige vencer obstáculos que se presentan, en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, por lo que se debe incrementar la tecnología, las actividades de apoyo e intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad de la empresa. De esta manera, se garantiza que el recursos humano, sea utilizados con eficiencia, eficacia y economía.
5. Emitir la orden para que se ejecute un plan de reclutamiento y selección de personal.

Al Jefe de Recursos Humanos

6. Se debe realizar el análisis y diseño del manual de funciones interno de la empresa con los procesos y actividades definidas de manera objetiva a cada puesto de trabajo para ser implementadas con el objetivo de evitar confusiones y conflictos con las funciones entre los empleados.
7. Proponer la implementación de un medio electrónico para la computarización del registro de asistencia para así generar un ambiente de confianza tanto con los empleados como con las autoridades.



8. Designar una persona idónea que realice la inducción, considerando la información a entregar y las visitas oportunas a las instalaciones.
9. Realizar un manual de funciones para cada puesto de trabajo el cual sirva de información pertinente para las tareas asignadas al personal.
10. Elaborar y mantener un Plan de Capacitación periódico de los temas convenientes para la empresa, considerando la actualización de los conocimientos y la calidad en la atención y servicio al cliente; de manera que pueda ejecutarse para el mejoramiento de los procesos.
11. Ejecutar el Plan de Capacitación al personal con los temas de mayor importancia para la empresa.
12. Replantear el proceso de incentivos y sanciones de la empresa para no basarlo solo en el reconocimiento a través del aumento en la remuneración, sino motivarlos, en función del cumplimiento de objetivos, nivel de formación académica o reconociendo sus logros, promoviendo mejoras en las condiciones de trabajo.
13. Seleccionar otro tipo de incentivos como: ascensos, charlas motivacionales, cursos gratuitos, capacitación al personal, de los cuales se pueda beneficiar un grupo más amplio, de esta manera poder solucionar conflictos creados por rivalidades, generando un compromiso con la entidad y mejorando el desempeño de los empleados.
14. Elaborar y mantener un plan de reclutamiento y selección de personal de acuerdo a los parámetros que exige cada puesto de trabajo.
15. Considerar dentro de la ejecución del plan de capacitación la actualización de los conocimientos para cada área de trabajo con los temas convenientes para la empresa.
16. Ejecutar las medidas requeridas dentro del plan de reclutamiento y selección para que la empresa contrate personal apto y especializado de acuerdo a las condiciones pertinentes que permitan el desarrollo continuo de la empresa y la optimización del recurso humano.



CAPÍTULO IV

4.1 Apéndices

- Carta de notificación a la Gerencia del Inicio de Auditoría de Gestión.

Cuenca, 2 de julio de 2015.

Señor

Humberto A. Valverde Pesantez

GERENTE GENERAL

Importadora Humberto Valverde Pesantez Cía. Ltda.

Presente.-

De mi consideración.-

Con el fin de dar cumplimiento al Plan Operativo Anual aprobado por la Junta Directiva para el periodo 2015, se comunica que el 1 de enero del presente año se iniciara con el trabajo de Auditoría de Gestión al Área de Recursos Humanos.

Para el cumplimiento de dicho examen se conformado el siguiente grupo de trabajo:

Ing. Genaro Peña	Auditor Supervisor
CPA. Jenny Illescas	Auditor Jefe de Equipo
CPA. Karla López	Auditor Operativo

Será muy grato tener su apoyo y la colaboración necesaria por parte de los funcionarios involucrados al Área de Recursos Humanos para obtener los mejores resultados.

Atentamente,

Jenny Illescas

AUDITOR JEFE DE EQUIPO



NOTIFICACIÓN A LA GERENCIA SOBRE EL INICIO DE LA AUDITORÍA

Cuenca, 2 de julio de 2015.

Señor

Humberto A. Valverde Pesantez

GERENTE GENERAL

Importadora Humberto Valverde Pesantez Cía. Ltda.

Presente.-

De mi consideración.-

Con el fin de dar cumplimiento al Plan Operativo Anual aprobado por la Junta Directiva para el periodo 2015, se comunica que el 2 de julio del presente año se iniciara con el trabajo de Auditoría de Gestión al Área de Recursos Humanos.

Para el cumplimiento de dicho examen se conformado el siguiente grupo de trabajo:

Ing. Genaro Peña	Auditor Supervisor
CPA. Jenny Illescas	Auditor Jefe de Equipo
CPA. Karla López	Auditor Operativo

Será muy grato tener su apoyo y la colaboración necesaria por parte de los funcionarios involucrados al Área de Recursos Humanos para obtener los mejores resultados.

Atentamente,

Jenny Illescas

AUDITOR JEFE DE EQUIPO



- Convocatoria a la Conferencia Final de Comunicación de Resultados

Cuenca, 30 de julio del 2015

Señor

Humberto A. Valverde Pesantez

GERENTE GENERAL

Importadora Humberto Valverde Pesantez Cía. Ltda.

Presente.-

De mi consideración.-

De conformidad con lo acordado, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados de la Auditoría De Gestión realizada al Sistema de Talento Humano, por el periodo comprendido entre...

Dicho acto se llevará a cabo en la sala de reuniones de la Empresa Importadora Humberto Valverde Pesantez Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Cuenca el 3 de agosto del 2015 a las 15h00, en caso de poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando los datos correspondientes de la persona que irá en su representación.

Atentamente,

Sra. Karla López
AUDITOR OPERATIVO



CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Nuestra tesis está orientada a la realización de una Auditoría de Gestión al Sistema de Recursos Humanos de la Empresa Importadora Humberto Valverde Pesantez & Hijos Cía. Ltda., cuya finalidad es evaluar el desempeño del personal así como verificar que las medidas de control y procedimientos aplicados, contribuyan efectiva y oportunamente al manejo y toma de decisiones por parte de la alta gerencia.

Debido a las circunstancias y necesidad de la empresa Importadora Humberto Valverde Pesantez Cía. Ltda., consideramos de suma importancia el realizar una Auditoría de Gestión al Sistema de Recursos Humanos por su problemática ya que la empresa no cuenta al momento con un departamento específico del talento humano y es administrado directamente por el Gerente General, además que no cuentan con un plan estratégico para esta área, ni un manual de funciones, que debido al constante crecimiento de la empresa se vuelve cada vez más necesario. La administración actual de recursos humanos en la empresa es insuficiente para atender a un mayor contingente de trabajadores, las operaciones de reclutamiento, selección, admisión, evaluación del desempeño, entrenamiento y remuneración de personal, presenta deficiencia en su desarrollo, debido fundamentalmente a que la empresa no cuenta con el personal necesario y debidamente capacitado para realizar dicha tarea.

La empresa no cuenta con un historial de referencia de auditoría de gestión para adoptar las medidas de control necesarias, ni tampoco con un adecuado control interno que sirva para evaluar el desempeño del personal de acuerdo con las expectativas de los directivos, así como con la consecución de los objetivos planteados en la empresa. Existen deficiencias en los procesos de selección y reclutamiento del personal, inducción, capacitación, ambiente laboral, puesto que no se adoptan medidas actualizadas y óptimas para estos procesos, lo que influye en un alto índice de rotación del personal debido principalmente a la falta de capacitación del personal encargado de estas funciones.

Para aplicar la Auditoría de Gestión se debe conocer los componentes a ser evaluados y recopilar la información necesaria para sustentar las conclusiones y recomendaciones emitidas en el Informe, lo relevante de una auditoría es detectar los riesgos importantes, priorizarlos y emitir las recomendaciones en la búsqueda de su control. Debe considerarse el contenido de los Informes de Auditoría de Gestión y tomar en cuenta las recomendaciones realizadas para poder mejorar sus procesos como medidas correctivas para optimizar la gestión del talento humano.

4.2 RECOMENDACIONES

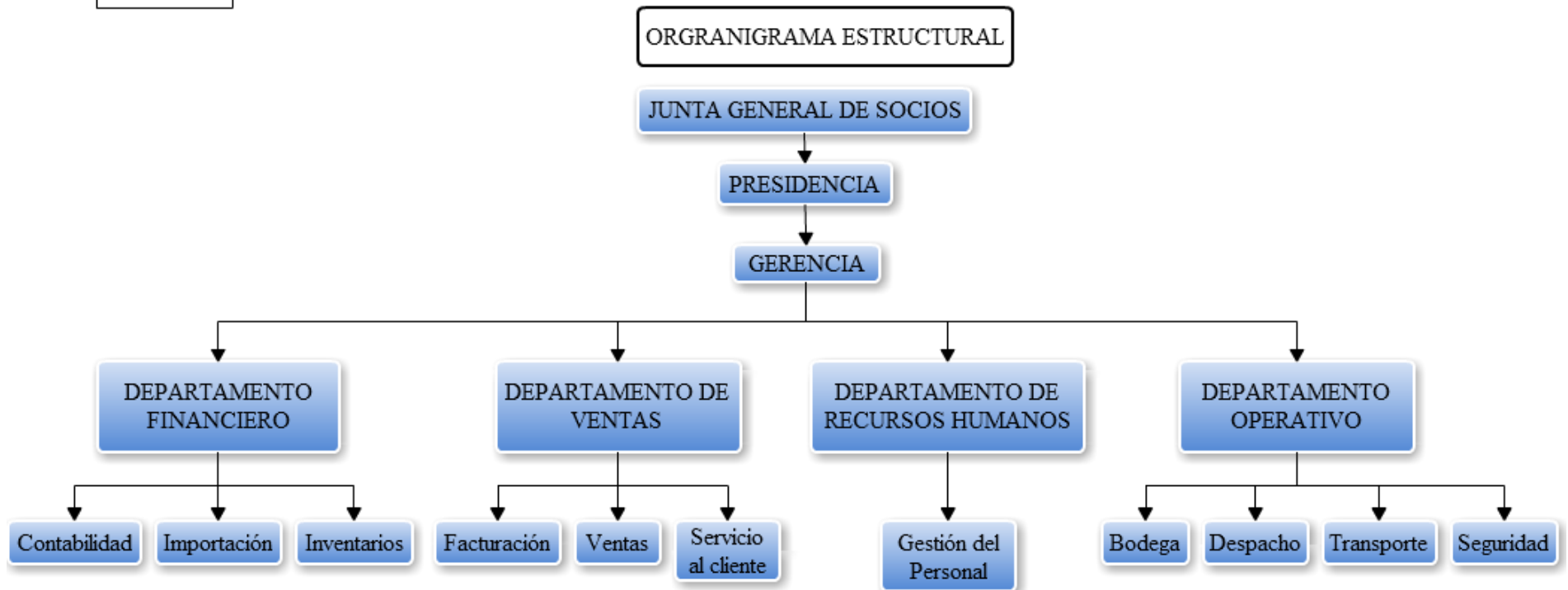
- ♣ La Auditoría de Gestión al área de Recursos Humanos se debe utilizar como un instrumento que permita evaluar la eficiencia, eficacia y economía en la gestión del talento humano, por lo que debe ser aplicado con el fin de lograr un mayor control y optimizar el desempeño del personal.
- ♣ La administración de la empresa debe determinar la actualización de la estructura orgánica, establecer una planificación estratégica documentada como punto de partida para la optimización de los recursos y el logro de objetivos, así como también se debe plantear un manual de funciones que establezca mayor certeza de las funciones y actividades que debe realizar cada empleado.
- ♣ Los empleados son el patrimonio más importante que posee la empresa, puesto que sobre ellos recaen los intereses y aspiraciones de la entidad, razón por la que se debería dar importancia y premura a la elaboración de un plan de capacitación que busque renovar conocimientos y armonizar las relaciones interpersonales tanto entre los empleados como en la relación entre los empleados y los clientes.
- ♣ Es importante que la empresa establezca un sistema de incentivos y sanciones favorable a los intereses de ambas partes. Se busca principalmente motivar el trabajo en conjunto y agregar valor a la entidad. El desempeño excelente y los objetivos alcanzados deben ser premiados y las actitudes inadecuadas deben ser sancionadas de manera verbal, escrita para equilibrar las aspiraciones tanto de empleados como de la Empresa.



ANEXOS

ANEXO N° 1

GRAFICO N° 1



Elaborado por: Jenny Illescas y Karla López

GRAFICO N° 2



Elaborado por: Jenny Illescas y Karla López



ANEXO Nº 2

IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.		
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS		PP/TH 1
DESARROLLO INICIAL DE AUDITORIA		FECHA: 06/07/2015
1.- IDENTIFICACIÓN DE AUTORIDADES		
NOMBRE:	CARGO:	UBICACIÓN:
Sr. Humberto Valverde	Gerente General	Gerencia
Ing. Felipe Valverde	Jefe De Recursos Humanos	Área de Recursos Humanos
Ing. Geovanny Guerrero	Asistente Administrativo	Área Administrativa
Sra. Laura Salto	Asistente	Área de Recursos Humanos
2.- VISITA A LAS INSTALACIONES		
a) INFORMACIÓN GENERAL		
Encargados:	Sra. Jenny Illescas y Sra. Karla López	
Fecha determinada:	6 de Julio del 2015.	
Hora prevista:	9:00 am	
Lugar:	Importadora Valverde Cía. Ltda.	
Tiempo de Duración:	90 minutos	
Objetivo de la visita.- Obtener una visión de carácter general de la compañía en cuanto a sus instalaciones y personal que labora.		
OBSERVACIONES:	REALIZADO POR :	FECHA:
	Jenny Illescas Karla López	12/07/2015
	SUPERVISADO POR:	FECHA:
	ING. Genaro Peña	12/07/2015



IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.		
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	PP/TH 1.1	
DESARROLLO INICIAL DE AUDITORIA	FECHA: 06/07/2015	
a) PUNTOS DE LA VISITA		
<p>✓ Según la infraestructura de la empresa se divide en 2 secciones que son la operativa y la sección ejecutiva.</p> <p>En la sección operativa se encargan de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Atención directa con el cliente que compra en cercha. ➤ Recepción, embalaje, y despacho de la mercadería. ➤ Respaldo de la documentación de requisición de la mercadería y despacho. ➤ Organización de la mercadería. ➤ Velar por el buen estado de la mercadería. ➤ Transportar la mercadería para entregar a los diferentes clientes mayoristas. <p>En la sección ejecutiva se ocupan de las partes:</p> <p>Administrativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dirección y organización del trabajo. ➤ Toma de decisiones empresariales. ➤ Asignación de presupuestos y recursos. ➤ Establecer planes de acción y estrategias organizacionales. <p>Financiera:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener un registro de las transacciones y actividades comerciales. ➤ Realizar análisis económicos y financieros. ➤ Manejo y control de las cuentas bancarias. ➤ Declaración de impuestos. ➤ Aportaciones al IESS. ➤ Preparación de Rol de Pagos. ➤ Recuperación de cartera. ➤ Manejo y custodia del archivo en materia de respaldo. 		
OBSERVACIONES:	REALIZADO POR :	FECHA:
	Jenny Illescas	12/07/2015
	Karla López	
	SUPERVISADO POR:	FECHA:
	ING. Genaro Peña	12/07/2015

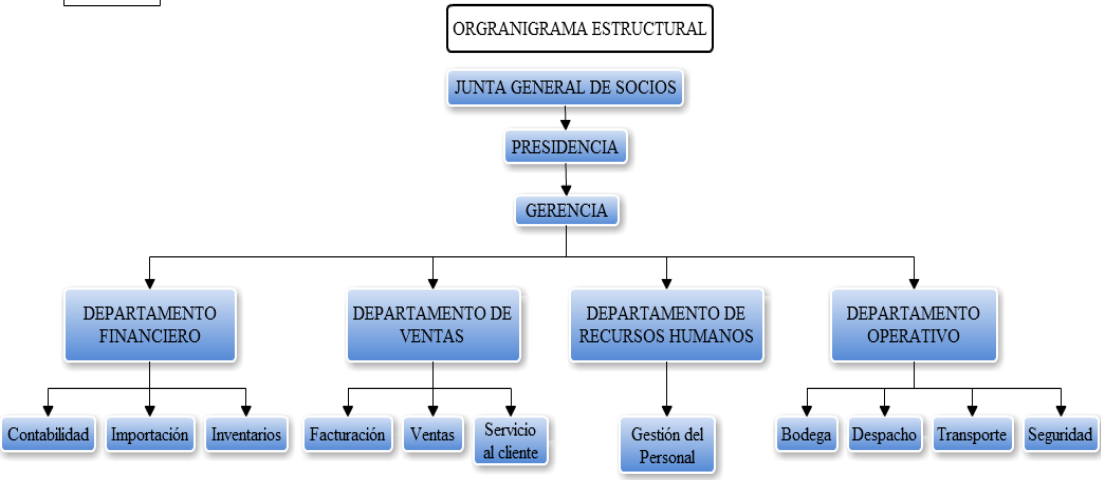


IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.		
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS		PP/TH 1.2
DESARROLLO INICIAL DE AUDITORIA		FECHA: 06/07/2015
a) PUNTOS DE LA VISITA		
Comercial: <ul style="list-style-type: none">➤ Gestión de ventas.➤ Servicio y atención al cliente.➤ Realizar pedidos de los clientes.➤ Verificar stocks de mercadería.➤ Emisión de facturas.➤ Coordinar y organizar los despachos.➤ Verificar que la mercadería devuelta se encuentre en buen estado.➤ Elaborar la respectiva nota de crédito por la devolución de mercadería.		
OBSERVACIONES:	REALIZADO POR :	FECHA:
	Jenny Illescas	12/07/2015
	Karla López	
	SUPERVISADO POR:	FECHA:
	ING. Genaro Peña	12/07/2015



