

# CAPÍTULO I

## 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

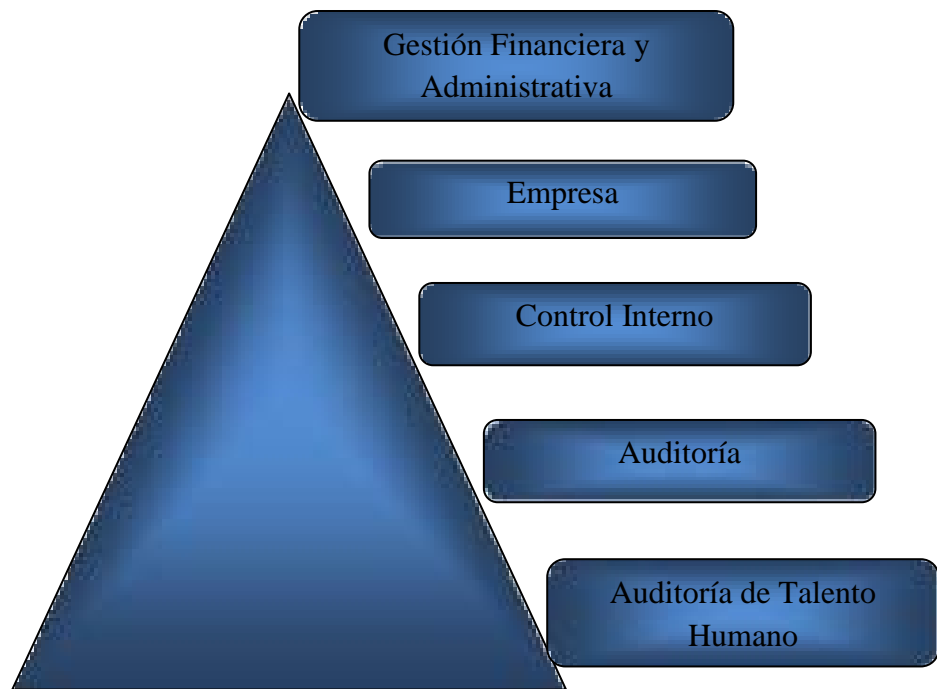
### *1.1 Antecedentes o Marco Referencial*

Para realizar esta investigación, se efectuó una revisión de auditorías similares que ayuden a sustentar el presente trabajo, luego de revisar algunos temas similares se consideró el estudio analítico de una Auditoría de Gestión enfocada en el área del Talento Humano y Competitividad que fue realizada en la Empresa G, J & P ubicada en Barcelona, Balmes, 184, Bajos, cuyo autor fue Francisco Eladio Restrepo Escobar, quién contribuyo de manera significativa al mejoramiento de la administración de los recursos humanos de la organización, y al esclarecimiento las funciones y responsabilidades del departamento del capital humano.

Por tal motivo la investigadora considero que el desarrollo de esta auditoría resultaría beneficiosa para la empresa auditada, por cuanto esta constituye un ejemplo para todas aquellas empresas que aun no han aplicado este tipo de estudios a sus actividades internas con la finalidad de conocer la operatividad de sus funciones.

## 1.2 Categoría Fundamentales

**Gráfico N°1. 1**  
**CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**



**Fuente:** Propio  
**Elaborado por:** Rita Trávez

Para efectos metodológicos, se abordó el tema de este trabajo intentando una aproximación al desarrollo teórico de conceptos básicos que lo componen, los cuales ayudaron a su fortalecimiento. Dentro de los temas que se investigaron fueron los siguientes:

### ***1.3 Marco Teórico***

#### ***1.3.1 Gestión Financiera y Administrativa***

Los objetivos organizacionales son utilizados por los administradores financieros como criterio de decisión en la gestión financiera y administrativa para lo cual se estima conveniente analizar los siguientes conceptos:

TERRY, (1998), indica que la Gestión Financiera es:

**“Una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros”. (p.28)**

WOODROW, (2001) establece que la Gestión Administrativa es “La capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles”. (p. 38)

La investigadora determina que la gestión financiera administrativa es adecuada para el correcto manejo de una organización ya que por medio de ella se puede analizar tanto el diagnóstico situacional interno y externo, estos dos parámetros son indispensables porque se logra conocer tanto fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que posee la organización frente a su entorno social que ayudará a la toma de decisiones.

#### ***1.3.2 Empresa***

En un sentido general, la empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual, involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado. Por ello, resulta muy importante considerar las siguientes definiciones:

Para el autor GARCÍA, (1999), manifiesta que la Empresa es:

**“Una entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados” (p. 25)**

Para ANDRADE, (2001), expresa que la Empresa es “Aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios”. (p. 35)

En síntesis, la investigadora plantea que la empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

### ***1.3.2.1 Clasificación de la Empresa***

Dentro de la clasificación de la empresa podemos señalar los siguientes aspectos:

#### ***a) De acuerdo a la actividad que cumple:***

- **Servicios:** Ofrecen y venden servicios de acuerdo a la actividad que cumple.
- **Comercial:** Compra y venta de mercaderías con utilidad.
- **Industrial:** Transformación de un producto en forma total o parcial destinado a la venta.

- **Empresas Lácteas:** Aquellas que se dedican a transformar la leche cruda en productos tales como: yogurt, quesos.

**b) *De acuerdo al sector al que pertenece:***

- **Públicas:** Se constituye por el aporte de capitales de capitales del estado.
- **Privadas:** Constituido por el aporte de capital privado.
- **Mixtas:** Se constituye por el aporte de capital del sector privado y público.

**c) *De acuerdo a su tamaño:***

- **Grande:** Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año, su número de trabajadores excede a 100 personas.
- **Mediana:** Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares, número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100.
- **Pequeñas:** Su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores no excede de 20 personas.

**d) *De acuerdo a la organización de capital:***

- **Unipersonales:** Formados por un solo dueño.
- **Sociedades o Compañías:** Conformados por capitales de dos o más personas.
- **Sociedades de Capitales:** Su capital está formado por acciones.

### ***1.3.3 Control interno***

El control interno se implanta con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa y permite a la dirección la toma de decisiones, para comprenderlo mejor es necesario conocer las siguientes definiciones.

Según COOK AND WINKLE, (2004), define el Control Interno como:

**“Un sistema interior de una compañía que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados: para proteger los activos; obtener la exactitud y confiabilidad de la contabilidad y de otros datos operativos; promover y juzgar la eficiencia de las operaciones de todos los aspectos de las actividades de la compañía; y comunicar las políticas administrativas, estimular y medir el cumplimiento de las mismas”. (p. 35)**

MEIGS, (2004), señala que el Control Interno es:

**“Cualquier acción tomada por la Gerencia para aumentar la probabilidad de que los objetivos establecidos y las metas se han cumplido. La Gerencia establece el Control Interno a través de la planeación, organización, dirección y ejecución de tareas y acciones que den seguridad razonable de que los objetivos y metas serán logradas”. (p.80)**

La tesista del presente trabajo concuerda con los conceptos anteriores pues responde a los intereses de todas las partes, facilita la comunicación y unificación de las expectativas, ayudando a la organización ha obtener confiabilidad de la información; Eficiencia y eficacia de las operaciones; Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas, establecidas y Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.

### ***1.3.3.1 Clasificación del Control Interno***

El control interno puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y prevenir la pérdida de recursos. Para lo cual es importante considerar la siguiente clasificación:

- a) **Generales:** No tienen un impacto sobre la calidad de las aseveraciones en los estados contables, dado que no se relacionan con la información contable.
  
- b) **Específicos:** Se relacionan con la información contable y por lo tanto con las aseveraciones de los saldos de los estados contables. Este tipo de controles están desde el origen de la información hasta los saldos finales.
  
- c) **Control Interno Contable:** Se refiere fundamentalmente a los procedimientos que se establecen referidos a la actividad de contabilidad, tales como, clasificador de cuentas y contenido de las mismas, estados financieros, registros y submayores, documentos para captar la información, etcétera.
  
- d) **Control Interno Administrativo:** También destinado a salvaguardar los recursos institucionales, son esencialmente los controles que se establecen y funcionan independientemente de la contabilidad.

### ***1.3.3.2 Componentes del Control Interno***

Dentro del marco integrado del COSO se identifican cinco elementos de control interno que se relacionan entre sí y son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Los mismos son:

#### **A) Ambiente de Control**

El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los

factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

### **B) Evaluación de Riesgos**

Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

### **C) Actividades de Control**

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

### **D) Información y Comunicación**

Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.



## E) Supervisión o Monitoreo

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

Es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto. Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes.

### ***1.3.4 Auditoría***

La función de la auditoría es doble pues no sólo consiste en indicar fallos y formular problemas, sino en anotar sugerencias y soluciones. Para lo cual se ha visto la necesidad de revisar los siguientes conocimientos para tener un panorama amplio de lo que es la auditoría:

ACOSTA, (1995), indica que la Auditoría es:

**“El examen profesional, objetivo e independiente, de las operaciones financiera y administrativas, que se realiza con posterioridad a su ejecución en las entidades públicas o privadas y cuyo producto final es un informe conteniendo opinión sobre la**

**información financiera y administrativa auditada, así como conclusiones y recomendaciones tendientes a promover la economía, eficiencia y eficacia de la gestión empresarial o gerencial, sin perjuicio de verificar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicable”.( p. 28)**

RODRÍGUEZ, (1997), indica que la Auditoría es:

**“Un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso”.( p. 32)**

Tomando en consideración la investigación realizada, se puede concluir que la auditoría es dinámica, la cual debe aplicarse formalmente en toda empresa, independientemente de su magnitud y objetivos; aun en empresas pequeñas, en donde se llega a considerar inoperante, su aplicación debe ser secuencial constatada para lograr eficiencia

#### ***1.3.4.1 Objetivo de la Auditoría***

El objetivo de la Auditoría consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la Auditoría les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

Los miembros de la organización a quien Auditoría apoya, incluye a Directorio y las Gerencias.

### ***1.3.4.2 Alcance de la Auditoría***

El alcance describe la todo el sistema de gestión de auditoría, procedimientos, y de todos los apartados de la norma de auditoría aplicada para la implantación del sistema así como la información relativa a documentación legal y administrativa de la empresa por el equipo auditor, en factores tales como la ubicación física, actividades organizacionales, y la forma de realizar los informes.

El alcance de la auditoría debe ser determinado entre el cliente y el auditor líder. El auditado normalmente debe ser consultado cuando se determina el alcance de la auditoría. Cualquier cambio posterior al alcance de la auditoría debe realizarse de común acuerdo entre el cliente y el auditor líder.

### ***1.3.4.3 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas***

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

#### ***1.3.4.3.1 Clasificación de las Nagas***

En la actualidad las NAGAS, vigente en nuestro país son 10, las mismas que constituyen los (10) diez mandamientos para el auditor y son:

##### **a) Normas Generales y Personales**

Estas normas por su carácter general se aplican a todo el proceso del examen y se relacionan básicamente con la conducta funcional del auditor como persona humana y regula los requisitos y aptitudes que debe reunir para actuar como Auditor. Las Normas detalladas anteriormente, se definen de la forma siguiente:

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

#### **b) Normas de Ejecución del Trabajo**

Estas normas son más específicas y regulan la forma del trabajo del auditor durante el desarrollo de la auditoría en sus diferentes fases (planeamiento trabajo de campo y elaboración del informe). Tal vez el propósito principal de este grupo de normas se orienta a que el auditor obtenga la evidencia suficiente en sus papeles de trabajo para apoyar su opinión sobre la confiabilidad de los estados financieros, para lo cual, se requiere previamente una adecuado planeamiento estratégico y evaluación de los controles internos. En la actualidad el nuevo dictamen pone énfasis de estos aspectos en el párrafo del alcance. Para lo cual es necesario los siguientes parámetros:

- Planeamiento y supervisión
- Estudio y evaluación del control interno
- Evidencia suficiente y competencia.

#### **c) Normas de Preparación del Informe**

Estas normas regulan la última fase del proceso de auditoría, es decir la elaboración del informe, para lo cual, el auditor habrá acumulado en grado suficiente las evidencias, debidamente respaldada en sus papeles de trabajo.

Por tal motivo, este grupo de normas exige que el informe exponga de qué forma se presentan los estados financieros y el grado de responsabilidad que asume el auditor.

El dictamen debe expresar si los estados financieros están presentados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados.

- **Consistencia**

Los PCGA, garantizan la razonabilidad de la información expresada a través de los Estados Financieros y su observancia es de responsabilidad de la empresa examinada.

En todo caso, corresponde al auditor revelar en su informe si la empresa se ha enmarcado dentro de los principios contables.