ANEXO Nº 3

IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.		
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS		PP/O 1
ENTREVISTA A FUNCIONARIOS		FECHA: 13/07/2015
a) INFORMACIÓN GENERAL		
<p>Entrevistados: Sr. Humberto Valverde Gerente General Ing. Felipe Valverde Jefe de Recursos Humanos Sra. Laura Salto Asistente</p> <p>Entrevistadores: Sra. Jenny Illescas y Sra. Karla López</p> <p>Día previsto: 13 de Julio del 2015.</p> <p>Hora prevista: 9:00 am</p> <p>Lugar: Importadora Valverde Cía. Ltda.</p> <p>Tiempo de Duración: 60 minutos</p> <p>Objetivo de la visita.- Conocer la información general de la empresa estructura, organización, actividad del negocio y procesos desarrollados en el área de Recursos Humanos.</p>		
b) CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA		
1.- ¿Cuál es el objetivo de la empresa?		
La importación y comercialización de todo tipo de mercaderías destinadas al uso en el hogar, para ventas al por mayor y menor permitidas por la ley, pudiendo la compañía intervenir y formar parte de otras compañías constituidas legalmente.		
OBSERVACIONES:	REALIZADO POR :	FECHA:
	Jenny Illescas	15/07/2015
	Karla López	
	SUPERVISADO POR:	FECHA:
	ING. Genaro Peña	15/07/2015

IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.		
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	PP/O 1.1	
ENTREVISTA A FUNCIONARIOS	FECHA: 13/07/2015	
b) CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA		
2.- ¿Cuál es la estructura organizacional de la compañía?		
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 0 auto;">GRAFICO N° 1</div> 		
Elaborado por: Jenny Illescas y Karla López		
3.- ¿Se han dado cambios en la estructura organizacional?		
SI	<input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
4.- ¿Existe en la empresa:		
Misión	SI <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visión	SI <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objetivos	SI <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OBSERVACIONES:	REALIZADO POR :	FECHA:
	Jenny Illescas Karla López	15/07/2015
	SUPERVISADO POR:	FECHA:
	ING. Genaro Peña	15/07/2015



IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.		
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	PP/O 1.2	
ENTREVISTA A FUNCIONARIOS	FECHA: 13/07/2015	
b) CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA		
5.- ¿Existe un análisis FODA?		
SI	NO <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6.- ¿Existe un Manual de funciones?		
SI	NO <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7.- ¿Existe un Manual de políticas y procedimientos?		
SI	NO <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8.- ¿Se utilizan indicadores de gestión		
SI	NO <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9.- ¿Cuáles son los objetivos del área de Recursos Humanos?		
El Área de Recursos Humanos tiene como objetivos primordiales:		
<ul style="list-style-type: none"> • La contratación y selección de personal idóneo. • Mejorar las relaciones e integración del personal. • Fomentar un buen ambiente de trabajo. • Mantener toda la documentación y registro de los trabajadores en regla de acuerdo a las disposiciones legales y actualizadas de manera oportuna. 		
OBSERVACIONES:	REALIZADO POR :	FECHA:
	Jenny Illescas	15/07/2015
	Karla López	
	SUPERVISADO POR:	FECHA:
	ING. Genaro Peña	15/07/2015



IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.		
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS		PP/O 1.3
ENTREVISTA A FUNCIONARIOS		FECHA: 13/07/2015
b) CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA		
10.- ¿Cuáles son los principales procesos que se desarrollan en el área de Recursos Humanos?		
<ul style="list-style-type: none">• Selección del personal.• Contratación del personal.• Inducción• Capacitación• Motivación del personal.• Seguridad e higiene.• Remuneraciones• Administración del personal.• Evaluación del personal		
OBSERVACIONES:	REALIZADO POR :	FECHA:
	Jenny Illescas Karla López	15/07/2015
	SUPERVISADO POR:	FECHA:
	ING. Genaro Peña	15/07/2015



ANEXO Nº 4

IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.	
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	PE/PT 1
ENTREVISTA A FUNCIONARIOS	FECHA: 29/07/2015
a) Cuestionario de Evaluación	
<p>Entrevistados: Sr. Humberto Valverde Gerente General Ing. Felipe Valverde Jefe de Recursos Humanos Sra. Laura Salto Asistente</p> <p>Entrevistadores: Sra. Jenny Illescas y Sra. Karla López</p> <p>Día previsto: 27 de Julio del 2015.</p> <p>Hora prevista: 9:00 am</p> <p>Lugar: Importadora Valverde Cía. Ltda.</p> <p>Tiempo de Duración: 60 minutos</p> <p>Objetivo de la entrevista:</p> <ul style="list-style-type: none">• Conocer cuál es la actitud de los altos funcionarios en cuanto a las políticas y prácticas establecidas en el área de Recursos Humanos.• Determinar la opinión de la Gerencia frente a la moral y ética profesional del sistema del Talento humano de acuerdo con las normas disciplinarias vigentes.	
a) AL GERENTE	
<p>1.- ¿Considera usted que el reglamento interno de la empresa contempla las normas disciplinarias necesarias para el desempeño laboral?</p> <p>Si, el reglamento fue realizado y evaluado hace 3 años atrás pero sin embargo siempre hay normas y que actualizar.</p>	

2.- ¿Cuál es su opinión respecto a la consecución de las metas y objetivos propuesto por el área del talento humano?

Tenemos la ambición de establecer metas y proyectarnos con visión al futuro para realizar cambios y obtener personal más especializado, con ganas de crecer profesionalmente y adquirir más conocimientos.

3.- ¿El área de recursos humanos, posee políticas y prácticas establecidas?

Las autoridades del área se manejan con políticas verbales de manera empírica basadas en las experiencias, sin embargo se debería poseer políticas y prácticas claras, bien definidas de manera documentada.

4.- ¿Cada que tiempo se mantiene actualizadas las políticas del área de recursos humanos?

Lamentablemente las políticas se dan y se actualizan solo cuando surge la necesidad y ha existido algún problema con el personal.

5.- ¿Qué factores se consideran para definir la selección y reclutamiento del personal?

Por la cultura de los dueños que a su vez son las autoridades ha sido complicado definir parámetros de selección de empleados ya que se contrata más por recomendaciones y conocidos que por personal preparado y apto para el cargo; sin embargo se está tratando de cambiar esta situación.

6.- ¿Cuál es la metodología que se utiliza para la inducción del personal?

No existe una metodología específica de inducción pero si se da una inducción de manera general ya que no se tiene un manual de funciones específico y no se establece de manera correcta los conocimientos de la persona a cargo de la inducción.



7.- ¿La empresa mantiene un plan de capacitación programado para cada área?

No existe un plan de capacitación para cada área pero si se da una capacitación manejada de manera empírica.

b) AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS

8.- ¿Considera usted que de acuerdo a las funciones establecidas en el área de recursos humanos existen puntos críticos, lo cuales se deben enfatizar?

Sí, la situación más crítica del talento humano es no contar con un perfil de personal idóneo y más definido ya que esto incrementa la rotación de personal.

Además otro problema es la falta de definición documentada de un manual de funciones que muestre las actividades específicas a cada puesto de trabajo, que permita mayor organización evitando conflictos entre funciones laborales.

9.- ¿Se mantiene un espacio físico adecuado para el archivo y custodia de la documentación?

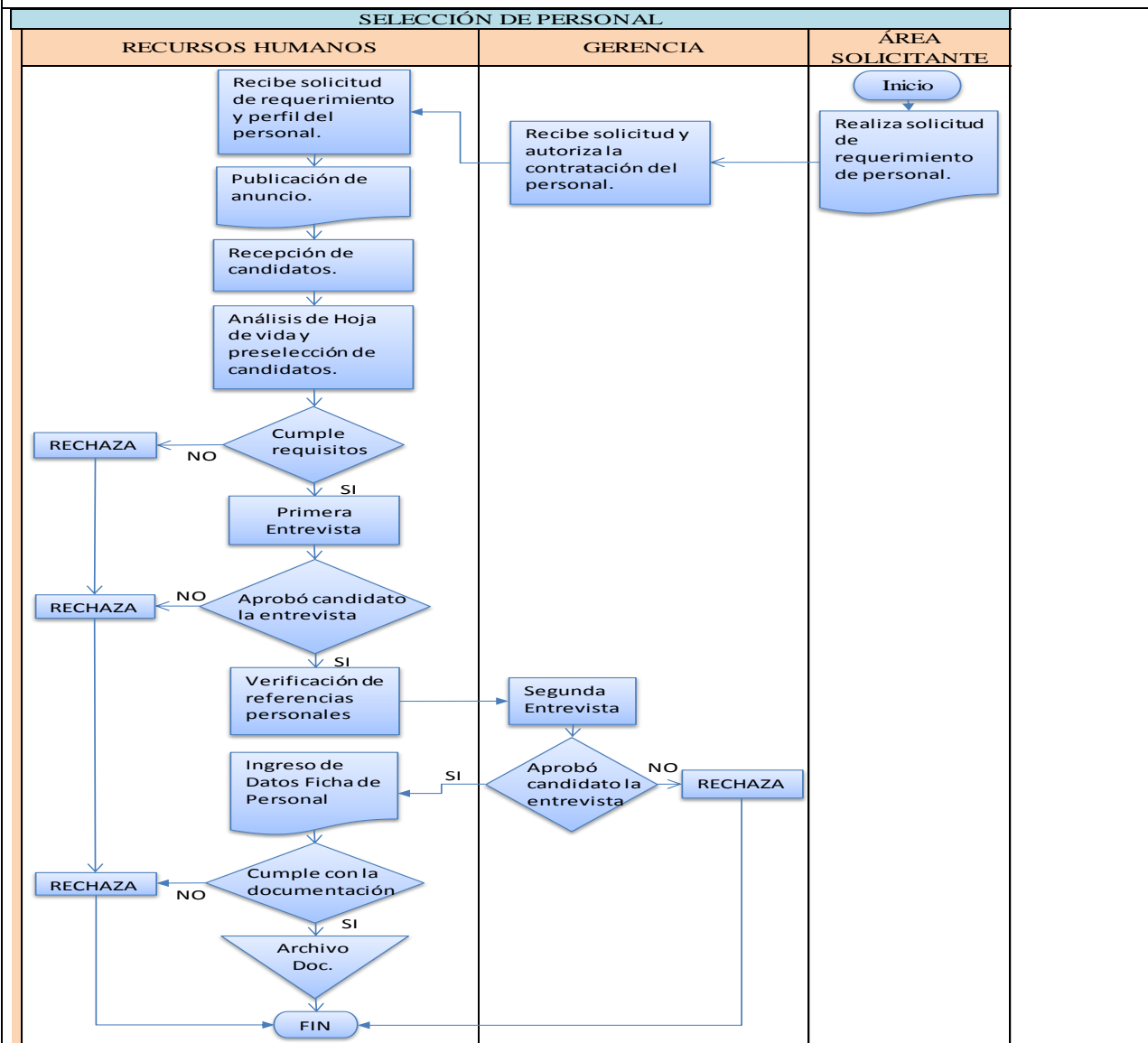
Si, hasta el momento se mantiene un espacio físico amplio, ambientado para el manejo de la información documentada y con la suficiente seguridad para evitar cualquier siniestro y mantener la documentación protegida.

OBSERVACIONES:	REALIZADO POR :	FECHA:
	Jenny Illescas	31/07/2015
	Karla López	
	SUPERVISADO POR:	FECHA:
	ING. Genaro Peña	31/07/2015

ANEXO Nº 5

IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.	
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	PE/PT2
PROCESO: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	FECHA: 05/08/2015

FLUJOGRAMA



OBSERVACIONES:	REALIZADO POR :	Jenny Illescas Karla López
	SUPERVISADO POR:	ING. Genaro Peña



IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.		
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS		PE/PT 3
PROCESO: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL		FECHA: 05/08/2015
NARRATIVA		
<p>El proceso de Selección inicia cuando el Jefe del Área solicitante determina la necesidad de personal, elabora la solicitud de requerimiento y define el perfil general que debe poseer el candidato, se presenta la solicitud ante el Gerente General, una vez que el gerente aprueba la solicitud la envía al Área de Recursos Humanos.</p> <p>El Área de Recursos Humanos una vez que recibió la solicitud de requerimiento de personal, con la autorización de gerencia procede a publicar el anuncio en medios de comunicación y a colocar anuncios en las instalaciones de la compañía. Una vez publicado el anuncio para la vacante, la información de requerimientos es entregada vía telefónica o personalmente cuando el solicitante se acerca a las instalaciones de la Compañía.</p> <p>Luego de recibir las hojas de vida y documentos solicitados se procede a revisar la información y seleccionar al personal más apto para entrevistarlo</p> <p>La primera entrevista es realizada por el Jefe de Recursos Humanos, se pregunta información básica con referencia a la presentada en su hoja de vida, se analiza la información, se le explica al trabajador cuales son las condiciones de trabajo y beneficios que le brinda la compañía, si el entrevistador lo considera apto y el candidato acepta, se lo aprueba y se procede a verificar sus referencias personales y de trabajo. Una vez cumplidos los requisitos previos, el Jefe de Recursos Humanos le organiza la segunda entrevista la cual es realizada por el Gerente General, quien analiza la experiencia, conocimientos y decide la aprobación de su contratación. Concluida la entrevista y aprobada por el Gerente General, el Área de Recursos Humanos procede a llenar la ficha con los datos del candidato y archivarla con su carpeta.</p>		
OBSERVACIONES:	REALIZADO POR :	FECHA:
	Jenny Illescas Karla López	12/08/2015
	SUPERVISADO POR:	FECHA:
	ING. Genaro Peña	12/08/2015



IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.					
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS					PE/PT 4
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL					FECHA: 05/08/2015
ENTREVISTADO: Ing. Felipe Valverde				CARGO: Jefe de Recursos Humanos	
No.	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
	Manejo de Información				
1.	¿Cuenta con material escrito que detalle los pasos que se deben realizar para la selección de personal?		X		
2.	¿Existe un documento que respalde la necesidad de personal?		X		
3.	¿Cuenta con un documento que describa los requisitos que debe poseer el candidato a la vacante?		X		
4.	¿Existe documentos para el registro de datos de los candidatos?	X			Ficha de Ingreso del personal.
5.	¿Se encuentra establecida qué documentación debe presentar el candidato a una vacante?	X			
6.	¿Se verifica que la información presentada por el candidato sea real?	X			Vía Telefónica
	Organización				
7.	¿Se acude a agencias de empleo para el reclutamiento?		X		
8.	¿Qué medios de comunicación se utilizan para el reclutamiento?				



IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.					
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS					PE/PT 4.1
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL					FECHA: 05/08/2015
ENTREVISTADO: Ing. Felipe Valverde				CARGO: Jefe de Recursos Humanos	
No.	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
9.	a) Prensa	X			
	b) Internet		X		
	¿Se le informa al candidato de las actividades a realizar y las condiciones de trabajo?	X			
	10. ¿Se realizan exámenes de conocimientos requeridos para el puesto?		X		
11.	El personal seleccionado, ¿cumple con los requisitos preestablecidos?		X		
Observaciones:.....					
Elaborado por:				Jenny Illescas Karla López	
Revisado por:				ING. Genaro Peña	



IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.

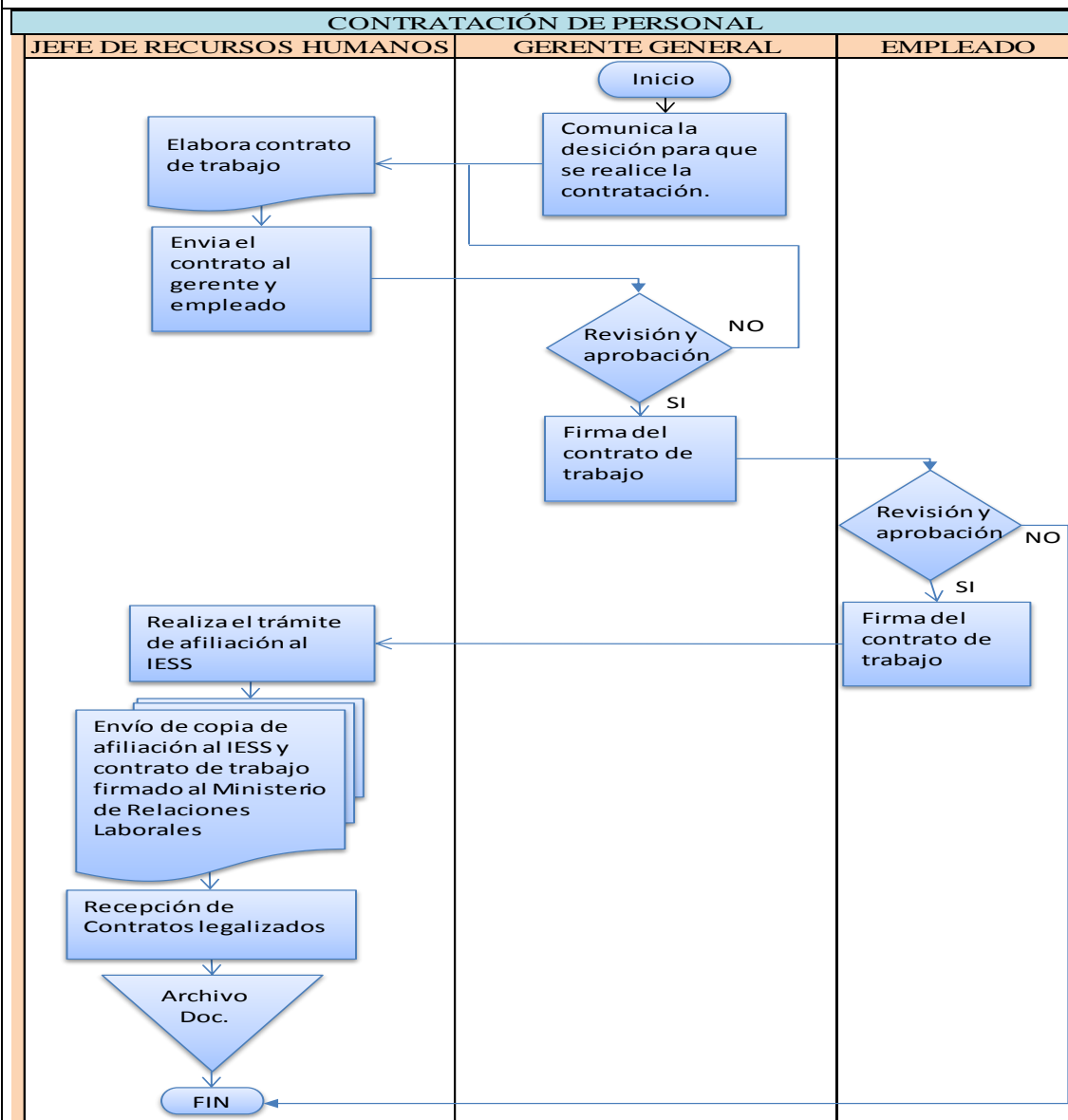
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PE/PT 5

PROCESO: CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

FECHA: 20/08/2015

FLUJOGRAMA



OBSERVACIONES:

REALIZADO POR :

Jenny Illescas
Karla López

SUPERVISADO POR:

Ing. Genaro Peña



IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.		
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS		PE/PT 6
PROCESO: CONTRATACIÓN DEL PERSONAL		FECHA: 20/08/2015
NARRATIVA		
<p>Una vez concluido el proceso de selección de personal se procede a realizar la contratación, como primer paso el Gerente General comunica al Área de Recursos Humanos su decisión de que se dé inicio la contratación.</p> <p>El Área de Recursos Humanos una vez que recibió la comunicación de contratación procede a elaborar el contrato de trabajo con apego a las disposiciones legales emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales y otros organismos.</p> <p>Elaborados los contratos de trabajo se procedo a hacerlos firmar por parte del Gerente General y por el nuevo empleado, una vez revisado y aceptadas las condiciones del contrato, firman las partes. Con el contrato firmado se procede a afiliarse al empleado al IESS y preparar la documentación necesaria para su legalización. Se envía la documentación necesaria y los tres ejemplares del contrato de trabajo firmados, al asesor legal contratado por la empresa para la realización del trámite externo.</p> <p>Cuando los contratos están legalizados se los archiva en el expediente del empleado conjuntamente con la demás documentación.</p>		
Notas Importantes:		
<ul style="list-style-type: none">• Para proceder a la legalización de los contratos de trabajo firmados debe transcurrir el periodo de prueba de 90 días o por orden directa del Gerente General.		
OBSERVACIONES:	REALIZADO POR :	FECHA:
	Jenny Illescas Karla López	24/08/2015
	SUPERVISADO POR:	FECHA:
	ING. Genaro Peña	24/08/2015



IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.					
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS					PE/PT 7
CONTRATACIÓN DEL PERSONAL					FECHA: 20/08/2015
ENTREVISTADO: Ing. Felipe Valverde				CARGO: Jefe de Recursos Humanos	
No.	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
	Manejo de Información				
1.	¿En la elaboración de los contratos de trabajo, se toman en cuenta las disposiciones legales?	X			
2.	¿Se cuentan con contratos debidamente revisados y aprobados?	X			
3.	¿Antes de ser firmados se da a conocer las cláusulas a las partes?	X			
	Aspectos Legales				
4.	¿Los contratos de trabajo son legalizados dentro de los treinta días luego de ser firmados?	X			Después de firmados se legalizan hasta en quince días
5.	¿Se respetan los horarios de trabajo establecidos en el contrato?		X		El personal trabaja fuera del horario establecido
6.	¿Se encuentra afiliado al IESS el personal, desde el primer día en que empezó su labor?	X			
Observaciones:.....					
Elaborado por:				Jenny Illescas ; Karla López	
Revisado por:				Ing. Genaro Peña	



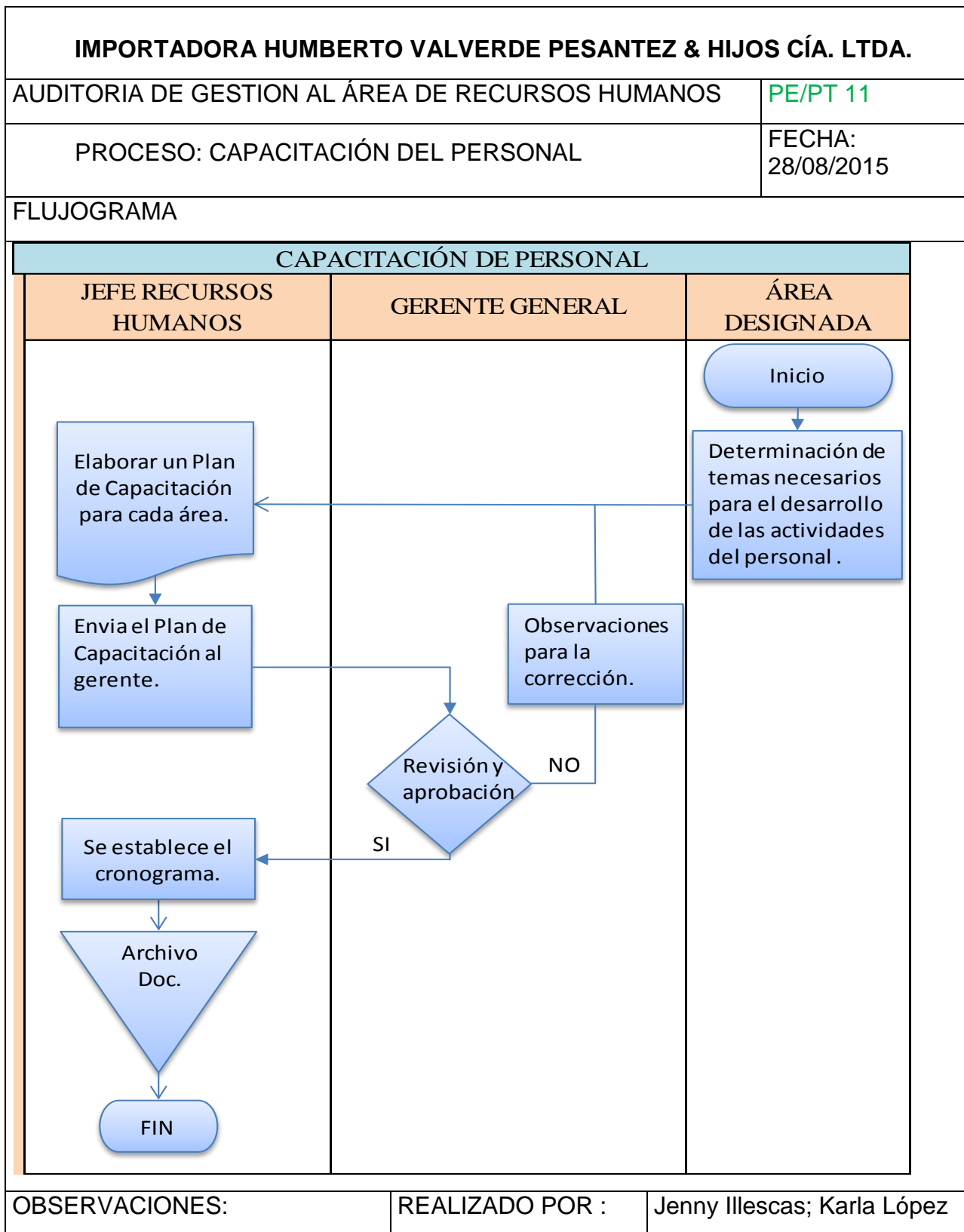
IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.								
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	PE/PT 8							
PROCESO: INDUCCIÓN DEL PERSONAL	FECHA: 20/08/2015							
FLUJOGRAMA								
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">INDUCCIÓN DE PERSONAL</th> </tr> <tr> <th>JEFE RECURSOS HUMANOS</th> <th>ÁREA DESIGNADA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <p>Inicio</p> <p>↓</p> <p>Presentación del empleado nuevo con su jefe inmediato.</p> </td> <td> <p>Recorrido por las instalaciones.</p> <p>↓</p> <p>Conocimiento general de los procesos del área .</p> <p>↓</p> <p>Descripción de las funciones que desempeñará.</p> <p>↓</p> <p>FIN</p> </td> </tr> </tbody> </table>			INDUCCIÓN DE PERSONAL		JEFE RECURSOS HUMANOS	ÁREA DESIGNADA	<p>Inicio</p> <p>↓</p> <p>Presentación del empleado nuevo con su jefe inmediato.</p>	<p>Recorrido por las instalaciones.</p> <p>↓</p> <p>Conocimiento general de los procesos del área .</p> <p>↓</p> <p>Descripción de las funciones que desempeñará.</p> <p>↓</p> <p>FIN</p>
INDUCCIÓN DE PERSONAL								
JEFE RECURSOS HUMANOS	ÁREA DESIGNADA							
<p>Inicio</p> <p>↓</p> <p>Presentación del empleado nuevo con su jefe inmediato.</p>	<p>Recorrido por las instalaciones.</p> <p>↓</p> <p>Conocimiento general de los procesos del área .</p> <p>↓</p> <p>Descripción de las funciones que desempeñará.</p> <p>↓</p> <p>FIN</p>							
OBSERVACIONES:	REALIZADO POR :	Jenny Illescas ; Karla López						
	SUPERVISADO POR:	Ing. Genaro Peña						



IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.		
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS		PE/PT 9
PROCESO: INDUCCIÓN DEL PERSONAL		FECHA: 20/08/2015
NARRATIVA		
<p>El proceso de inducción del personal empieza con la presentación con su Jefe inmediato quien se encargará de guiarle por un recorrido por las instalaciones y le da a conocer una visión general de la compañía.</p> <p>Una vez concluido el recorrido por las instalaciones se explica detalladamente los procesos que realiza en el área y se da a conocer al nuevo empleado las funciones específicas que debe realizar.</p> <p>El área de Recursos Humanos verifica que se le haya proporcionado la inducción por medio de una entrevista con el empleado.</p> <p>Nota Importante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El proceso de inducción presenta una debilidad puesto que no se entrega al nuevo empleado de manera escrita el detalle exacto de las funciones que desempeñará. • No se entrega al nuevo empleado el organigrama con oportunidad, para que conozca a detalle quienes son sus jefes inmediatos y sus subordinados de existir. • A los nuevos empleados del área de Contabilidad no se le entrega el correspondiente manual del sistema contable que manejará. 		
OBSERVACIONES:	REALIZADO POR :	FECHA:
	Jenny Illescas	
	Karla López	
	SUPERVISADO POR:	FECHA:
	Ing. Genaro Peña	



IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.					
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS					PE/PT 10
INDUCCIÓN DEL PERSONAL					FECHA: 28/08/2015
ENTREVISTADO: Ing. Felipe Valverde			CARGO: Jefe de Recursos Humanos		
No.	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
1.	¿Se lleva a cabo la presentación del personal nuevo con sus compañeros de trabajo?	X			Sólo se le indica su lugar de trabajo. La Empresa no posee organigrama La Empresa no posee Manual de Funciones
2.	¿Al personal nuevo se le realiza un recorrido por las instalaciones de la compañía?		X		
3.	¿El área de Recursos Humanos proporciona suficiente orientación sobre las actividades que se realizan en el área en la que laborarán los nuevos empleados?		X		
4.	¿Se le entrega el organigrama de la empresa al nuevo personal, para que conozca a sus jefes y subordinados próximos?		X		
5.	¿El nuevo personal recibe el correspondiente manual de funciones asignado al cargo que desempeñará?		X		
Observaciones:...Las funciones son empíricamente dadas a conocer al nuevo personal.....					
Elaborado por:			Jenny Illescas; Karla López		
Revisado por:			Ing. Genaro Peña		





	SUPERVISADO POR:	Ing. Genaro Peña
IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.		
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS		PE/PT 12
PROCESO: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL		FECHA: 28/08/2015
NARRATIVA		
<p>El proceso de capacitación del personal no se está implementando de manera adecuada en la compañía, puesto que no se cuenta con un Plan de Capacitación para el año en curso.</p> <p>Durante los años anteriores se han dado algunas capacitaciones de manera empírica de acuerdo a la necesidad por cambios del entorno, pero en la actualidad, después de varias reuniones por la Junta de Socios se observó la necesidad de poner en marcha la planificación de capacitaciones debido a los errores que el personal cometía al realizar sus funciones, por no tener el conocimiento adecuado.</p> <p>El personal ha recibido escasas capacitaciones en el año, que nunca se encontraron detalladas en ningún Plan de Capacitación y no se pudo planear de acuerdo a un cronograma de trabajo.</p> <p>Nota Importante:</p> <ul style="list-style-type: none"> El proceso de capacitación para el personal de la Compañía se encuentra en etapa de planificación desde enero del año 2015. 		
OBSERVACIONES:	REALIZADO POR :	FECHA:
	Jenny Illescas Karla López	01/09/2015
	SUPERVISADO POR:	FECHA:
	Ing. Genaro Peña	01/09/2015



IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.					
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS					PE/PT 13
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL					FECHA: 28/08/2015
ENTREVISTADO: Ing. Felipe Valverde			CARGO: Jefe de Recursos Humanos		
No.	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
Organización					
1.	¿Se cuenta con programas de capacitación y desarrollo del personal?		X		
2.	¿El personal ha solicitado capacitaciones?	X	X		
3.	¿Se evalúan los resultados de capacitaciones efectuadas al talento humano?				
Observaciones:...Las capacitaciones no cuentan con la correspondiente planificación son espontáneas y carecen de orden y oportunidad.					
Elaborado por:			Jenny Illescas ; Karla López		
Revisado por:			Ing. Genaro Peña		



IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.					
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS					PE/PT 14
PROMOCIÓN Y MOTIVACIÓN DEL PERSONAL					FECHA: 28/08/2015
ENTREVISTADO: Ing. Felipe Valverde				CARGO: Jefe de Recursos Humanos	
No.	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
	Organización				
1.	¿Existe algún tipo de plan motivacional para mejorar el rendimiento de los empleados?		X		Se motiva con un incremento en la remuneración de acuerdo al desempeño.
2.	¿Existe algún tipo de incentivos para el personal que permita el cumplimiento de los objetivos?	X			
3.	¿Existe algún tipo estudio para mejorar las condiciones de trabajo?		X		
4.	¿La empresa cuenta con algún tipo de calificación de méritos?		X		
	Factor Humano				
5.	¿Se realizan algún tipo de charlas de orientación educativa o familiar con el personal?		X		Se integra a todo el personal mediante reuniones.
6.	¿Se promueve la convivencia y buen trato al personal?	X			
7.	¿Se contemplan actividades sociales, culturales o deportivas?	X			
Observaciones:.....					
Elaborado por:				Jenny Illescas ; Karla López	
Revisado por:				Ing. Genaro Peña	



IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.		
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS		PE/PT 15
PROCESO: SEGURIDAD E HIGIENE DE TRABAJO		FECHA: 28/08/2015
FLUJOGRAMA		
SEGURIDAD E HIGIENE DE TRABAJO		
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	ÁREAS FINANCIERA, ADMINISTRACION Y OPERATIVA	
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Establecimiento de instrucciones de seguridad y prevención.] A --> B[Detectar áreas de riesgo.] B --> C[Señalizar zonas de alto riesgo.] C --> D[Entrega de implementos de seguridad.] D --> E[Supervisión y comunicación constante con el personal de seguridad.] E --> FIN([FIN]) subgraph Operative_Areas [ÁREAS FINANCIERA, ADMINISTRACION Y OPERATIVA] F[Comunicación de instrucciones.] end A --> F F --> D </pre>		
OBSERVACIONES:	REALIZADO POR :	Jenny Illescas; Karla López
	SUPERVISADO POR:	Ing. Genaro Peña



IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.		
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	PE/PT 16	
PROCESO: SEGURIDAD E HIGIENE DE TRABAJO	FECHA: 28/08/2015	
NARRATIVA		
<p>La empresa cuenta con un Reglamento Interno de Seguridad, Salud y Medio Ambiente del Trabajo con el fin de mantener y mejorar el bienestar de todos sus colaboradores y prevenir riesgos provenientes del trabajo.</p> <p>En base a este reglamento el área de Recursos Humanos desarrolla un instructivo de seguridad y prevención para que el nuevo personal tenga las precauciones debidas y evite incidentes.</p> <p>Para ello se identifican las zonas de alto riesgo y se procede a señalar las áreas para prevenir futuros accidentes.</p> <p>Una vez que se conocen las zonas y situaciones de riesgo se procede a describirlas en el instructivo de seguridad y prevención para advertirlas.</p> <p>Se encarga a los Jefes de cada área para que comuniquen y supervisen estas instrucciones para mantener un buen ambiente y seguridad laboral.</p> <p>El área de Recursos Humanos se encarga de entregar a todo el personal sus respectivos uniformes e implementos de trabajo, al personal de bodega y despacho a más del uniforme se les entrega los respectivos implementos de seguridad para su protección y prevenir accidentes.</p>		
OBSERVACIONES:	REALIZADO POR :	FECHA:
	Jenny Illesca Karla López	01/09/2015
	SUPERVISADO POR:	FECHA:
	Ing. Genaro Peña	01/09/2015



IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.					
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS					PE/PT 17
SEGURIDAD E HIGIENE DE TRABAJO					FECHA: 28/08/2015
ENTREVISTADO: Ing. Felipe Valverde				CARGO: Jefe de Recursos Humanos	
No.	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
	Organización				
1.	¿Cuenta la organización con normas de seguridad internas?	X			
2.	¿Existe un programa para el mantenimiento y limpieza de las instalaciones?	X			
3.	¿Existe una comisión de seguridad e higiene?	X			
4.	¿Se llevan estadísticas sobre enfermedades profesionales, accidentes y se registran sus causas?		X		
	Seguridad	X			
5.	¿Existe señalamientos de zonas restringidas o de alto riesgo?		X		
6.	¿Se efectúan exámenes médicos periódicamente?				
	Mantenimiento		X		



7.	<p>¿El personal participa en los programas de mantenimiento?</p> <p>Espacio Físico</p>				
8.	<p>¿Son adecuadas las condiciones de trabajo como:</p> <p>a) Ventilación?</p> <p>b) Iluminación?</p> <p>c) Temperatura?</p> <p>d) Nivel de ruido?</p> <p>e) Disponibilidad de inmobiliario y equipo?</p> <p>f) Color de las áreas?</p> <p>g) Áreas de circulación?</p> <p>h) Áreas de descanso?</p> <p>i) Área de atención al cliente?</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p></p> <p></p> <p>X</p> <p></p> <p></p> <p>X</p> <p></p> <p></p>		
Observaciones: Existen niveles de estrés profesional entre los empleados del área del Talento Humano.....					
Elaborado por:		Jenny Illescas; Karla López			
Revisado por:		Ing. Genaro Peña			



IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.	
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	PE/PT 18
PROCESO: ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL	FECHA: 28/08/2015
NARRATIVA	
<p>Comprende la vinculación de diferentes actividades entre las que podemos observar:</p> <ul style="list-style-type: none">♣ El Área de Recursos Humanos cuenta con un archivo de expedientes del personal, el cual se encuentra bajo custodia por parte de la asistente de Recursos Humanos, cada expediente contiene: Ficha de Personal, Hoja de vida, copias de títulos, certificados, cedula de identidad, papeleta de votación, record policial, referencias personales y laborales entre otros documentos adicionales que se consideren pertinentes, así como contrato de trabajo, aviso de entrada al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, constancia de requerimiento de permisos, rol de pagos, hoja de control de vacaciones.♣ El control de asistencia del personal se realiza mediante el registro por firmas identificando la hora de entrada y de salida, además se procede a la verificación física, por tanto el asistente del área verifica que el personal se encuentre en su puesto de trabajo.♣ El área del talento humano interviene para mediar y solucionar conflictos entre el personal mediante charla con los involucrados.♣ El área del talento humano se encarga de la contratación y renovación de un seguro privado en casos de: accidentes laborales, robos o incendios de las instalaciones.♣ Diariamente el área de Recursos Humanos realiza actividades:<ul style="list-style-type: none">○ Se recepta y valida la información presentada por el aspirante a vacantes.○ Realiza y legaliza los contratos del personal.	



- Se registra los avisos de entrada y salida del personal al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Previa autorización del Gerente General otorga permisos a los empleados.
- Registra los descuentos del personal por concepto de aporte al IESS, alimentación, memorándum.
- Realiza y verifica la correcta preparación de las liquidaciones del personal saliente.

OBSERVACIONES:	REALIZADO POR :	FECHA:
	Jenny Illescas Karla López	01/09/2015
	SUPERVISADO POR:	FECHA:
	Ing. Genaro Peña	01/09/2015



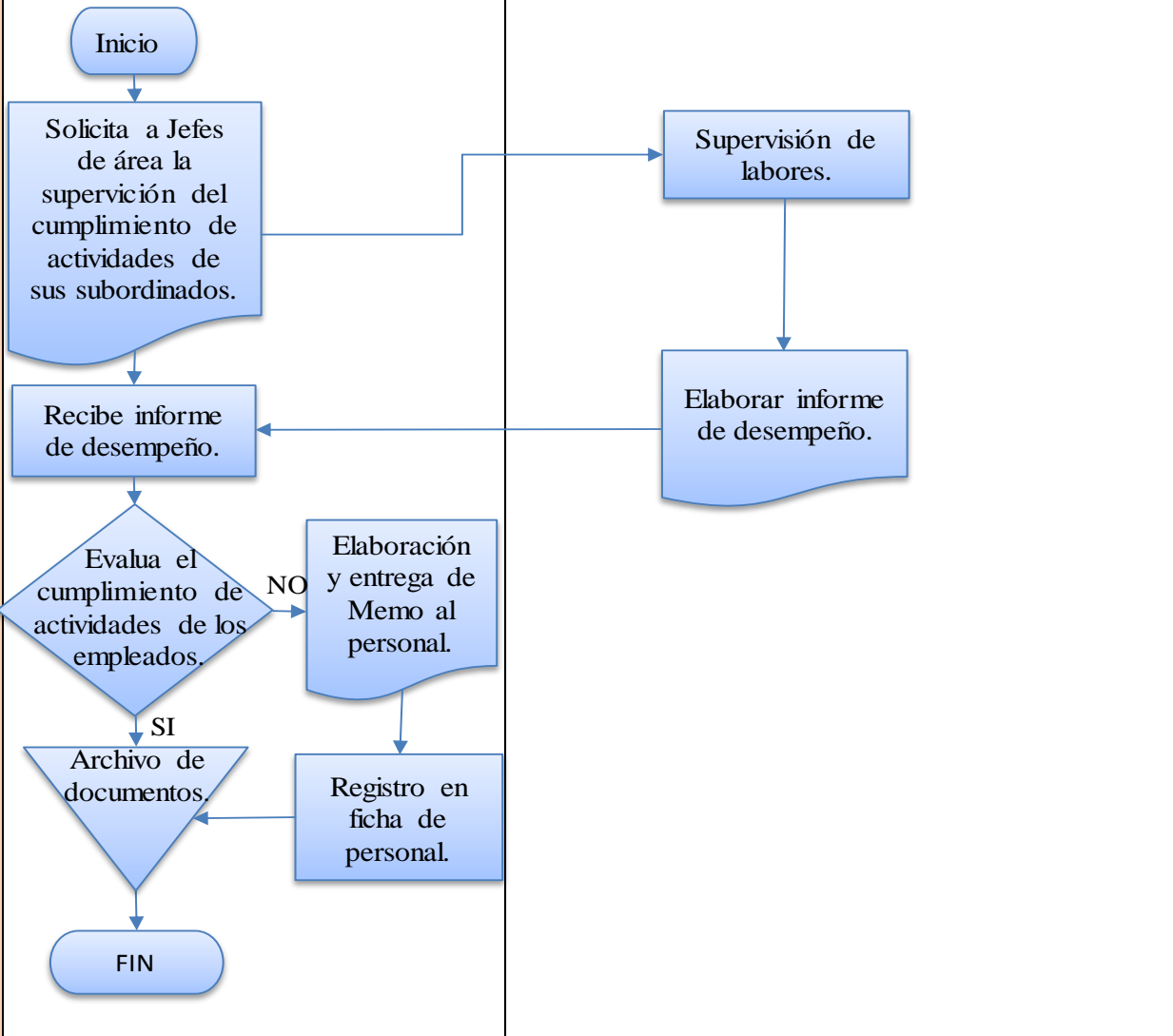
IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.					
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS					PE/PT 19
ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL					FECHA: 28/08/2015
ENTREVISTADO: Ing. Felipe Valverde				CARGO: Jefe de Recursos Humanos	
No.	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
	Organización				
1.	¿Se cuenta con manuales de procedimientos y funciones para las actividades de cada área?		X		
2.	¿Existe un reglamento interno de trabajo?	X			
3.	¿Cuenta con políticas establecidas para la administración del personal?	X			
4.	¿Existe un mecanismo para el control de asistencia del personal?		X		
	Manejo de información	X			
5.	¿Se cuenta con un archivo del personal?	X			
6.	¿Se actualiza permanentemente la información de los expedientes de cada empleado?				
7.	¿Existen registros de:	X			
	a) Atrasos?	X			



8.	b) Faltas?	X			
9.	¿Se mantiene un registro sobre el personal que se desvinculó de la empresa?	X			
10.	¿Se realizan informes de la gestión realizada periódicamente?	X			
	¿Los informes sobre la gestión presentan:	X			
	a) Total de plazas o puestos?	X			
	b) Plazas o puestos por área?		X		
	c) Plazas o puestos ocupados?	X			
	d) Plazas o puestos vacantes?		X		
	e) Licencias?		X		
	f) Comisionistas?	X			
	g) Altas?	X			
	h) Bajas?	X			
	i) Cambios?		X		
	j) Pagos de anticipos?		X		
	k) Pensiones?	X			
	l) Compensaciones?	X			
	m) Jubilaciones?	X			
	n) Faltas?	X			
	o) Atrasos?		X		
	p) Permisos?		X		



	q) Horas extras? r) Pagos de compensaciones? s) Aumento de sueldos? Generales	X				
11.	¿Existe una buena relación entre el personal los jefes?		X			Aunque existen conflictos por la falta de información sobre las actividades que se deben realizar en cada puesto de trabajo.
12.	¿Existe algún sindicato dentro de la organización?					
Observaciones:.....						
Elaborado por:		Jenny Illescas; Karla López				
Revisado por:		Ing. Genaro Peña				

IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.		
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS		PE/PT 20
PROCESO: EVALUACIÓN DEL PERSONAL		FECHA: 28/08/2015
FLUJOGRAMA		
EVALUACIÓN DEL PERSONAL		
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	ÁREAS FINANCIERA, ADMINISTRACION Y OPERATIVA	
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Solicita[Solicita a Jefes de área la supervisión del cumplimiento de actividades de sus subordinados.] Solicita --> Supervision[Supervisión de labores.] Supervision --> Informe[Elaborar informe de desempeño.] Informe --> Recibe[Recibe informe de desempeño.] Recibe --> Evalua{Evalúa el cumplimiento de actividades de los empleados.} Evalua -- NO --> Memo[Elaboración y entrega de Memo al personal.] Memo --> Registro[Registro en ficha de personal.] Registro --> Archivo[Archivo de documentos.] Evalua -- SI --> Archivo Archivo --> FIN([FIN]) </pre>		
OBSERVACIONES:	REALIZADO POR :	Jenny Illescas; Karla López
	SUPERVISADO POR:	Ing. Genaro Peña



IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.		
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS		PE/PT 21
PROCESO: EVALUACIÓN DEL PERSONAL		FECHA: 28/08/2015
NARRATIVA		
<p>El área de Recursos Humanos realiza un seguimiento del progreso de las actividades del personal mediante la observación y la consulta a los jefes inmediatos quienes supervisan el cumplimiento de sus subordinados y dan el visto bueno si el personal cumple con las labores encomendadas y designadas, mediante un informe del desempeño de los empleados y se entrega a Recursos Humanos.</p> <p>Una vez recibido el informe, el Área de Recursos Humanos revisa y analiza la información, se realiza reuniones con los jefes de cada área en las que el Gerente General efectúa la toma de decisiones después del consenso de la información recibida y de ser el caso se elabora llamados de atención por escrito es decir memos y se entrega al personal que no está desarrollando correctamente sus funciones.</p> <p>Estos informes y memos se los registra en la tarjeta de personal y se archiva en el expediente del empleado como respaldos de la evaluación de su desempeño.</p> <p>Nota Importante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El desempeño del personal se evalúa de manera empírica en base a la observación y criterio de los Jefes Inmediatos. • No existe un análisis e informe documentado de evaluación al desempeño del personal. 		
OBSERVACIONES:	REALIZADO POR :	FECHA:
	Jenny Illescas Karla López	01/09/2015
	SUPERVISADO POR:	FECHA:
	Ing. Genaro Peña	01/09/2015



IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.					
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS					PE/PT 22
EVALUACIÓN DEL PERSONAL					FECHA: 28/08/2015
ENTREVISTADO: Ing. Luis Valverde				CARGO: Jefe de Recursos Humanos	
No.	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
	Organización				
1.	¿Existe un registro adecuado de atrasos y ausentismo del personal?	X			
2.	¿Los controles de asistencia del personal tienen como soporte mecanismos electrónicos?		X		
	Evaluación				
3.	¿Se realizan supervisiones y auditorias periódicamente al personal?		X		
4.	¿Existe algún tipo de sistema de evaluación y calificación que permita conocer el desempeño de los empleados?	X	X		
5.	¿Se realiza una evaluación de todas las áreas?		X		
6.	¿En base a que se evalúa el desempeño laboral de los empleados de la entidad?	X			



	a) Pruebas de conocimiento de sus actividades?		X		
	b) Cumplimiento de objetivos?	X			
	c) Opinión de jefes inmediatos?				
Observaciones: La empresa no cuenta con un mecanismo electrónico de control de asistencia del personal y la evaluación del desempeño de los empleados se lleva a cabo a través de la opinión de los jefes inmediatos.....					
Elaborado por:		Jenny Illescas; Karla López			
Revisado por:		Ing. Genaro Peña			



IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.

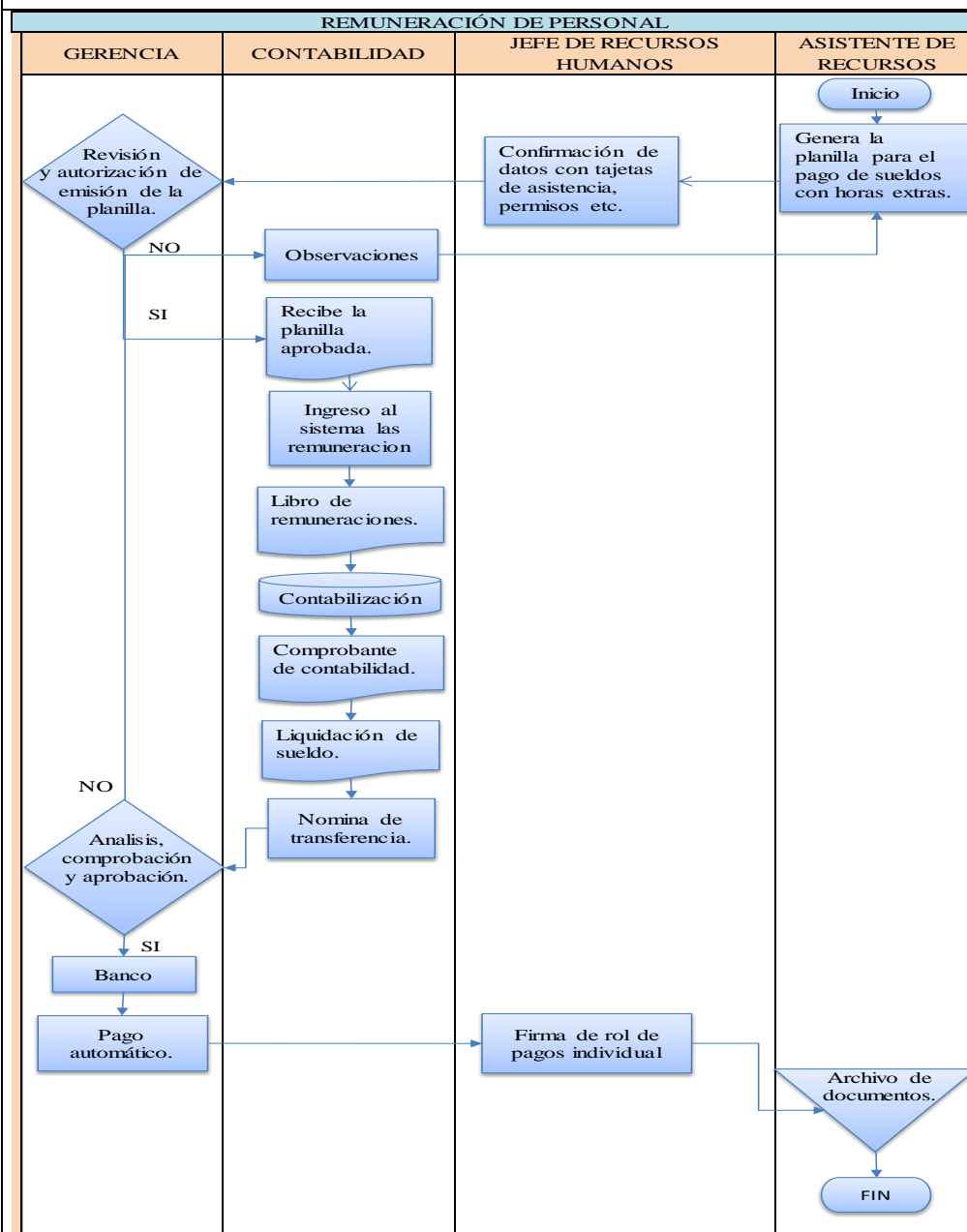
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PE/PT 23