- **Opinión del Auditor**

El dictamen debe contener la expresión de una opinión sobre los estados financieros tomados en su integridad, o la aseveración de que no puede expresarse una opinión. En este último caso, deben indicarse las razones que lo impiden. En todos los casos, en que el nombre de un auditor esté asociado con estados financieros el dictamen debe contener una indicación clara de la naturaleza de la auditoría, y el grado de responsabilidad que está tomando.

#### ***1.3.4.4 Clasificación de la Auditoría***

Por otra parte la Auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la organización. Para lo cual es importante indicar la siguiente clasificación:

**Por las Personas que lo Realizan:** Dentro de esta clasificación tenemos:

1. **Auditoría Externa:** La Auditoría Externa o Independiente tiene por objeto averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, expedientes y documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización.
2. **Auditoría Interna:** La auditoría Interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma.

Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la Fe Pública.

### **Por su Operacionalidad**

1. **Auditoría de Gestión:** Consiste en el examen y evaluación que se realiza a una entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.
2. **Auditoría Administrativa:** Podemos definir a la auditoría administrativa como el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.
3. **Auditoría Financiera:** Es un proceso cuyo resultado final es la emisión de un informe, en el que el auditor da a conocer su opinión sobre la situación financiera de la empresa, este proceso solo es posible llevarlo a cabo a través de un elemento llamado evidencia de auditoría, ya que el auditor hace su trabajo posterior a las operaciones de la empresa

4. **Auditoría Operacional:** Es una revisión de cualquier parte del proceso y métodos de operación de una compañía con el propósito de evaluar su eficiencia y eficacia.
5. **Auditoría Informática:** Conjunto de procedimientos y técnicas para evaluar y controlar, total o parcialmente, un sistema informático, con el fin de proteger sus activos y recursos, verificar si sus actividades se desarrollan eficientemente y de acuerdo con la normativa informática y general existentes en cada empresa y para conseguir la eficacia exigida en el marco de la organización correspondiente.
6. **Auditoría Forense:** Es una alternativa para combatir la corrupción, porque permite que un experto emita ante los jueces conceptos y opiniones de valor técnico, que le permiten a la justicia actuar con mayor certeza, especialmente en lo relativo a la vigilancia de la gestión fiscal, de esta manera se contribuye, a mejorar las economías de nuestros países y por tanto el bienestar de todos nuestros pueblos hermanos.

### ***1.3.5 AUDITORÍA DEL TALENTO HUMANO***

Un departamento de Recursos Humanos no puede asumir que todo lo que hace es correcto, pues puede cometer errores. Las políticas asumidas en un período dado puede que se tornen obsoletas y al evaluarse así mismo el departamento detecta los problemas antes que éstos se conviertan en algo serio para la organización. Considerando estos aspectos debemos tener en cuanto las siguientes definiciones:

ROBBINS, (1998), define a la Auditoría del Talento Humano como:

**“El proceso por el cual se evalúa la eficacia y la eficiencia de las políticas y las prácticas de gestión de Recursos Humanos, con la finalidad de indicar las prácticas adecuadas, los posibles fallos y problemas, y proponer soluciones y sugerencias de mejora”. (p.36)**

THIERAUF, (1998), expone que la Auditoría del Talento Humano:

**“Es un examen objetivo, minucioso y lógicamente fundado, de los objetivos, las políticas, los sistemas, los controles, la aplicación de recursos y la estructura de la organización que tiene a su cargo la responsabilidad de los recursos humanos; constituye entonces, un instrumento de la función de control”. (p. 85)**

Partiendo de los conceptos antes señalados, la investigadora puede decir que la auditoría del talento humano empieza por una evaluación de las relaciones empresariales que afectan la administración de potencial humano, incluyendo el personal de línea y el de staff, las calificaciones de los miembros de staff de recursos humanos y la adecuación de apoyo financiero para varios programas. A partir de ahí se aplica una variedad de patrones y medidas, cuya escala de profundidad depende del tipo de examen que vaya a efectuarse. Se examinan los registros e informes de personal. Se analiza, compara y prepara un informe de examen que incluye casi siempre recomendaciones para cambios y alteraciones.

Aplicar este tipo auditoría reflejará la calidad de liderazgo, de motivación en el trabajo, la supervisión y el desarrollo de los empleados y de los administradores tomados individualmente.

### ***1.3.5.1 Objetivos de la Auditoría del Talento Humano***

Los principales objetivos que va a buscar el auditor dentro del área de Recursos Humanos, son los siguientes:

- a) Verificar si las nóminas han sido adecuadamente realizadas de acuerdo a la legislación laboral, teniendo en cuenta lo establecido en el convenio colectivo aplicable a la empresa y las condiciones contractuales del trabajador.



- b) Revisar si los gastos de personal han sido completos, son reales (no ficticios, es decir, existencia de una relación laboral entre trabajador y empresa), y están correctamente contabilizados.
- c) La empresa cumple con sus obligaciones en materia laboral frente a la Seguridad Social.
- d) Reflejo adecuado en la contabilidad de la empresa de determinados gastos específicos del personal, como sueldos de administradores o liquidadores en su caso.
- e) La memoria incorpora la información mínima exigida por la normativa contable sobre los gastos de personal y demás elementos contables integrados dentro del concepto de “Recursos Humanos”.
- f) Existencia de un buen Sistema de Control Interno, según lo establecido en los “Objetivos de Control Interno”.

Se concluye que los objetivos de una auditoría de talento humano son tan amplios como el propio campo de la gestión de estos. La auditoría es una reunión y clasificación de los datos que corresponden a las funciones del departamento de personal, en toda la amplitud y profundidad necesaria para los fines de análisis, estudios y previsiones

### ***1.3.5.2 Beneficios de la Auditoría del Talento Humano***

Los beneficios de la auditoría de recursos humanos son muchos como los siguientes:

- a) Identifica las contribuciones del departamento de personal a la empresa.

- b) Esclarece las funciones y responsabilidades del departamento de recursos humanos.
- c) Identifica problemas de importancia crítica.
- d) Alienta la uniformidad de políticas y prácticas.
- e) Garantiza el cumplimiento de diversas disposiciones legales.

### ***1.3.5.3 Metodología de la Auditoría del Talento Humano***

La auditoría del talento humano comprende las siguientes etapas:

#### ***1.3.5.1.1 Planificación y Programación***

La planificación es la primera fase del proceso de la auditoría y de ello dependerá la eficiencia y efectividad del logro de los objetivos propuestos, utilizando los recursos estrictamente necesarios. La planificación debe ser cuidadosa, creativa, positiva e imaginaria, debe considerar alternativas y seleccionar los métodos más apropiados para realizar las tareas, por tanto esta actividad debe recaer en los miembros más experimentados del grupo.