PROCESO: REMUNERACIÓN DE PERSONAL

FECHA:
28/08/2015

FLUJOGRAMA



OBSERVACIONES:

REALIZADO POR :

Jenny Illescas; Karla López

SUPERVISADO POR:

Ing. Genaro Peña



IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.		
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	PE/PT 24	
PROCESO: REMUNERACIÓN DE PERSONAL	FECHA: 28/08/2015	
NARRATIVA		
<p>La asistente del Área de Recursos Humanos recoge la información de asistencia, horas extras, permisos, descuentos de anticipos etc., para generar la planilla de remuneraciones.</p> <p>Luego de generada la planilla se procede a la confirmación de datos con las tarjetas de asistencia, permisos etc., por parte del Jefe de Recursos Humanos, se entrega al Gerente para que revise y autorice la emisión de la planilla de remuneraciones. El Contador recibe la planilla aprobada y procede a registrar e ingresar al sistema las remuneraciones, realiza la contabilización y liquidación de los sueldos para luego ingresar la nómina de sueldos para la transferencia en el portal del banco. El Gerente revisa la nómina y aprueba la transferencia de la remuneración a la cuenta de cada empleado.</p> <p>Una vez hecho el pago automático el área de Recursos Humanos se encarga de hacer firmar los roles de pago individuales de cada empleado para después proceder a archivar los documentos.</p> <p>Nota Importante:</p> <ul style="list-style-type: none">• Las remuneraciones se efectúan a los 5 días del mes siguiente, lo que genera inconformidad por parte de los empleados.• Se reconocen las horas extras siempre que sean horas en tiempo completo no se calculan minutos adicionales.• Los empleados tienen un cupo de crédito de \$ 175,00 dólares para compras dentro de la empresa lo cual se descuenta cada mes en el rol de pagos de remuneraciones.		
OBSERVACIONES:	REALIZADO POR :	FECHA:
	Jenny Illescas Karla López	01/09/2015
	SUPERVISADO POR:	FECHA:



		Ing. Genaro Peña		01/09/2015	
IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.					
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS				PE/PT 25	
REMUNERACIONES				FECHA: 28/08/2015	
ENTREVISTADO: Ing. Luis Valverde			CARGO: Jefe de Recursos Humanos		
No.	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
	Organización				
1.	¿Se cuenta con un plan de remuneración específico a los empleados?		X		
2.	¿Existen factores de evaluación para fijar el incremento de remuneración para el personal?		X		
3.	¿Existe una tabla de remuneración para el pago de sueldos, salarios y honorarios?	X			
4.	Manejo de información				
5.	¿La empresa efectúa el pago de remuneraciones en los días hábiles?	X			El anticipo se realiza en base a lo que dispone el reglamento y no puede sobrepasar el 50% de su remuneración.
	¿La empresa realiza anticipos de sueldo a sus empleados?				
6.	¿Existen descuentos, retenciones o algún tipo de deducciones al sueldo del	X			Existen los descuentos permitidos por las disposiciones legales.



7.	trabajador? ¿El sueldo básico mensual que perciben los empleados se da de acuerdo con el trabajo que realizan?	X			
<p>Observaciones:</p> <ul style="list-style-type: none">• Las remuneraciones se efectúan a los 5 días del mes siguiente, lo que genera inconformidad por parte de los empleados.• Se reconocen las horas extras siempre que sean horas en tiempo completo no se calculan minutos adicionales.• Los empleados tienen un cupo de crédito de \$ 175,00 dólares para compras dentro de la empresa lo cual se descuenta cada mes en el rol de pagos de remuneraciones.					
Elaborado por:		Jenny Illescas; Karla López			
Revisado por:		Ing. Genaro Peña			

ANEXO Nº 6

IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.		
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS		E/PT 1
INDICADORES DE GESTIÓN	Papel de Trabajo	FECHA: 28/08/2015

EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LA GESTIÓN DEL AREA CON LA PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO.

La Empresa Importadora Humberto Valverde Pesantez Cía. Ltda., no tiene una planificación estratégica definida, ni documentada, por lo que el área de Talento Humano tampoco cuenta con una planificación para el desarrollo de sus actividades sin embargo el departamento de Talento Humano en pos de mejorar su gestión y optimizar el uso del recurso humano, ha realizado un análisis tanto a los factores externos como internos y ha visto conveniente determinar para el periodo 2015 las siguientes metas y objetivos con plazos determinados dentro del área.

OBJETIVOS GENERALES

- Establecer un direccionamiento adecuado del Talento humano mediante la elaboración de políticas claras como una herramienta para todos los niveles de la organización.
- Realizar los procesos de reclutamiento, selección y contratación, evaluación del rendimiento y capacitaciones basadas en competencias.

Objetivos Específicos:

- Incrementar en un 50% el número de cajeros, para abastecer las necesidades de la clientela los fines de semana, días en los que existe mayor auge de clientes.
- Realizar al menos 4 capacitaciones generales al personal.
- Realizar dos evaluaciones del desempeño del personal en el año.

- Utilizar los datos de las evaluaciones del desempeño para realizar al menos 2 promociones (ascensos) de puestos.

Para la ejecución de este proceso hemos considerado los objetivos del área de Talento Humano para la evaluación mediante indicadores de gestión.

Objetivo: Incrementar en un 50% el número de cajeros, para abastecer las necesidades de la clientela los fines de semana, días en los que existe mayor auge de clientes.

Número de empleados por departamentos		
No	PERSONAL	
1	Gerencia General	1
2	Subgerencia	2
Departamento Financiero		
3	Contabilidad	2
4	Importación	1
5	Inventarios	2
Departamento de Ventas		
6	Facturación	3
7	Ventas	14
8	Servicio al Cliente	3
Departamento de Recursos Humanos		
9	Gestión del Personal	2
Departamento Operativo		
10	Bodega	8
11	Despacho	3
12	Transporte	2
13	Seguridad	2
TOTAL		45
Fuente: Área de Recursos Humanos		
Elaborado por: Jenny Illescas y Karla López		

Número de Cajeros periodo 2014: 2

Número de Cajeros contratados en el 2015: 1

$$\frac{\text{Número de cajeros contratados}}{\text{Número de cajeros periodo 2014}}$$

$$\frac{1}{2} = 0,50 \quad 50\%$$

Conclusión

El objetivo establecido en el plan de talento humano se ha cumplido dentro del tiempo esperado.

Objetivo: Realizar al menos 4 capacitaciones generales al personal.

Número de capacitaciones realizadas en el periodo 2015: 0

Número de capacitaciones pronosticadas en el plan de talento humano: 4

$$\frac{\text{Número de capacitaciones realizadas en el periodo}}{\text{Número de capacitaciones en el plan de talento humano}}$$

$$\frac{0}{4} = 0 \quad 0\%$$

Conclusión

En el periodo 2015 no se ha realizado ninguna capacitación y dentro de la planificación se programó realizar 4 capacitaciones generales al personal en su totalidad y no se logró concretar ninguna dentro del periodo.

Objetivo: Realizar dos evaluaciones del desempeño del personal en el año.

Número de evaluaciones del desempeño realizadas: 1

Número de evaluaciones esperadas para el periodo: 2

$$\frac{\text{Número de evaluaciones del desempeño realizadas}}{\text{Número de evaluaciones esperadas para el periodo}}$$

$$\frac{1}{2} = 0,5 \quad 50\%$$

Conclusión

Se esperaron realizar dos evaluaciones al personal en el periodo 2015 pero sólo se logró concretar una sola evaluación al personal.

Los parámetros considerados para la evaluación se describen en el siguiente cuadro resumen:

PARAMETROS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Clasificación del desempeño	Puntuación promedio	Evaluación
Alto desempeño	5 – 4.5	Avanza
Aceptado desempeño	4,4 – 3,5	
Relativo desempeño	3,4 – 2,5	Estancado
Bajo desempeño	2,4 – 1.5	Retrocede
Muy bajo desempeño	Menor de 1.5	

Los resultados obtenidos por los empleados fueron los siguientes:

PARAMETROS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Clasificación del desempeño	Número de empleados dentro del rango
Alto desempeño	2
Aceptado desempeño	33
Relativo desempeño	4
Bajo desempeño	1
Muy bajo desempeño	0
TOTAL	40

Conclusión

Dos empleados obtuvieron un resultado correspondiente a un desempeño alto, quienes pudieron ser promovidos a cargos superiores, pero no fue eso lo que ocurrió. Además existió una empleada del área de ventas que obtuvo un “bajo desempeño” según la evaluación, situación que ameritaba tomar decisiones inmediatas sobre la permanencia o sustitución de esta empleada en la Empresa, quien por negligencia retrasaba la labor a ella encomendada,

Objetivo: Utilizar los datos de las evaluaciones del desempeño para realizar al menos 2 promociones (ascensos) de puestos.

Según los resultados antes mencionados, existieron dos personas quienes por mérito propio merecían acceder a un ascenso pero en el periodo no se registró ninguna promoción de puestos.

Promoción de puestos realizados en el periodo: 0

Promoción de puestos esperados para el periodo: 2

$$\frac{\text{Promoción de puestos realizadas en el periodo}}{\text{Promoción de puestos esperadas para el periodo}}$$

$$\frac{0}{2} = 0 \text{ } 0\%$$

Conclusión

No se realizó ninguna promoción de puestos a pesar de haber resultados favorables en las evaluaciones del desempeño al personal. El esfuerzo del personal por desempeñar correctamente sus funciones debería tener una motivación como resultado que impulse a los demás empleados a esforzarse por realizar su labor de la mejor manera y alcanzar un desarrollo laboral y personal.

**IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.**

AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	E/PT 1.1
Informe del Área de Recursos Humanos	FECHA: 08/09/2015

DESCRIPCIÓN	ENERO - MARZO 2015
Total empleados	45
Empleados con contrato fijo y afiliados al IESS	45
Empleados de nuevo ingreso	6
Empleados salientes	7
Empleados salientes por renuncia voluntaria	6
Horas laboradas	608
Horas de ausencia laboral	112
Accidentes laborales	0
Evaluaciones realizadas	40

Nota: Datos tomados de los expedientes del Talento Humano.

Fuente: Área de Recursos Humanos

Elaborado por: Jenny Illescas y Karla López

IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.		
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS		E/PT 2
INDICADORES DE GESTIÓN	Papel de Trabajo	FECHA: 28/08/2015

INFORMACIÓN ACTUALIZADA DE LOS EMPLEADOS

Objetivo del indicador.- Identificar si el área del Talento Humano mantiene actualizado el archivo y los expedientes con la información del personal que labora en la empresa. Determinándose como resultado óptimo 100%.

Medición:

- Número de expedientes del empleado que se encuentran actualizados.

N°	Personal	Expedientes Actualizados		
		Si	No	
1	GERENCIA GENERAL	1	-	* N
2	Subgerencia	2	-	* N
DEPARTAMENTO FINANCIERO				
3	Contabilidad	2	-	* N
4	Importación	1	-	* N
5	Inventarios	2	-	* N
DEPARTAMENTO DE VENTAS				
6	Facturación	3	-	* N
7	Ventas	8	6	* N
8	Servicio al cliente	3	-	* N
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS				
9	Gestión del personal	2	-	* N
DEPARTAMENTO OPERATIVO				
10	Bodega	3	5	* N



11	Despacho	3	-	* N
12	Transporte	2	-	* N
13	Seguridad	2	-	* N
TOTAL		34	11	
Nota: Información obtenida a través de la observación directa del archivo.				
Fuente: Área de Recursos Humanos				
Elaborado por: Jenny Illescas y Karla López.				

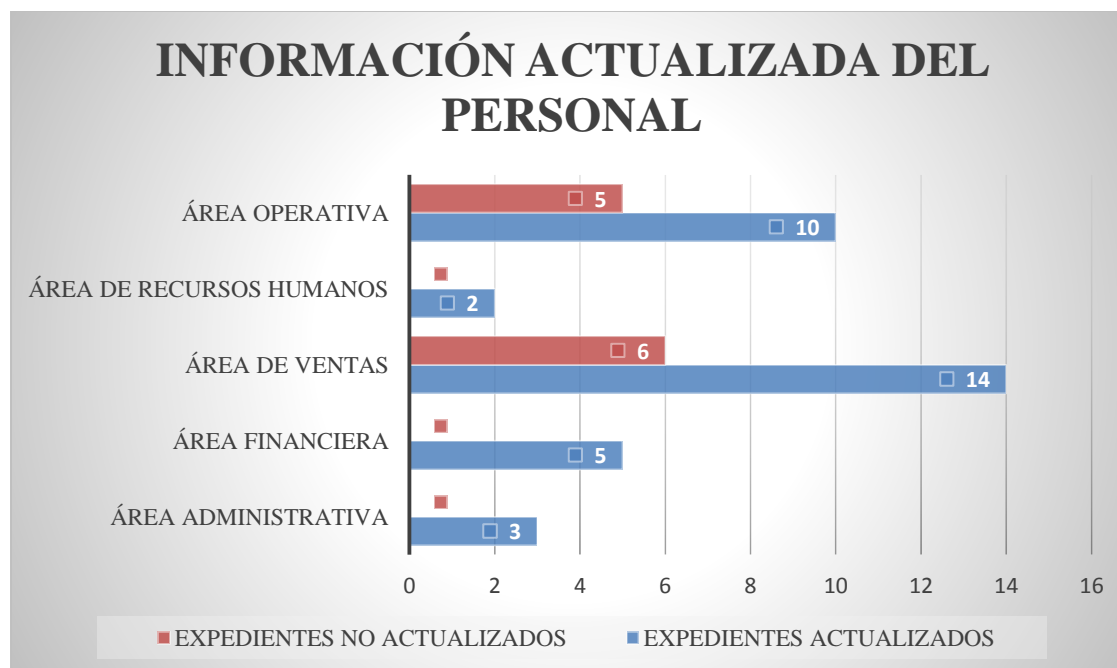
Aplicación del Indicador:

$$\text{Información actualizada} = \frac{\text{Expedientes actualizados}}{\text{Total expedientes}} \times 100$$

$$\text{Información actualizada} = \frac{34}{45} \times 100 = 75.56 \%$$

$$\text{Información actualizada} = 76\%$$

PONDERACIÓN	
Desfavorable	0% - 65%
Aceptable	66% - 80%
Favorable	81% - 100%



Se considera un resultado aceptable mostrando un 76% de información actualizada de los empleados, contando con un registro y control de personal en mejoramiento, ya que es importante como fuente de consulta sobre datos personales, asistencia e inasistencia, puntualidad, vacaciones, licencias, permisos, ascensos y promociones entre otra información.

Conclusión

Es indispensable poseer la información completa acerca de todos los empleados de la empresa para recurrir a ella como un respaldo físico y archivar las sanciones y posibles memorándums emitidos para tomar las acciones necesarias de manera oportuna.

Recomendación

El área de Recursos Humanos debe mantener actualizados los expedientes y registro de todo lo concerniente a cada uno de los empleados de la empresa, ya que es importante contar con una base de datos actualizados y completos que nos ayude en la toma de decisiones y como fuente importante de consulta.

IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.		
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS		E/PT 3
INDICADORES DE GESTIÓN	Papel de Trabajo	FECHA: 14/09/2015

CUMPLIMIENTO DE ASEGURAMIENTO AL PERSONAL.

Objetivo del indicador.- Identificar si la empresa está cumpliendo con la disposición de asegurar a los empleados al Instituto de Seguridad Social en el tiempo y las obligaciones establecidas. Determinándose como resultado óptimo 100%.

Medición:

- Número de empleados que se encuentran asegurados para el total de empleados que laboran en la empresa.

Aplicación del Indicador:

$$\text{Cumplimiento Seguro Social} = \frac{\text{Empleados asegurados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$$

$$\text{Cumplimiento Seguro Social} = \frac{45}{45} \times 100 = 100 \%$$

$$\text{Cumplimiento Seguro Social} = 100\%$$

El resultado es favorable del 100% que es el referente óptimo, indicando que el total del personal de la empresa se encuentra asegurado, lo que nos muestra que se está cumpliendo con lo que exigen las leyes y disposiciones legales en beneficio de los trabajadores.



Conclusión

El total de empleados cuentan con el seguro social y la empresa se encuentra al día en el pago de sus obligaciones al Seguro Social, de esta manera se evitan fuertes sanciones por posibles accidentes laborales o enfermedades catastróficas.

Recomendación

El Jefe de Recursos Humanos debe estar pendiente de nuevas disposiciones acerca de la seguridad social, para evitar sanciones que perjudiquen los intereses de la empresa.

EVALUACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS ASIGNADOS AL ÁREA DE TALENTO HUMANO.