La planificación de una auditoría de talento humano comienza con la obtención de información necesaria para definir la estrategia a emplear y culmina con la definición detallada de las tareas a realizar en la fase de ejecución.

La planificación de la auditoría del talento humano se divide en tres etapas que son:

1. **Planificación preliminar:** Consiste en el contacto preliminar entre la firma auditora y la empresa que concluye con la formalización de la relación a través de la suscripción de un contrato.

Se debe considerar los siguientes aspectos:

- a) **Contrato de Auditoría:** El proceso de contratación de una firma auditora es una actividad realizada por los ejecutivos de la empresa para que los auditores analicen las áreas administrativas o contables correspondiente a un período y poder emitir un informe que contenga la opinión profesional de modo que inversionistas, acreedores, propietarios tengan confianza para tomar decisiones apoyadas en la información presentada.
- b) **Contacto Preliminar:** Para iniciar esta relación contractual, se reconoce tres alternativas: invitación personal, por prensa, o entrevista directa.
- c) **Propuesta de Auditoría:** La firma auditora debe presentar su propuesta de servicios mediante una carta de presentación la cual será analizada por los funcionarios autorizados y seleccionaran la oferta más conveniente a los intereses de la empresa.

La planificación preliminar tiene el propósito de obtener o actualizar la información general sobre la entidad y las principales actividades, a fin de identificar globalmente las condiciones existentes para ejecutar la auditoría.

- 2. **Planificación Estratégica:** Es un proceso que se inicia con la emisión de la orden de trabajo, continúa con la aplicación de un programa general de auditoría y culmina con la emisión de un reporte para el conocimiento del jefe de auditoría. Las principales técnicas utilizadas para desarrollar la planificación preliminar son las entrevistas, las observaciones y la revisión selectiva dirigida a obtener o actualizar la información importante relacionada con el examen.

La información necesaria para cumplir con la fase de planificación estratégica de la auditoría del talento humano contendrá como mínimo lo siguiente:

- Conocimiento del ente o área a examinar y su naturaleza jurídica.

- Conocimiento de las principales actividades, operaciones, instalaciones, metas u objetivos a cumplir.
- Identificación del ambiente externo e interno de la empresa
- Determinación del grado de confiabilidad de la información que la entidad proporcionara en relación a sus políticas de contratación del personal, prevención de riesgos laborales y seguridad industrial.

#### **a) Evaluación Preliminar del Riesgo**

Es importante en toda organización contar con una herramienta, que garantice la correcta evaluación de los riesgos a los cuales están sometidos los procesos y actividades de una entidad y por medio de procedimientos de control se pueda evaluar el desempeño de la misma.

Viendo la necesidad en el entorno empresarial de este tipo de herramientas y teniendo en cuenta que, una de las principales causas de los problemas dentro de los subprocesos es la inadecuada previsión de riesgos, se hace necesario entonces estudiar los Riesgos que pudieran aparecer en cada subproceso de la Auditoría del Talento Humano, esto servirá de apoyo para prevenir una adecuada realización de los mismos.

Es necesario en este sentido tener en cuenta lo siguiente:

- La evaluación de los riesgos inherentes a los diferentes subprocesos de la Auditoría
- La evaluación de las amenazas o causas de los riesgos.
- Los controles utilizados para minimizar las amenazas o riesgos.

- La evaluación de los elementos del análisis de riesgos.

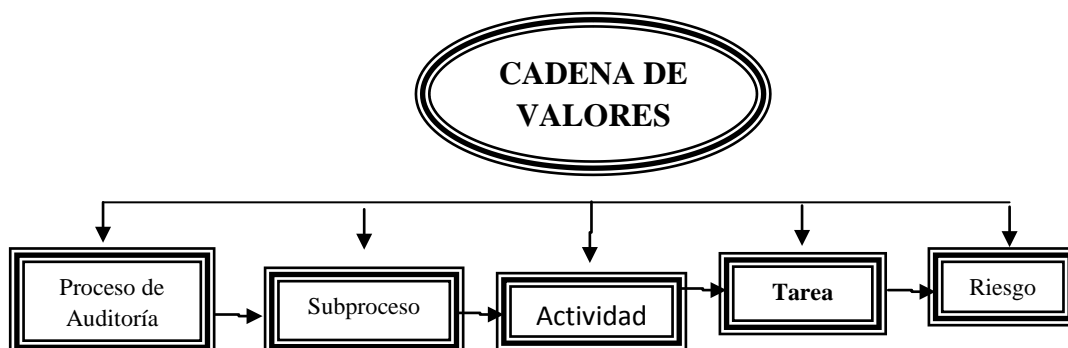
### b) Tipos de Riesgos

Generalmente se habla de Riesgo y conceptos de Riesgo en la evolución de los Sistemas de Control Interno, en los cuales se asumen tres tipos de Riesgo:

1. **Riesgo de Control:** Que es aquel que existe y que se propicia por falta de control de las actividades de la empresa y puede generar deficiencias del Sistema de Control Interno.
2. **Riesgo de Detección:** Es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias en el Sistema de Control Interno.
3. **Riesgo Inherente:** Son aquellos que se presentan inherentes a las características del Sistema de Control Interno.

Es preciso conocer cómo está funcionando la cadena de valores en la organización, pues es fundamental mantener la consecución de las tareas y cumplir y hacer cumplir el mantenimiento del flujo logístico de los subprocesos, ya que uno depende del otro.

**Gráfico N° 1.2**  
**CADENA DE VALORES**



**Fuente:** Auditoría un Nuevo Enfoque Empresarial  
**Elaborado por:** Rita Trávez

Es necesario partir de esta Cadena de Valores para realizar un diagnóstico de la empresa:

**Cuadro N° 1.1**  
**DIAGNÓSTICO PARA EVALUAR A LA EMPRESA**

Subprocesos	Tareas	Riesgos de control
<p>Corresponden a aquellos componentes principales en la estructura de un proceso de la Auditoría del Talento humano, es decir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación</li> <li>• Ejecución</li> <li>• Informes</li> </ul>	<p>Son las actividades que se van a realizar en cada fase</p>	<p>Los riesgos que se han encontrado en el proceso del trabajo de Auditoría</p>

Fuente: Propio  
Elaborado por: Rita Trávez

### c) Medición y Evaluación del Riesgo

Al concebir los posibles Riesgos en la ejecución de los diferentes subprocesos de la Auditoría del Talento Humano dentro de una organización interna o externa, debe efectuarse la evaluación de los mismos, con el fin de conocer el Impacto, y el tratamiento que este requiere, así como la Probabilidad de Ocurrencia. Es necesario entonces, luego de conocer los posibles riesgos, tener en cuenta:

#### 1. Probabilidad de Ocurrencia del Riesgo

Para ello las probabilidades de ocurrencia deberán determinarse en:

**a) Poco Frecuente (PF):** Cuando el Riesgo ocurre sólo en circunstancias excepcionales.

**b) Moderado (M):** Puede ocurrir en algún momento

c) **Frecuente (F):** Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias.