Objetivo del indicador.- Identificar en qué medida se cumplió con el presupuesto establecido para el gasto del recurso humano dentro del trimestre Julio – Septiembre 2015.

Medición:

PRESUPUESTADO

Sueldos y Salarios Presupuestados	
Horas Extras Presupuestadas	\$ 1200.00
Beneficios Sociales Presupuestados	\$ 28000.00
Gastos de Capacitación Presupuestado	\$ 6000.00
Gastos de Insumos e Implementos de trabajo Presupuestados.	\$ 3000.00
Costo Promedio Presupuestado del Talento Humano.	\$ 97200.00

EJECUTADO

Sueldos y Salarios	\$ 58830.44
Horas Extras	\$ 1130.00
Beneficios Sociales	\$ 27051.88
Gastos de Capacitación	\$ 0.00
Gastos de Insumos e Implementos de trabajo.	\$ 5000.00
Costo Promedio Real del Talento Humano.	\$ 92012.32

Aplicación del Indicador:

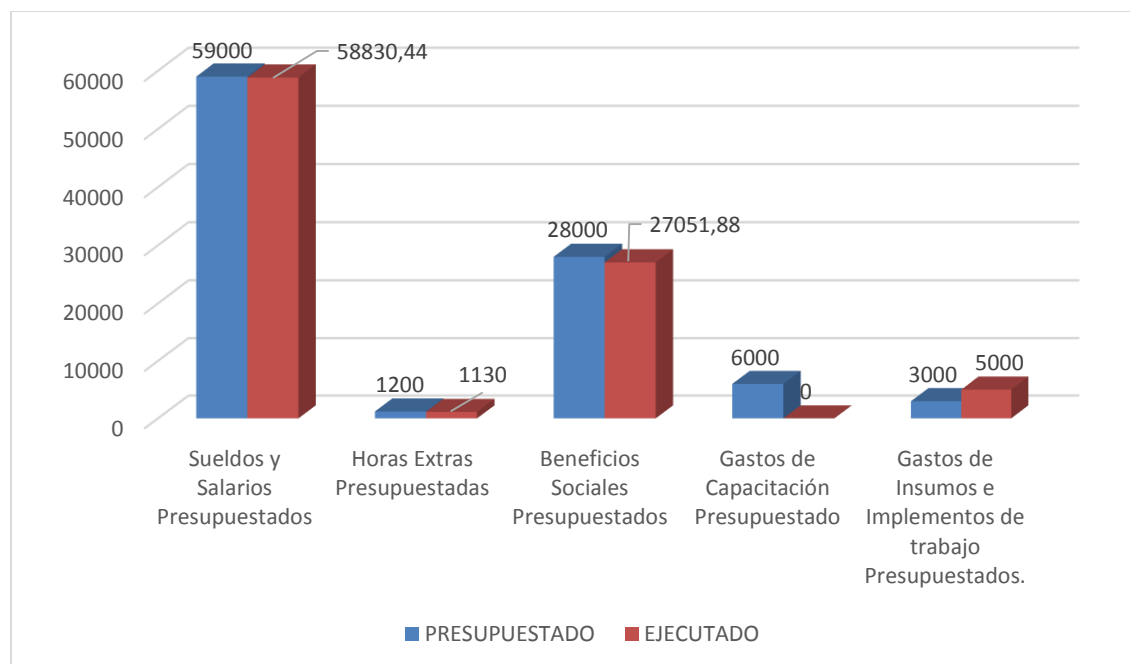
$$\frac{\text{Costo Talento Humano Real}}{\text{Costo Talento Humano Presupuestado}} \times 100$$

$$\frac{92012.32}{97200.00} \times 100 = 94.66\%$$

Aplicación del Indicador:

$$\frac{\text{Gasto Capacitación Real}}{\text{Gasto Capacitación Presupuestado}} \times 100$$

$$\frac{0}{6000.00} \times 100 = 0\%$$



Conclusión

Estos indicadores nos muestran que se dio una buena gestión por parte del área de Talento Humano en cuanto al costo del talento humano con respecto a lo presupuestado para el trimestre Julio – Septiembre con el 94.66 % de eficacia; sin embargo se observa que a pesar de establecer un valor de gasto para la capacitación del personal no se ha ejecutado ningún tipo de cursos, seminarios que actualicen los conocimientos del personal en las áreas designadas.

Recomendación

Al Jefe de Recursos Humanos elaborar una Planificación Presupuestaria General de todos los procesos que competen al área ya que al momento no existe ninguna planificación documentada solo se establecen parámetros de manera general lo que dificulta la ejecución de los procesos especialmente la capacitación al personal .



IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.		
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS		E/PT 4
INDICADORES DE GESTIÓN	Papel de Trabajo	FECHA: 14/09/2015

AUSENTISMO LABORAL

Objetivo del indicador.- Identificar el tiempo no trabajado durante las ausencias con relación al volumen de actividad esperada durante los últimos tres meses Julio – Septiembre 2015.

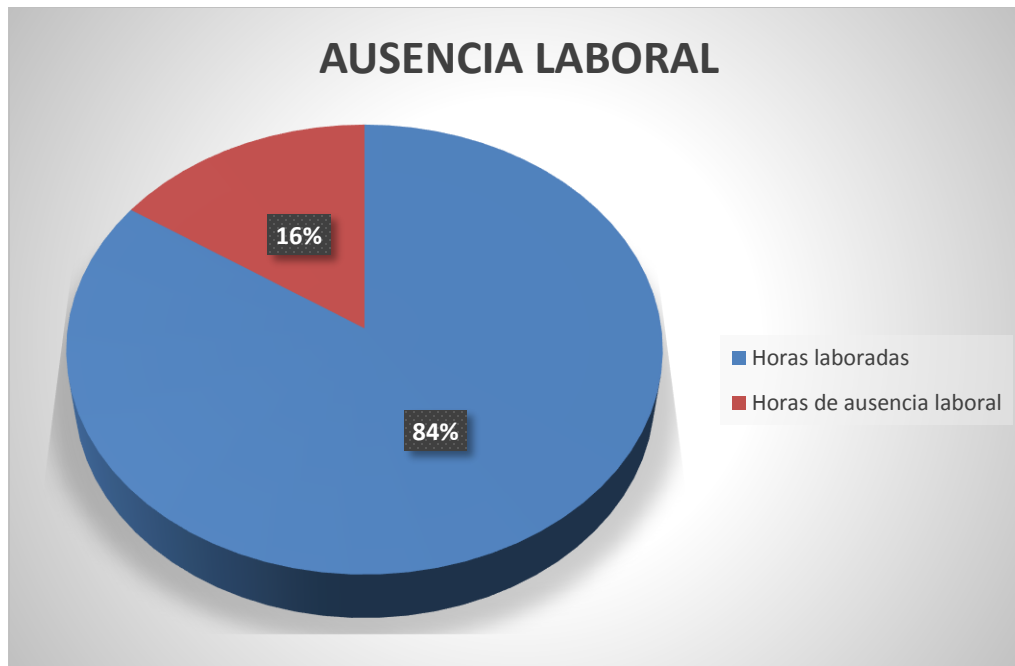
Medición:

Horas laboradas	608
Horas de ausencia laboral	112

Aplicación del Indicador:

$$\frac{\text{Horas Hombre Ausente}}{\text{Horas Hombre Trabajadas}}$$

$$\frac{112}{608} = 0.1842\%$$



Conclusión

El índice de ausentismo en la empresa, durante el trimestre Julio – Septiembre se ha mantenido bajo, permitiendo deducir que la fuerza laboral presente en el periodo es del 82 % aproximadamente, aunque es necesario que la empresa cuente con un excedente de personal del 18% aproximadamente para suplir la ausencia y evitar que se generen efectos negativos en cuanto al desenvolvimiento normal de la actividad comercial de la empresa.

Recomendación

Al Jefe de Recursos Humanos implementar medidas para que la empresa pueda cubrir la ausencia laboral contratando personal apto y de acuerdo a las condiciones pertinentes que permitan el desarrollo continuo de la empresa y la optimización del recurso humano.

IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.		
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS		E/PT 5
INDICADORES DE GESTIÓN	Papel de Trabajo	FECHA: 14/09/2015

ANÁLISIS DEL PERFIL ACADEMICO Y CAPACITACIONES AL PERSONAL

Objetivo.- Identificar el nivel académico y la estructura humana del personal con el que cuenta la empresa; así como identificar la necesidad de capacitación en determinadas áreas y en qué temas.

N°	Personal	Personal por Área	Nivel Instrucción	de	Temas de Capacitación	
1	GERENCIA GENERAL	1	Titulo 3° Nivel	1		* N
2	Subgerencia	2	Titulo 3° Nivel	2	• Relaciones Interpersonales y ventas.	* N
DEPARTAMENTO FINANCIERO						
3	Contabilidad	2	Superior 3° Nivel	2	• Actualización Tributaria e impuestos de importación.	* N
4	Importación	1	Bachiller 2° Nivel	1	• Actualización en cuanto a las nuevas disposiciones laborales.	* N
5	Inventarios	2	Bachiller 2° Nivel	2	• Disposiciones reglamentarias de Aduana.	* N
DEPARTAMENTO DE VENTAS						
6	Facturación	3	Bachiller 2° Nivel	3	• Relaciones Interpersonales y ventas. • Atención al cliente.	* N
7	Ventas	14	Bachiller 2° Nivel Primaria 1° Nivel	6 8		* N
8	Servicio al cliente	3	Bachiller 2° Nivel	3		* N
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS						



9	Gestión del personal	2	Bachiller 2° Nivel	2	<ul style="list-style-type: none"> Actualización en cuanto a las nuevas disposiciones laborales. Nuevas disposiciones del Código de Trabajo. Gestión del Talento Humano 	* N
DEPARTAMENTO OPERATIVO						
10	Bodega	8	Bachiller 2° Nivel Primaria 1° Nivel	5 3	<ul style="list-style-type: none"> Manejo y manipulación de la mercadería. Logística y ordenamiento de las bodegas. Empaque y embalado de la mercadería 	* N
11	Despacho	3	Bachiller 2° Nivel Primaria 1° Nivel	2 1		* N
12	Transporte	2	Bachiller 2° Nivel Primaria 1° Nivel	1 1		* N
13	Seguridad	2	Primaria 1° Nivel	2		* N
TOTAL PERSONAL		45				

Fuente: Área de Recursos Humanos

Elaborado por: Jenny Illescas y Karla López

Nivel de Instrucción	Cantidad Empleados	Porcentaje
Nivel Superior	5	11%
Nivel Medio (Bachiller)	25	56%
Nivel Primaria	15	33%
Total Personal	45	100%

Proporción de Staff del Talento Humano

Medición:

Personal Especializado	5
Personal No Especializado	40
Total de Personal dentro de la Empresa	45

Aplicación del Indicador:

$$\frac{\textit{Personal Especializado}}{\textit{Total personal dentro de la empresa}} * 100$$

$$\frac{5}{40} * 100 = 11.11\%$$

Conclusión

Podemos observar que la empresa cuenta con 11% de empleados especializados de acuerdo al cargo que ocupan y el 89% aproximadamente tiene un nivel de instrucción secundaria ya que la mayor parte del personal se encuentra en el área operativa es decir bodega y auxiliares de mostrador, además un dato importante los agentes vendedores también tienen una instrucción media (bachiller) lo cual es un aspecto negativo ya que necesitan capacitación en cuanto a atención al cliente, relaciones interpersonales y ventas.

Recomendación

Al Jefe de Recursos Humanos implementar medidas para que la empresa contrate personal apto y de acuerdo a las condiciones pertinentes que permitan el desarrollo continuo de la empresa y la optimización del recurso humano.



IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.		
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS		E/PT 6
INDICADORES DE GESTIÓN	Papel de Trabajo	FECHA: 14/09/2015

ANÁLISIS A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN SUS PROCESOS

Reclutamiento del personal

Objetivo del indicador.- Identificar si el personal reclutado cumple con los requisitos establecidos para desempeñar el cargo requerido previo a la selección. Determinándose como resultado óptimo 100%.

Medición:

- Personal reclutado para ocupar un cargo en el que debe cumplir con los requisitos previamente establecidos por el área solicitante y según los parámetros de exigencia del área de Recursos Humanos y Gerencia.

N°	Personal Requerido de Nuevo Ingreso	Cumple requisitos preestablecidos.		
		Si	No	
Área Financiera				
1	Auxiliar Contable		1	* N
2	Auxiliar de Inventarios		1	* N
Área de Ventas				
3	Auxiliar de Mostrador	1		* N



4	Auxiliar de Mostrador	1		* N
Área Operativa				
5	Auxiliar de Bodega	1		* N
6	Vigilancia y seguridad		1	* N
TOTAL		3	3	
Fuente: Área de Recursos Humanos (Informes de nuevos ingresos del personal).				
Elaborado por: Jenny Illescas y Karla López				

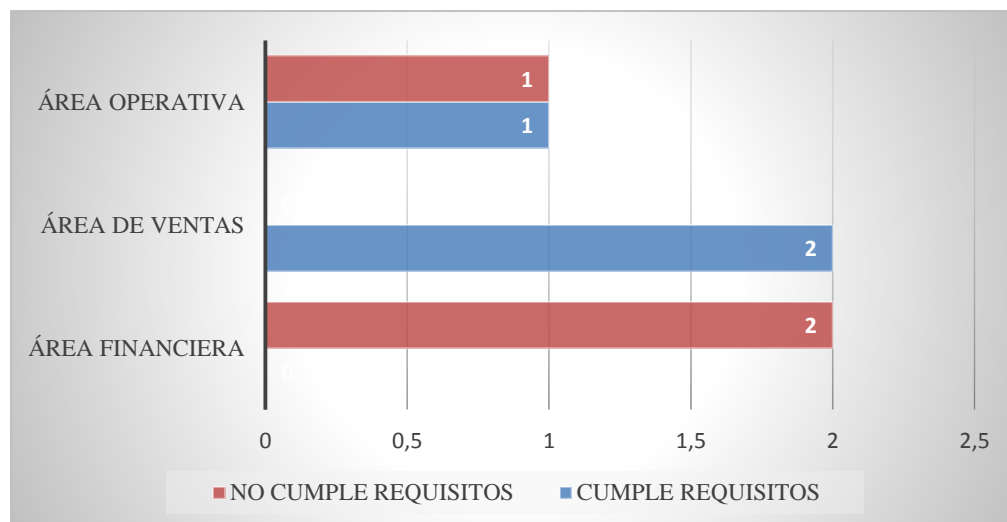
Aplicación del Indicador:

$$\text{Cumplimiento de requerimientos para la contratación} = \frac{\text{Personal apto}}{\text{Total de personal contratado}} \times 100$$

$$\text{Cumplimiento de requerimientos para la contratación} = \frac{3}{6} \times 100 = 50\%$$

$$\text{Cumplimiento de requerimientos para la contratación} = 50\%$$

PONDERACIÓN	
Desfavorable	0% - 65%
Aceptable	66% - 80%
Favorable	81% - 100%



Se considera un resultado desfavorable debido a que un 50% del personal requerido para el nuevo ingreso no cumple con todos los requisitos previos para ocupar el puesto, por lo que se puede concluir que el área no realiza un proceso de reclutamiento y selección acorde a los requerimientos establecidos para satisfacer la necesidad de personal al área solicitante, presentándose algunos problemas si el personal no se encuentra capaz de realizar actividades referentes al puesto que ocupa.

Conclusión

De este proceso se encarga el Gerente General el cual inicia con la necesidad de contratar personal, se selecciona las carpetas de las personas con las referencias y exigencias para el cargo que se requiere, el cual no se lo hace de la manera correcta ya que el gerente debido a la afinidad o recomendaciones de terceras personas contrata personal no idóneo que no cumple con las aptitudes exigidas para determinado puesto de trabajo en un 50% según el indicador durante el trimestre de Julio – Septiembre, lo que podría perjudicar a la empresa ya que debido a la falta de conocimiento se pueden generar errores en cuanto a las funciones asignadas.

El gráfico demuestra el impacto en el área financiera en la que se reclutó personal y no se hizo el análisis respectivo de hojas de vida y aptitudes necesarias para la contratación y correcto desempeño.



Recomendación

El Gerente General debería poner especial atención en la preparación, experiencia y conocimientos del aspirante a la vacante que esté acorde a las funciones y actividades a realizar en el puesto de trabajo asignado.

Se recomienda que el Gerente tome las medidas necesarias en cuanto al análisis del presupuesto asignado a las remuneraciones, de tal manera que le permita llegar a un acuerdo económico con el aspirante idóneo para desempeñar el cargo previsto.

El Jefe de Recursos Humanos debe preseleccionar las carpetas de los aspirantes antes de presentarlas al Gerente, siendo así un filtro que permita descartar los aspirantes que no se encuentran aptos para determinado puesto de trabajo.

Es necesario el análisis previo de hojas de vida y aptitudes de aspirantes quienes, de ser posible, deben rendir pruebas psicométricas y de conocimientos que garanticen una contratación eficiente en pos del cumplimiento de objetivos corporativos.

Selección y contratación del personal

Objetivo del indicador.- Verificar si el personal cuenta con el contrato de trabajo firmado y legalizado.

El resultado óptimo es del 100%.

Medición:

- Número de contratos de trabajo que se encuentran legalizados de forma completa.

N°	Personal	Contratos Legalizados		
		Si	No	
1	Gerencia General	1		* N
2	Subgerencia	2		* N
	Departamento Financiero			
3	Contabilidad	2		* N
4	Importación	1		* N
5	Inventarios	2		* N
	Departamento de Ventas			
6	Facturación	3		* N
7	Ventas	14		* N
8	Servicio Al Cliente	3		* N
	Departamento De Recursos Humanos			
9	Gestión Del Personal	2		* N
	Departamento Operativo			
10	Bodega	8		* N
11	Despacho	3		* N
12	Transporte	2		* N
13	Seguridad	2		* N
TOTAL		45	0	
Fuente: Área de Recursos Humanos				
Elaborado por: Jenny Illescas y Karla López				

Aplicación del Indicador:

$$\text{Contratación legalizada} = \frac{\text{Contratos legalizados}}{\text{Total de contratos firmados}} \times 100$$

$$\text{Contratación legalizada} = \frac{45}{45} \times 100 = 100\%$$

$$\text{Contratación legalizada} = 100\%$$

PONDERACIÓN	
Desfavorable	0% - 65%
Aceptable	66% - 80%
Favorable	81% - 100%



Se considera un resultado favorable debido a que el 100% de los contratos se encuentran legalizados, lo que evidencia que se está cumpliendo a cabalidad con las disposiciones legales lo que evita conflictos laborales tanto con los empleados como con el Ministerio de Relaciones Laborales.



Conclusión

El proceso de contratación no presenta a la fecha deficiencias, es de vital importancia continuar con la legalización oportuna de los contratos de trabajo.

El área de Recursos Humanos ha puesto especial énfasis en cuanto a la responsabilidad de cumplir con el proceso de contratación de acuerdo con lo que define el Código de Trabajo y demás disposiciones legales.

Luego de que el Gerente dé el visto bueno para contratar al aspirante, el Jefe del Área de Recursos Humanos se encarga de informarle sus beneficios, condiciones y obligaciones del cargo, el cual luego de ser conocidas y aceptadas se procede a firmar el contrato laboral de un año con un periodo de prueba de noventa días establecidos por ley.

Recomendación

El Jefe de recursos debe considerar nuevas disposiciones y procedimientos para la contratación oportuna y eficaz del nuevo personal. ya que estos contratos deben celebrarse por escrito y registrarse dentro de los 30 días siguientes a su suscripción ante el Ministerio de Relaciones Laborales.

Inducción del personal.

Objetivo del indicador.- Identificar si el personal de nuevo ingreso recibió las debidas indicaciones sobre cómo realizar las actividades concernientes al puesto de trabajo asignado.

Determinándose como resultado óptimo 100%.

Medición:

- Mediante entrevista se investiga al personal nuevo si recibió la inducción al momento de ingresar en la empresa.

N°	Personal de Nuevo Ingreso	Recibió Inducción		
		Si	No	
Área Financiera				
1	Auxiliar Contable	-	1	<input type="checkbox"/> N
2	Auxiliar de Inventarios	-	1	<input type="checkbox"/> N
Área de Ventas				
3	Auxiliar de Mostrador	-	1	<input type="checkbox"/> N
4	Auxiliar de Mostrador	-	1	<input type="checkbox"/> N
Área Operativa				
5	Auxiliar de Bodega	1	-	<input type="checkbox"/> N
6	Vigilancia y seguridad	1	-	<input type="checkbox"/> N
TOTAL		2	4	
Nota: Información comprobada a través de entrevista con el personal nuevo.				
Fuente: Área de Recursos Humanos				
Elaborado por: Jenny Illescas y Karla López				

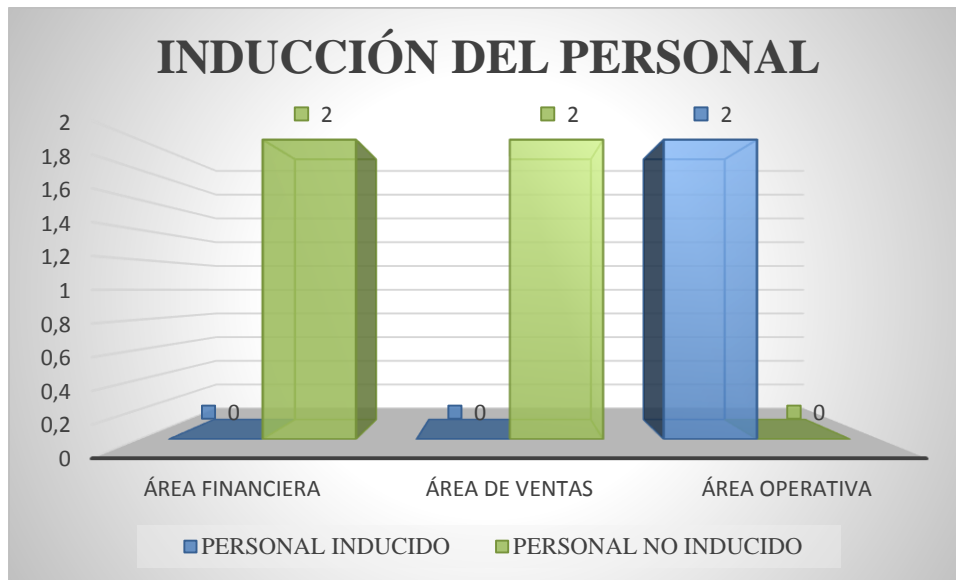
Aplicación del Indicador:

$$\text{Inducción del Personal} = \frac{\text{Empleados inducidos}}{\text{Total de empleados}} \times 100$$

$$\text{Inducción del Personal} = \frac{2}{6} \times 100 = 33.33 \%$$

$$\text{Inducción del Personal} = 33\%$$

PONDERACIÓN	
Desfavorable	0% - 65%
Aceptable	66% - 80%
Favorable	81% - 100%



Se da un resultado desfavorable debido a que tan solo un 33% del personal de nuevo ingreso recibió inducción y el 67% del personal nuevo no recibieron instrucción sobre las actividades que debe realizar en el puesto de trabajo y el conocimiento general de las instalaciones de la empresa por lo que se puede generar conflictos durante el desarrollo de sus funciones.

Conclusión

El proceso de inducción presenta una debilidad puesto que no se entrega al nuevo empleado de manera escrita el detalle exacto de las funciones que desempeñará, así como quienes son sus jefes inmediatos y sus subordinados de existir.

El subsistema de inducción del personal arroja resultados desfavorables, debido a la poca o inexistente información que se brinda al personal nuevo y esto genera pérdida de tiempo y desorganización en el personal de nuevo ingreso. Una vez más es necesario resaltar la falta de inducción en el área financiera y ventas.

Recomendación

Es importante que el área de Recursos Humanos tenga definidos los documentos que se deben entregar a los nuevos empleados, considerando el cargo que ejercerán, así como se debe programar una visita oportuna a las instalaciones de la empresa.

Capacitación del Personal.

Objetivo del indicador.- Identificar si el personal se encuentra capacitado para el desarrollo de las funciones asignadas. Determinándose como resultado óptimo 100%.

Medición:

Empleados capacitados	0
Total de empleados que laboran dentro de la empresa.	45

En base a la observación y encuestas realizadas tanto al personal como al Jefe de Recursos Humanos el personal no ha tenido ningún tipo de capacitación debido a que la empresa al momento se encuentra en la etapa de planificación de capacitación para el personal, que permita identificar las áreas y temas en que el personal necesita obtener un mayor nivel de conocimiento.

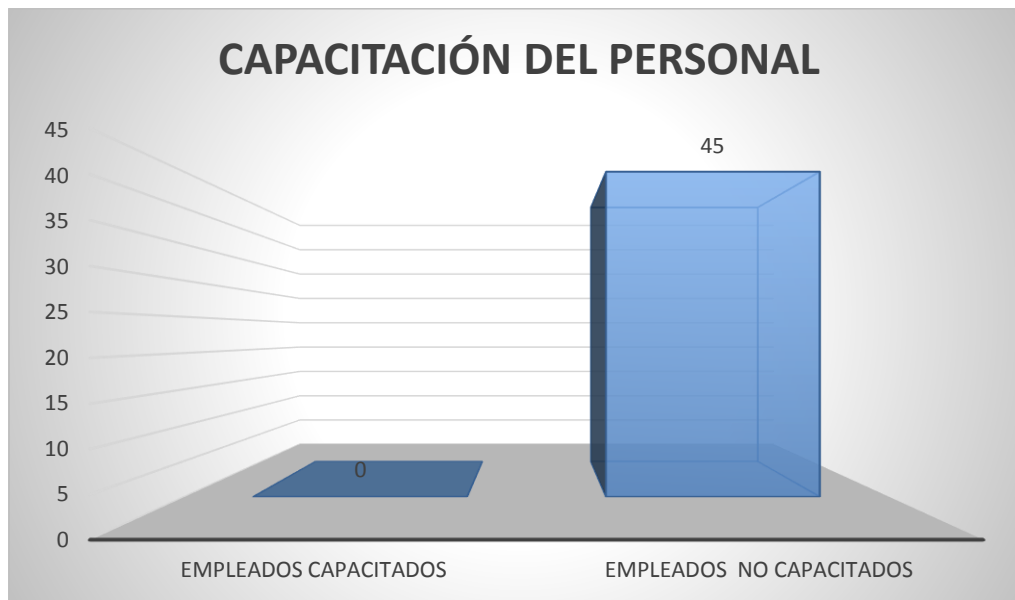
Aplicación del Indicador:

$$\text{Capacitación del personal} = \frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$$

$$\text{Capacitación del personal} = \frac{0}{45} \times 100 = 0\%$$

$$\text{Capacitación del personal} = 0\%$$

PONDERACIÓN	
Desfavorable	0% - 65%
Aceptable	66% - 80%
Favorable	81% - 100%



El resultado es desfavorable debido a que no se está aplicando el proceso de capacitación del personal en la empresa, debido a que este proceso se encuentra en la etapa de planificación, es necesario la implementación de capacitación para evitar que se originen problemas laborales debido a negligencias por parte de los empleados en el desarrollo de sus funciones de acuerdo a su puesto de trabajo.

Conclusión

No existe un sistema de capacitación al personal, razón por la que los conocimientos de los empleados son poco actualizados y existe una carencia de conocimientos sobre todo en cuanto a los vendedores que tienen que prestar la debida atención al cliente y la calidad en el servicio. Es de vital importancia además considerar una capacitación general en cuanto a las relaciones humanas e interpersonales.

Cierta parte del personal ha tenido seminarios y capacitaciones de corto plazo en años anteriores, pero en la actualidad este proceso se encuentra dentro de la empresa en una etapa de planificación.

La Junta de Socios mediante acta ha establecido poner en marcha la implementación del proceso de capacitación al personal, para el año en curso contar con personal preparado para el desarrollo de sus funciones.

Recomendación

Los empleados son el patrimonio más importante que posee la empresa, puesto que sobre ellos recaen los intereses y aspiraciones de la entidad, razón por la que se debería dar importancia y premura a la elaboración de un plan de capacitación que busque renovar conocimientos y armonizar las relaciones interpersonales tanto entre los empleados como en la relación entre los empleados y los clientes.

Evaluación del rendimiento

Objetivo del indicador.- Identificar el rendimiento del personal en las funciones asignadas a su puesto de trabajo. Determinándose como resultado óptimo 100%.

Medición:

En base a la evaluación realizada en este periodo se determina el rendimiento del personal en base a una segmentación por calificación obteniéndose los siguientes resultados.

Clasificación del desempeño	Número de empleados dentro del rango
Alto desempeño	2
Aceptado desempeño	33
Relativo desempeño	4
Bajo desempeño	1
Muy bajo desempeño	0
TOTAL	40

Aplicación del Indicador:

$$\frac{\text{Personal Rendimiento Aceptable}}{\text{Total Personal Evaluado}} * 100$$

$$\frac{35}{40} * 100 = 87.5 \%$$

Al analizar los informes de la evaluación realizada determinamos los resultados en base a una segmentación del rendimiento del personal en la cual podemos observar que el 88% del personal está dentro de los parámetros de un buen rendimiento aceptable dentro de la evaluación con 35 empleados del total de personal evaluado; sin embargo existe un 12% de personal con bajo desempeño siendo 5 empleados del total de evaluados que no cumplen con las expectativas en el desarrollo de sus funciones en el puesto asignado.

Conclusión

Podemos observar que del total de personal evaluado existe un 12% de empleados que no cumplen con las expectativas esperadas por la administración lo cual debe ser analizado y tomar las medidas pertinentes al caso; mientras que del 88% de personal con buen rendimiento existe tan solo dos empleados que se destacan con un alto desempeño.

Recomendación

Al Jefe de Recursos Humanos identificar al personal de bajo rendimiento y notificarles de la inconformidad con su desempeño, impulsándoles a mejorar el desarrollo de sus actividades caso contrario se deberá tomar las medidas pertinentes al caso como amonestaciones y si existe reincidencia prescindir de sus servicios.

El Jefe de Recursos Humanos debe implementar formas de incentivo para que el personal mantenga un buen desempeño en sus funciones, tales como incremento en la remuneración, así también considerar ascensos y promociones.

NIVELES DE ACCIDENTABILIDAD LABORAL DENTRO DE LA EMPRESA

Objetivo del indicador.- Identificar el número de empleados que han sufrido accidentes laborales. Determinándose como resultado óptimo el 0%.

Medición:

Empleados que han sufrido algún tipo de accidente	0
Total de empleados que laboran dentro de la empresa.	45

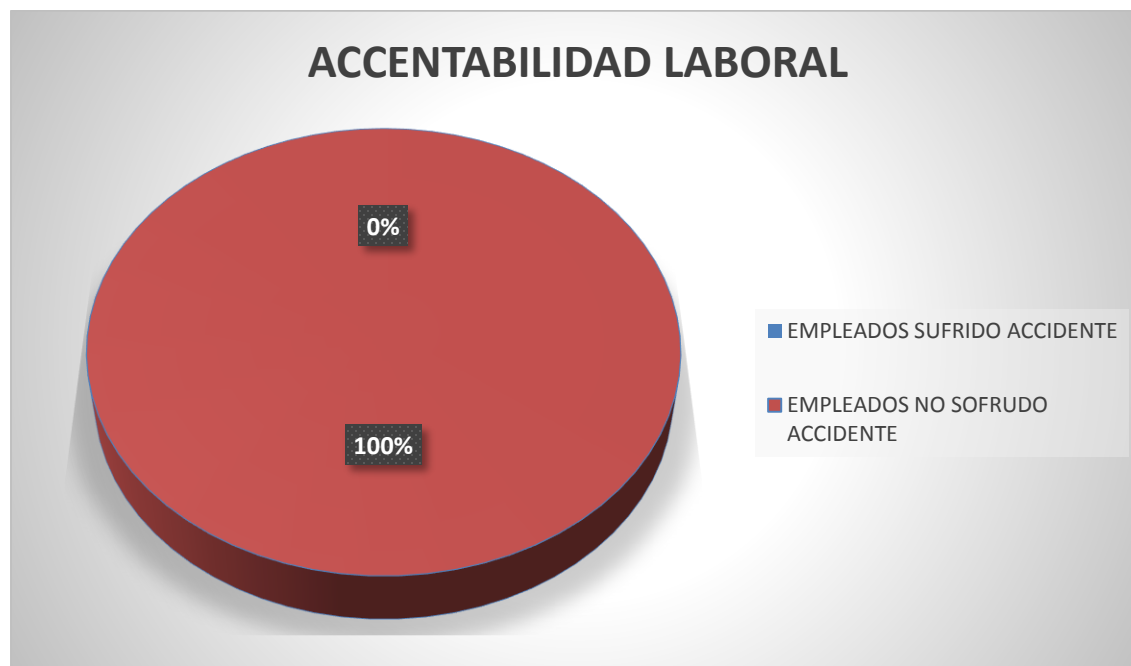
Aplicación del Indicador:

$$\text{Accidentabilidad Laboral} = \frac{\text{Empleados sufrido accidentes}}{\text{Total de empleados}} \times 100$$

$$\text{Accidentabilidad Laboral} = \frac{0}{45} \times 100 = 0 \%$$

$$\text{Accidentabilidad Laboral} = 0\%$$

PONDERACIÓN		
Desfavorable	100% 51%	-
Aceptable	50% - 21%	
Favorable	20% - 0%	



Existe un resultado favorable ya que el 100% del personal de la empresa no ha sufrido ningún accidente laboral, considerando como grado óptimo 0% de accidentabilidad, previniendo situaciones de riesgos y mejorando los controles de prevención de accidentes.

Conclusión

El margen de accidentabilidad dentro de la Empresa es actualmente nulo; a todo el personal se le entrega sus respectivos uniformes e implementos de trabajo, al personal de bodega y despacho a más del uniforme se les entrega los respectivos implementos de seguridad para su protección.

Recomendación

Es de vital importancia tomar precauciones en cuanto al uso de herramientas óptimas de trabajo y a la seguridad en general brindada a los empleados, para evitar repercusiones en los intereses empresariales por motivo de accidentes laborales.