## 2. El Impacto ante la ocurrencia sería considerado de:

a) **Leve (L):** Perjuicios tolerables.

b) **Moderado (M):** Requiere de un tratamiento diferenciado

c) **Grande (G)** Requiere tratamiento diferenciado

La evaluación del Riesgo sería de:

a) **Aceptable:** (Riesgo bajo). Cuando se pueden mantener los controles actuales, siguiendo los procedimientos de rutina.

b) **Moderado: (Riesgo Medio).** Se consideran riesgos Aceptables con Medidas de Control. Se deben acometer acciones de reducción de daños y especificar las responsabilidades de su implantación y supervisión.

c) **Inaceptable: (Riesgo Alto).** Deben tomarse de inmediato acciones de reducción de Impacto y Probabilidad para atenuar la gravedad del riesgo. Se especificará el responsable y la fecha de revisión sistemática.

Al evaluar al talento humano es necesario recurrir a la siguiente matriz:

**Tabla N° 1.1**

### **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS**

RIESGOS	EVALUACIÓN DE RIESGOS							
	NO.	RIESGO	IMPACTO			PROBABILIDAD		NIVEL DE
		L	M	G	F	M	PF	RIESGO

**Fuente:** Auditoría un Nuevo Enfoque Empresarial  
**Elaborado por:** Rita Trávez

- a) **Planificación Específica:** En esta etapa se define la estrategia a seguir en el trabajo de campo. Tiene incidencia en la eficiente utilización de los recursos y en el logro de las metas y objetivos definidos de la auditoría. Tiene como propósito evaluar el control interno para obtener información adicional, evaluar y calificar los riesgos de auditoría a ser aplicados a cada componente en la fase de ejecución, mediante los programas respectivos. (**Ver anexo 3**)

Es necesario considerar los siguientes aspectos:

- a) **Producto:** Dentro de este parámetro es importante elaborar el Memorándum de Planificación y un informe con los resultados de la evaluación de control interno.

- b) **Recopilar Información Adicional sobre el Componente a ser Evaluado:**

Se debe considerar los siguientes aspectos:

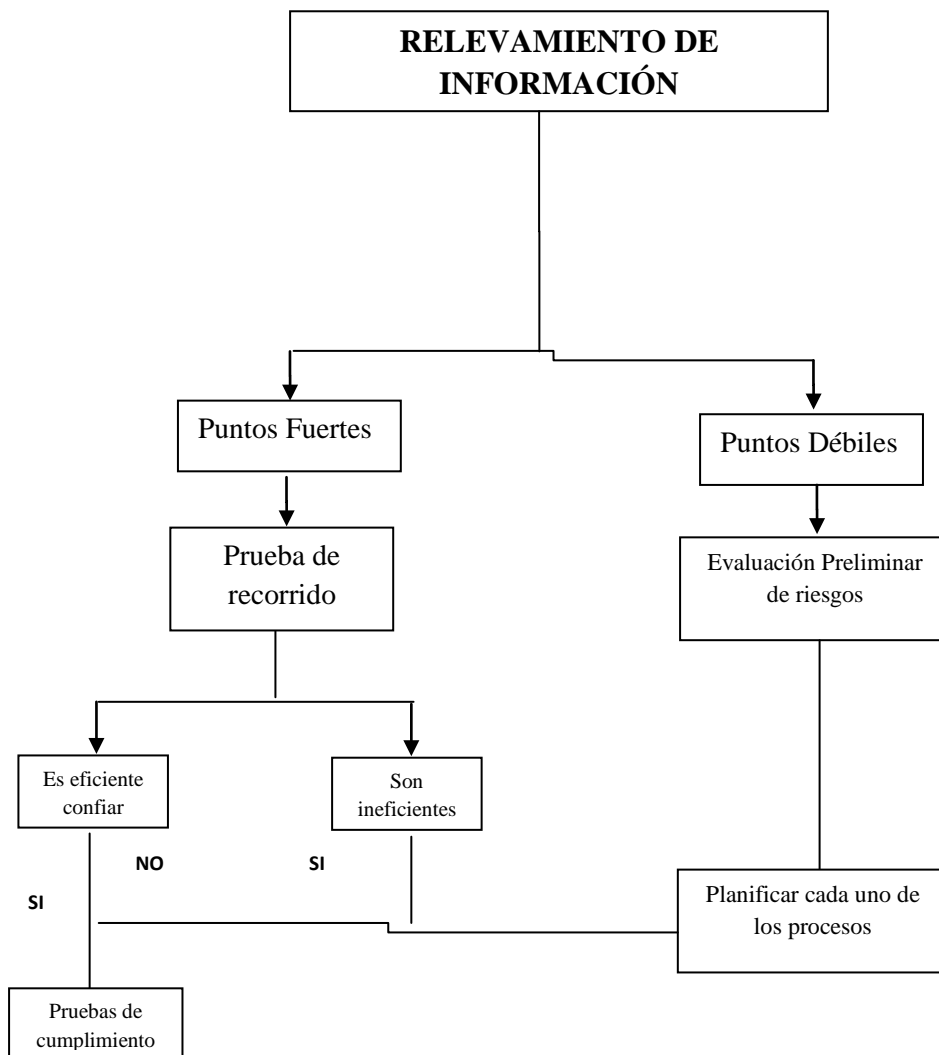
- Durante la evaluación de la estructura de control interno el auditor mantiene entrevistas con los directivos y jefes departamentales (procesos identificados y eficiencia de los controles establecidos)
  - Relevamiento de información procedimiento que le permite al auditor entender los procesos establecidos mediante una entrevista con el funcionario responsables de ejecutarlos (ratifica o rectifica) y prepara flujograma del posible proceso, aplica pruebas de cumplimiento.
- c) **Identificación de Controles Claves:** Es el control que de manera individual o combinada con otros controles, proporcionan al auditor una seguridad razonable para confiar en las acciones administrativas de control y en la validez de la información financiera. Reúne dos condiciones:
- Proporciona satisfacción de la auditoría relevante