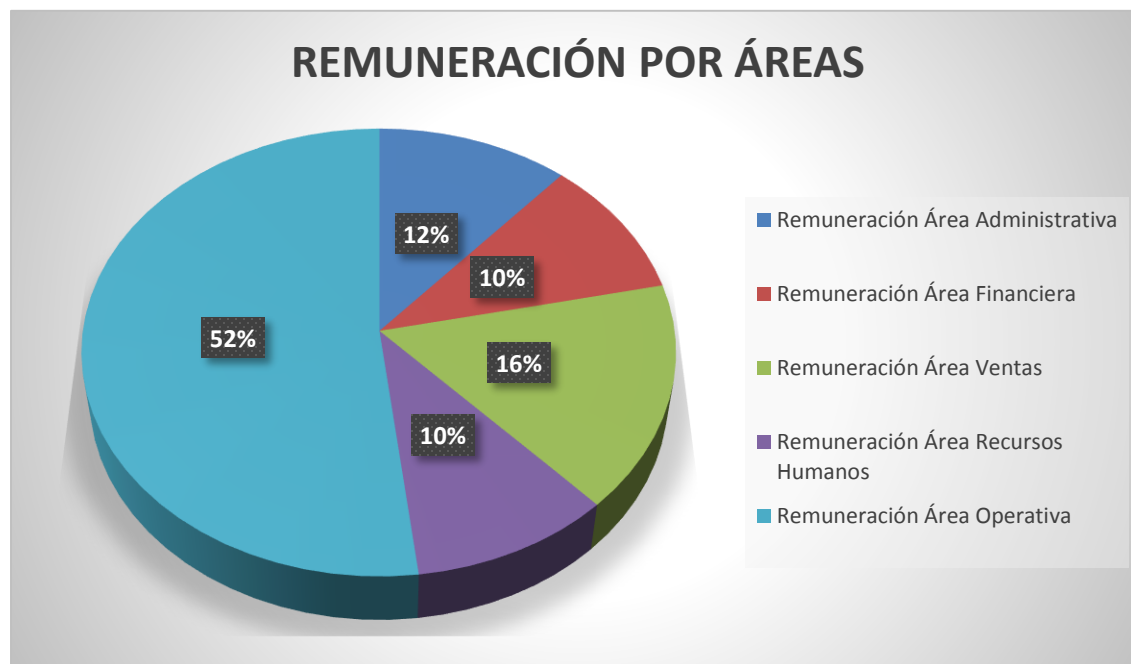
ANÁLISIS DEL COMPONENTE REMUNERACIONES

Objetivo del indicador.- Observar la tendencia de las relaciones de los componentes de las remuneraciones dentro del trimestre Julio – Septiembre 2015.

Medición:

COMPONENTES REMUNERACIÓN DE	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TOTAL	
SUELDO BÁSICO	19823,88	19265,39	19741,17	58830,44	<input type="checkbox"/> N
HORAS EXTRAS	650,00	375,00	105,00	1130,00	<input type="checkbox"/> N
FONDO DE RESERVA	400,38	396,50	352,09	1148,97	<input type="checkbox"/> N
TOTAL INGRESOS	20874,26	20036,89	20198,26	61109,41	<input type="checkbox"/> N
APORTE PERSONAL	1934,78	1856,02	1875,46	5666,26	<input type="checkbox"/> N
APORTE PATRONAL	2487,58	2386,31	2411,31	7285,20	<input type="checkbox"/> N
TOTAL IESS	4422,36	4242,33	4286,77	12951,46	<input type="checkbox"/> N
DECIMO CUARTO SUELDO		15930,00		15930,00	<input type="checkbox"/> N
TOTAL EGRESOS	8844,72	24414,66	8573,54	41832,92	<input type="checkbox"/> N

SUELDOS Y SALARIOS POR ÁREA	MONTO
Remuneración Área Administrativa	\$ 6855.00
Remuneración Área Financiera	\$ 6121.67
Remuneración Área Ventas	\$ 9814.70
Remuneración Área Recursos Humanos	\$ 6039.59
Remuneración Área Operativa	\$ 31129.48
REMUNERACIÓN TRIMESTRE JULIO-SEPTIEMBRE 2015	\$ 59960.44



Conclusión

Como podemos observar las relaciones que muestran entre los diferentes tipos de sueldos y salarios dentro del trimestre Julio – Septiembre 2015, existe una mayor

participación en el departamento operativo donde se incurre en un 52% del gasto total en el talento humano, este departamento operativo demanda mayor actividad ya que aquí se realiza las actividades de empaque, despacho y distribución de la mercadería a los clientes tanto al por mayor y menor.

Recomendación

Es necesario que el Jefe de Recursos Humanos realice un análisis sobre el costo del recurso humano en el área operativa e identifique si existe personal ocioso que este inflando el costo del talento humano.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Objetivo del indicador.- Identificar el número de empleados que han sido evaluados en el desempeño de su trabajo. Determinándose como resultado óptimo 100%.

Medición:

- Se corrobora la información, a través de entrevistas con los Jefes de cada área, se evalúa el desempeño de los empleados en base a la observación y criterio del jefe inmediato. Incluye el número total de empleados que han sido sometidos a un proceso de evaluación.

N°	Personal	Personal Evaluado		
		Si	No	
1	GERENCIA GENERAL	-	-	* N
2	Subgerencia	-	-	* N
DEPARTAMENTO FINANCIERO				
3	Contabilidad	1	-	* N
4	Importación	-	-	* N
5	Inventarios	2	-	* N
DEPARTAMENTO DE VENTAS				
6	Facturación	3	-	* N
7	Ventas	14	-	* N

8	Servicio al cliente	3	-	* N
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS				
9	Gestión del personal	2	-	* N
DEPARTAMENTO OPERATIVO				
10	Bodega	8	-	* N
11	Despacho	3	-	* N
12	Transporte	2	-	* N
13	Seguridad	2	-	* N
TOTAL		40	0	
Nota: Información obtenida a través de la observación y entrevistas.				
Fuente: Área de Recursos Humanos				
Elaborado por: Jenny Illescas y Karla López				

PARAMETROS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Clasificación del desempeño	Puntuación promedio	Evaluación
Alto desempeño	5 – 4.5	Avanza
Aceptado desempeño	4,4 – 3,5	
Relativo desempeño	3,4 – 2,5	Estancado
Bajo desempeño	2,4 – 1.5	Retrocede
Muy bajo desempeño	Menor de 1.5	

Resultado de la Evaluación

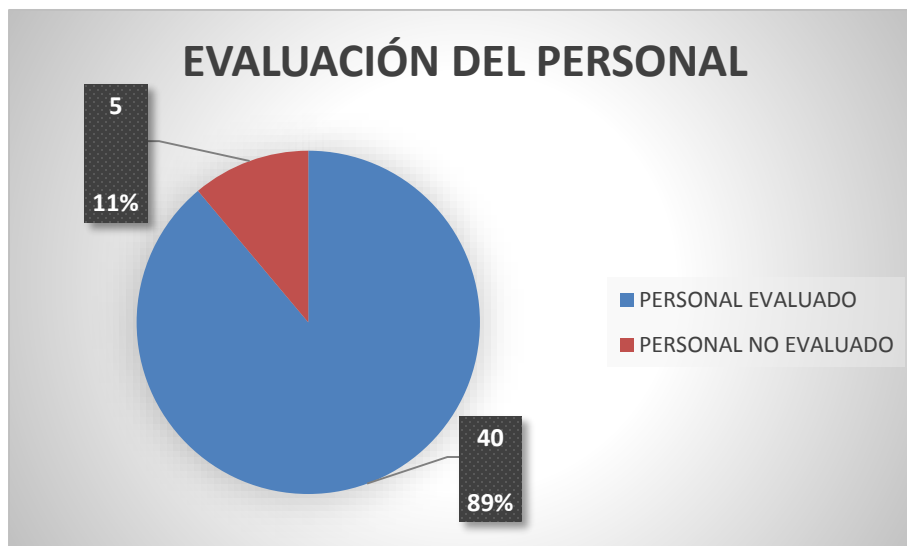
Clasificación del desempeño	Número de empleados dentro del rango
Alto desempeño	2
Aceptado desempeño	33
Relativo desempeño	4
Bajo desempeño	1
Muy bajo desempeño	0
TOTAL	40

Aplicación del Indicador:

$$\text{Evaluación del desempeño} = \frac{\text{Empleados evaluados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$$

$$\text{Evaluación del desempeño} = \frac{40}{45} \times 100 = 88.89 \%$$

$$\text{Evaluación del desempeño} = 89\%$$



El resultado de las evaluaciones de personal es favorable con un 89% del total de empleados, de esta manera se puede conocer su desempeño y obtener un mayor rendimiento en la ejecución del trabajo.

Conclusión

Las evaluaciones no son realizadas al total de los empleados de la Empresa Importadora Humberto Valverde Cía. Ltda.; se realiza un seguimiento del progreso de las actividades del personal mediante la observación y la consulta a los jefes inmediatos quienes dan el visto bueno si el personal cumple con las labores encomendadas y desinadas, mediante reuniones con los jefes de cada área en las que el Gerente General efectúa la toma de decisiones después del consenso de la información recibida.

Recomendación

Al Jefe de Recursos Humanos se recomienda emitir un análisis e informe documentado de evaluación al desempeño de los empleados ya que las evaluaciones al personal deben ser continuas y planificadas, de manera que en su estructura busquen la evaluación objetiva del personal.

Para evaluar el desempeño del personal debe existir un plan de acción que regule las diferentes actividades, ya que actualmente estas evaluaciones se dan de manera subjetiva en base a reuniones con los jefes de cada departamento

El carácter de las evaluaciones debe ser constructivo en toda su forma.

IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.		
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS		E/PT 7
INDICADORES DE GESTIÓN	Papel de Trabajo	FECHA: 14/09/2015

ROTACIÓN DEL PERSONAL

Objetivo del indicador.- Identificar la intensidad de salida de empleados en relación a la cantidad promedio del personal dentro de la empresa.

Medición:

Empleados Promedio dentro de la empresa	45
Empleados salientes	7

**Aplicación del Indicador:**

$$\frac{\text{Total de Trabajadores Retirados}}{\text{Numero Pomedio de Trabajadores}} * 100$$

$$\frac{7}{45} * 100 = 15.56\%$$

Conclusión

El índice de rotación de personal en la empresa, durante el trimestre Julio – Septiembre se ha mantenido en un 15.56 % el cual es aceptable ya que permite identificar un 84,44% de personal estable dentro de la empresa, además se determina que la mayor parte del personal saliente se dio por decisión voluntaria de los trabajadores.

Recomendación

Al Jefe de Recursos Humanos determinar la causa de salida del personal mediante indagación a los empleados para corregir posibles conflictos o inconformidades por parte del personal.

IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ & HIJOS CÍA. LTDA.		
AUDITORIA DE GESTION AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS		E/PT 8
INDICADORES DE GESTIÓN	Papel de Trabajo	FECHA: 14/09/2015

PROMOCIONES AL PERSONAL.

Objetivo del indicador.- Identificar si la empresa realiza promociones al personal como reconocimiento a su buen desempeño y como un tipo de motivación. Determinándose como resultado óptimo el 70%.

**Medición:**

- Personal que ha sido ascendido y/o promovido durante el último año de acuerdo al desempeño observado en los resultados de las evaluaciones.

Empleados Promedio dentro de la empresa	45
Empleados ascendidos	0

- Mediante entrevista se investiga al personal si se encuentra de acuerdo con el sistema de promoción e incentivos que la empresa implementa.

N°	Personal	De Acuerdo		
		Si	No	
1	GERENCIA GENERAL	1	-	* N
2	Subgerencia	2	-	* N
DEPARTAMENTO FINANCIERO				
3	Contabilidad	-	2	* N
4	Importación	-	1	* N
5	Inventarios	-	2	* N
DEPARTAMENTO DE VENTAS				
6	Facturación	-		* N
7	Ventas	1	3	* N
8	Servicio al cliente	-		* N
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS				
9	Gestión del personal	-		* N
DEPARTAMENTO OPERATIVO				
10	Bodega	-		* N
11	Despacho	-		* N
12	Transporte	-		* N
13	Seguridad	-		* N
TOTAL		4	41	
Fuente: Área de Recursos Humanos				
Elaborado por: Jenny Illescas y Karla López				

**Aplicación del Indicador:**

$$\frac{\text{Total de Trabajadores Promovidos}}{\text{Numero Pomedio de Trabajadores}} * 100$$

$$\frac{0}{45} * 100 = 0\%$$

En este periodo la administración no ha ascendido ni ha cambiado de puesto de trabajo a ningún empleado a pesar de que en la evaluación del rendimiento del personal se muestra que dos empleados tienen un excelente desempeño en sus labores.

$$\frac{\text{Empleados en acuerdo con el Sistema de Promoción}}{\text{Numero Pomedio de Trabajadores}} * 100$$

$$\frac{4}{45} * 100 = 8.88 \%$$

PONDERACIÓN	
Desfavorable	0% - 30%
Aceptable	31% - 50%
Favorable	51% - 70%



Este indicador nos muestra un resultado desfavorable ya que el 9% de los empleados manifiestan estar de acuerdo con la gestión en cuanto a promociones e incentivos mientras que un 91% del total de empleados no están de acuerdo.

Se considera poner atención a este proceso ya que si el recurso humano se encuentra incentivado y motivado se desarrolla un compromiso con la empresa y se muestra un mejor desempeño en el desarrollo de sus funciones; se debe diseñar e implementar nuevos métodos de incentivos que mejore la motivación de los empleados.

Conclusión

Los empleados en su mayoría se muestran descontentos con el programa de promociones, así como de incentivos y sanciones que actualmente mantiene la Empresa, consideran que no existe una motivación para desarrollarse y conseguir ascensos laborales y paquetes salariales más accesibles.

El único método de incentivo que al momento ha utilizado la empresa es mediante el incremento de sueldo, después de que un empleado ha demostrado un buen desempeño en todas sus actividades y labores encomendadas con eficiencia e iniciativa.



Recomendación

Es importante que el Jefe de Recursos Humanos en acuerdo con el Gerente establezca un sistema de promociones así como de incentivos y sanciones favorables a los intereses de ambas partes. Se busca principalmente motivar el trabajo en equipo y agregar valor a la entidad.

El desempeño excelente y los objetivos alcanzados deben ser premiados y las actitudes inadecuadas deben ser sancionadas de manera verbal, escrita o llegando a casos aún más extremos como las sanciones monetarias; de esta manera se busca equilibrar las aspiraciones tanto de empleados como de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- ♣ CHIAVENATO, Idalberto: 2009, Gestión del Talento Humano, Editorial Mc GRAW-HILL/ Interamericana Editores, S.A. DE C, México.
- ♣ BONICILO, Paula; DALLE, Pablo; ELBERT, Rodolfo y SAUTO Ruth, 2005, Manual de Metodología, Editorial Gráficas y Servicios SRL, Buenos Aires.
- ♣ CANTE, Sandra y MANTILLA, Samuel, 2005, Auditoría del Control Interno, Editorial Ocoe, México.
- ♣ PEÑA, Genaro, 2013, Las Técnicas de Auditoría, Notas de Clase, Universidad de Cuenca, Cuenca.
- ♣ PEÑA, Genaro, 2013, Evidencia y Papeles de Trabajo, Notas de Clase, Universidad de Cuenca, Cuenca.
- ♣ PEÑA, Genaro, 2013, La Etapa de Ejecución, Notas de Clase, Universidad de Cuenca, Cuenca.
- ♣ ESTUPIÑAN, Rodrigo (2004), Papeles de Trabajo, Bogotá: Eco Ediciones Ltda.
- ♣ RAMIREZ, Carlos (2007) (2007), Fundamentos de Administración, Bogotá: Eco. Edición Ltda.
- ♣ PEÑA, Genaro, 2013, Material de estudio y apuntes, Universidad de Cuenca, Cuenca.

NORMATIVA

- ♣ Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad (Edición 2009)
- ♣ Código de Ética del Contador Ecuatoriano(CECE)
- ♣ Normas Internacionales de Auditoria y Aseguramiento (NIAA), Edición 2008.



- ♣ Normas internacionales de contabilidad (NIC-NIIF-SIC-CINIIF), Editorial Aranzadi, Pamplona 2007.
- ♣ Reglamento de la Ley de Contadores.
- ♣ Código de Trabajo 2014.
- ♣ Ley de Compañías.
- ♣ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoria de Gestión, Quito, 2001.

SITIOS WEB

- ♣ http://www.degerencia.com/tema/recursos_humanos
- ♣ <http://www.buenosnegocios.com/notas/66-5-funciones-clave-recursos-humanos>
- ♣ <http://www.suplementorecursoshumanos.com/2013/06/los-objetivos-de-recursos-humanos/>
- ♣ http://bconsultores.com/pages/factor_de_riesgo_rrhh.pdf
- ♣ <http://www.iae.edu.ar/iaehoy/prensa/paginas/Item%20de%20prensa.aspx?itemid=859>
- ♣ <http://revistadigital.inesem.es/energia-medioambiente-prl/los-recursos-humanos-y-la-prevencion-de-riesgos-laborales/>
- ♣ http://www.crea.es/prevencion/audito/pag_int/listas/pdf/2_1_1_notas.pdf
- ♣ http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101007/EnLinea/leccin_5_los_indicadores_de_gestin_como_instrumento_de_evaluacion_y_control_en_la_administracion_del_personal.html