- Proporciona seguridad y confianza en la información procesada

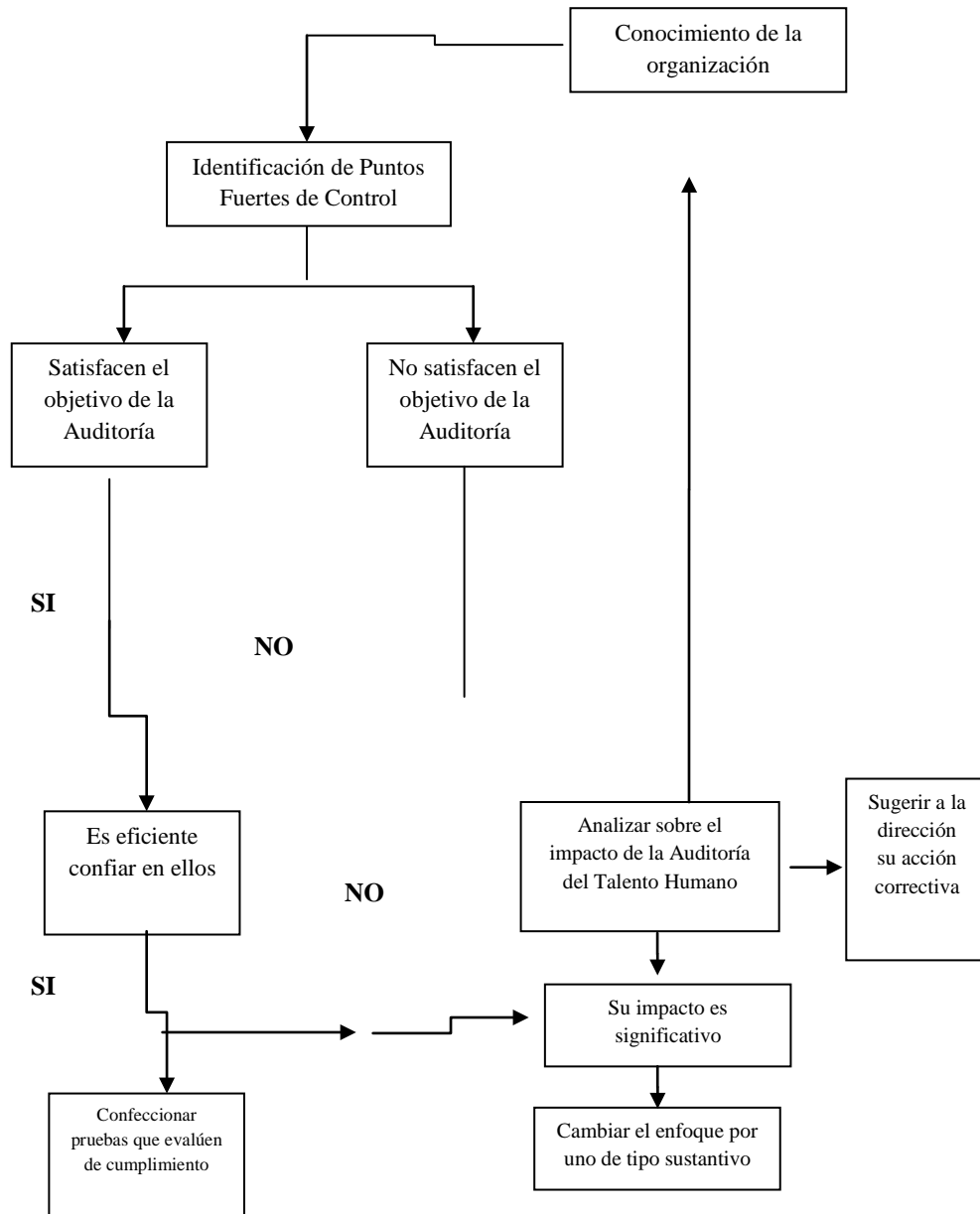
d) **Evaluar los Controles Claves y determinar el Nivel de Confianza:** Es la evaluación subjetiva se basa en el criterio del auditor. Para efectuar esta actividad es necesario realizar lo siguiente:

**Gráfico N° 1.3**  
**IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES CLAVES**



**Fuente:** Auditoría un Nuevo Enfoque Empresarial  
**Elaborado por:** Rita Trávez

**Gráfico N° 1.4**  
**EVALUAR LOS CONTROLES CLAVES**



**Fuente:** Auditoría un Nuevo Enfoque Empresarial  
**Elaborado por:** Rita Trávez

b) **Programación:** Dentro de la fase de planificación se debe considerar a la programación, que no es otra cosa que la preparación de los programas de trabajo.

### ***1.3.5.1.2 Fase de Ejecución***

En esta fase el auditor debe aplicar los procedimientos establecidos en los programas de auditoría y desarrollar completamente los hallazgos significativos relacionados con las áreas y componentes considerados como críticos, que determina los atributos de condición, criterio, efecto y causa que motivaron cada desviación o problema identificado.

Es de fundamental importancia que el auditor mantenga una comunicación continua y constante con los funcionarios y empleados responsables durante el examen, con el propósito de mantenerles informados sobre las desviaciones detectadas a fin de que en forma oportuna se presente los justificativos o se tomen las acciones correctivas pertinentes.

Todos los hallazgos desarrollados por el auditor, estarán sustentados en papeles de trabajo en donde se concreta la evidencia suficiente y competente que respalda la opinión y el informe. Es necesario dentro de esta fase considerar los siguientes aspectos:

#### **a) Papeles de Trabajo**

Los papeles de trabajo es el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor durante el curso del examen, desde la planificación preliminar, la planificación específica y la ejecución de la auditoría, sirven para evidenciar en forma suficiente, competente y pertinente el trabajo realizado por los auditores y respaldar sus opiniones, constante en los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones presentadas en los informes. **(Ver anexo 5)**

#### **b) Objetivos de los Papeles de Trabajo**

Los objetivos básicos de los papeles de trabajo son los siguientes:

- Servir de base para la preparación del informe del auditor.
- Constituir elementos de prueba de la realización del trabajo y de la toma de decisiones.
- Planificar, coordinar y organizar las distintas fases de trabajo de auditoría.

### c) **Importancia de los Papeles de Trabajo**

Los papeles de trabajo son importantes ya que constituyen la base del dictamen que el auditor rinde en el informe final. Además sirve de protección para el auditor, con ellos puede demostrar que su trabajo se realizó siguiendo los principios de contabilidad y las normas de auditoría, así también debe cumplir con el código ético profesional.

### d) **Clasificación de los Papeles de Trabajo**

Los papeles de trabajo se clasifican de la siguiente manera:

- **Preparados por el Auditor:** Están constituidos por los programas de trabajo, cuestionarios, hojas principales de trabajo, cédulas sumarias, cédulas analíticas, comunicaciones y otros documentos preparados por el auditor para obtener evidencia que respalde sus afirmaciones.
- **Preparados por la Empresa:** Conformados por formularios, registros, anexos y otra documentación obtenida por la empresa o preparados por su personal a petición del auditor.
- **Fuentes Externas:** Se conforman básicamente por certificaciones, declaraciones, confirmaciones y otra información proporcionada por terceras personas a petición de los auditores.

#### e) **Archivos de Papeles de Trabajo**

Los papeles de trabajo deben ser archivados sobre algunas bases razonablemente sistemática. Ello se logra preparando legajos, archivos o carpetas, los mismos que pueden ser

- **Legajo de Archivo Permanente:** (AP) Está conformado por documentos que son susceptibles de utilizarlos en auditorías recurrentes.
- **Legajo de Planificación:** (APL) Son documentos con los cuales se documentan la administración de la auditoría y el cumplimiento de las actividades de la planificación y supervisión.
- **Legajo de Análisis:** (AA) Son papeles con los cuales se documenta la aplicación de los procedimientos definidos en la planificación y respaldan los criterios y la opinión del auditor.

Estos legajos se identifican mediante la utilización de índices que se ponen con un lápiz de color rojo en la parte superior derecha o inferior derecha de los documentos y su uso permite organizar los papeles de modo que facilite su acceso y localización.

#### **Índices de los Papeles de Trabajo**

Se refieren a todos aquellos símbolos utilizados en los papeles de trabajo para que ordenados de manera lógica faciliten su manejo y archivo. Estos se escriben en la parte superior derecha de los papeles de trabajo con el fin de facilitar su identificación.

#### f) **Marcas de Auditoría**

Son los símbolos o signos empleados por el auditor para indicar las acciones o procedimientos de auditoría efectuados, dichos símbolos se registran en cada uno

de los documentos, comprobantes, registros contables y administrativos examinados y demás papeles de trabajo elaborados, para resaltar algo muy significativo y dejar evidencia del tipo de revisión y prueba realizado por el auditor.

**g) Hallazgos de Auditoría**

Es una situación significativa y relevante, sustentados en hechos y evidencias obtenidas en el examen

**h) Atributos del Hallazgo de Auditoría**

a) **Condiciones**: Criterio que no se están logrando satisfactoriamente o que se alcanzar parcialmente.

b) **Criterios**: Se debe resaltar las disposiciones por escrito, leyes, reglamentos, objetivos, políticas y normas.

c) **Causas**: Se debe realizar una síntesis donde se señale la falta de capacitación y entrenamiento de personal, ausencia de comunicación de decisiones y políticas, desconocimiento de normas, negligencias encontradas, ausencia o ineficacia del sistema del control interno.

d) **Efectos**: Se señala las respectivas sanciones legales, inaplicabilidad de directrices, uso ineficiente de recursos, pérdidas de ingresos potenciales, entre otros.

***1.3.5.1.3 Fase del Informe***

El equipo de Auditoría formaliza sus observaciones en el informe de Auditoría. Este documento, que es producto final del examen deberá detallar, además de los elementos de la observación (condición, criterio, causa y efecto), comentarios de

la entidad, evaluación final de tales comentarios, conclusiones y recomendaciones para correcto manejo de personal. Dentro del proceso del informe es necesario considerar los siguientes aspectos:

#### ***1.3.5.1.3.1 Comunicación de Resultados***

La comunicación de resultados o informe, es la etapa final del proceso de auditoría, sin embargo ésta se cumple en el transcurso del desarrollo de la misma. Está dirigida a los funcionarios de la entidad examinada con el propósito de que presenten a información verbal o escrita respecto a los asuntos observados.

#### ***1.3.5.1.3.2 El Informe de Auditoría***

Constituye el producto final del trabajo del auditor en el que constan: el dictamen profesional del trabajo de auditoría, información complementaria, la carta de control interno, comentarios sobre hallazgos, conclusiones y recomendaciones, en relación con los aspectos examinados, los criterios de evaluación utilizados, las opiniones obtenidas de los funcionarios vinculados con el examen y cualquier otro aspecto que juzgue relevante para su adecuada comprensión.

Bajo esta concepción, la postulante considera que a través del informe, el auditor da a conocer sus opiniones, criterios sobre los hallazgos más relevantes detectados y fundamentalmente las recomendaciones propuestas para superar las desviaciones y mejorar los sistemas contables y del control interno implantados por la empresa.

- **Conclusiones:** Son juicios profesionales del auditor basados en los hallazgos luego de evaluar los atributos y obtener la opinión de la entidad. Su formulación se basa en realidades de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva positiva e independiente sobre lo auditado.

- **Recomendaciones:** Son sugerencias claras, sencillas, positivas y constructivas formuladas por los auditores que permiten a las autoridades de la entidad auditada, mejorar las operaciones o actividades, con la finalidad de conseguir una mayor eficiencia, efectividad y eficacia, en el cumplimiento de sus metas y objetivos institucionales. Estas deben presentarse luego de los comentarios y las conclusiones.

#### ***1.3.5.1.3.3 El Informe de Auditoría deberá cumplir una Triple Finalidad***

Dentro del informe de auditoría el auditor debe considerar las siguientes finalidades:

- a) Describir las prácticas de RR.HH. de la empresa.
- b) Valorar las prácticas: indicar cuáles son las correctas y cuáles son las incorrectas.
- c) Proponer sugerencias y recomendaciones con el fin de cubrir las deficiencias detectadas.

#### ***1.3.5.1.3.4 Estructura del Informe***

Realizar un buen trabajo de auditoría y luego no transmitir eficientemente las conclusiones, no tiene ninguna utilidad por tal motivo es importante considerar la siguiente estructura dentro del informe:

- a) Objetivos y alcance de la auditoría.



- b) Procedimientos de auditoría y aspectos metodológicos generales aplicados.
- c) Presentación de resultados.
  
- d) Resumen de las conclusiones.
  
- e) Informe del auditor.
  
- f) Recomendaciones del auditor.

#### ***1.3.5.1.3.5 Elaboración y Entrega del Informe***

El informe final del auditor, debe estar elaborado de forma sencilla, clara, constructiva y oportuna, razón por la cual es necesario reunir los siguientes requerimientos:

- a) Claridad: comprensible y de fácil lectura.
  
- b) Atractivo: presencia de tablas, gráficos, formato muy cuidado, etc.
  
- c) Riguroso: sin errores de cálculo, centrado en hechos constatados más que en opiniones.
  
- d) Relevancia: centrado en los aspectos más importantes, más estratégicos.
  
- e) Constructivo: presenta recomendaciones y sugiere acciones de mejora

## CAPÍTULO II

### ***2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA***

#### ***2.1 Reseña Histórica***

Hace años atrás existían hacendados entre ellos los Señores Plaza Lasso los mismos que vieron la necesidad de crear una Fábrica de Lácteos llamada “La Avelina” en el año de 1895 empezaron a producir todo tipo de lácteos, embutidos, helados tenían mucho éxito, pero lamentablemente por la mala administración de la gerencia se dio de quiebra, lo cual produjo el despido intempestivo de varios trabajadores.

El señor Leonidas Plaza Sommers viendo lo acontecido vuelve a reabrir las puertas de la Fábrica pero lamentablemente la mala dirección de la Empresa vuelve a darse de quiebra

En el año 2001 se vuelve abrir la Fábrica pero con el nombre de ABELLITO S.A. con su nueva propietaria y gerente la Señora Paola Nieto de Plaza, que desde entonces ha venido funcionando de una manera eficiente manteniendo la calidad de sus productos en lo que respecta a la producción de lácteos y helados acaparando nuevamente al mercado y mejorado la rentabilidad de sus ingresos.

La Empresa ABELLITO S.A. se encuentra ubicada en la Provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, Parroquia de Tanicuchi, sector La Avelina, panamericana norte Km 80 vía a Quito

### ***2.1.1 Misión:***

Ser una Empresa líder en el mercado ofreciendo productos de calidad con la finalidad de expandir su mercado en todo el país y contribuir al desarrollo de la comunidad.

### ***2.1.2 Visión:***

Abarcar el mercado a nivel nacional ofreciendo productos calificados y de calidad con el propósito de contribuir al desarrollo de la colectividad.

## ***2.2 Diseño de la Investigación***

Para la ejecución del presente trabajo se contó con la colaboración de los propietarios, personal operativo primario y secundario de ABELLITO S.A. de la Parroquia de Tanicuchi.

Las técnicas y procedimientos que se emplearon en la investigación fueron la entrevista y la encuesta las mismas que se aplicaron al Gerente General, al cuerpo administrativo, personal operativo primario y secundario de la Empresa Lácteas ABELLITO S.A. de la Parroquia de Tanicuchi.

En el desarrollo de la presente investigación se aplicó la Investigación Descriptiva que permitió determinar de forma correcta las actividades que se ejecutan en el manejo del talento humano, lo que hizo posible examinar, estudiar, recopilar y describir la totalidad de los datos obtenidos, a través de la aplicación de la Estadística Descriptiva.

El análisis de las concepciones aquí tratadas contribuyó al diagnóstico exhaustivo de las prácticas, métodos, políticas y tratamiento de los recursos humanos asumido por la organización en un período de tiempo determinado, que permite establecer y proyectar políticas dirigidas a la búsqueda de la calidad, el buen funcionamiento y desarrollo de las acciones de los recursos humanos dentro de la organización, además posibilita establecer un proceso de comparación con las organizaciones que desarrollan su actividad económica y social en el entorno de las mismas.

Las encuestas y entrevistas se aplicaron al área administrativa y al área operativa dando como total de la población 39 individuos. A continuación se detalla como está clasificado el personal:

**Tabla 2.1**

**DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL**

<b>AREAS</b>	<b>Nº DE TRABAJADORES</b>
<b>Administrativa</b>	9
<b>Operativa</b>	30
<b>Total de Trabajadores</b>	<b>39</b>

**Fuente:** Empresa Abellito S.A.  
**Elaborado por:** Rita Trávez

### ***2.3 Entrevista dirigida al Gerente General de la Empresa Láctea Abellito S.A.***

- 1. ¿Se ha realizado una Auditoría de Talento Humano en años anteriores?**

No se han efectuado auditorías de Talento Humano, sin embargo se aplicado Auditorías Financieras.

- 2. ¿Quién es el responsable de calificar las funciones que ejecutan cada uno de los integrantes de su empresa?**

La persona encargada de calificar las funciones del personal son los gerentes propietarios de las Empresas Lácteas de la Parroquia de Tanicuchi, debido a que conocen sobre el proceso de trabajo, los fallos más habituales, y los empleados quienes ejecutan de mejora manera sus funciones.

- 3. ¿Existe un Departamento de Recursos Humanos?**

Se puede decir que no existe ya que el departamento encargado de vigilar las funciones, deberes, responsabilidades y obligaciones del personal es el Contable.

- 4. ¿Cuáles son los objetivos que debe buscar la función de Recursos humanos?**

- Motivar al personal con la finalidad de que contribuyan satisfactoriamente a la consecución de las metas empresariales.
- Evaluar los procesos de reclutamiento y selección

- Realizar registros de promociones y traslados.
- Realizar programas de salarios e incentivos.

**5. ¿Cree usted que la aplicación de esta auditoría de talento humano ayudara en beneficio a su empresa?**

Si porque permitirá descubrir falencias dentro del manejo del personal y tomar los correctivos necesarios para obtener la consecución de los objetivos planteados por la empresa.

**Análisis de la Entrevista**

Luego de ejecutar la entrevista al gerente propietario de la Empresa Láctea Abellito S.A de Tanicuchi, se pudo detectar que no se ha realizado una auditoría de Talento Humano; pero si existe conocimiento acerca de la misma cuyo propósito es el mejoramiento en la cadena de valor del recurso humano a través de su aplicación.

La carencia de un departamento de talento humano, es un grave problema debido a las deficiencias en el manejo de personal, es necesario separar lo contable como el recurso humano debido a que no se puede dar un seguimiento minucioso de las funciones de cada uno de los empleados.

A través de la aplicación de esta técnica se dedujo que sería recomendable distribuir en forma autónoma el departamento de recursos humanos debido a que es una gran debilidad dentro del sistema administrativo de la empresa por lo que no se da un seguimiento minucioso de las funciones del personal de las entidades.

## 2.4 Encuestas para el Personal Administrativo ABELLITO S.A.

Mediante la aplicación de las encuestas realizadas al personal administrativo se obtuvieron los siguientes resultados:

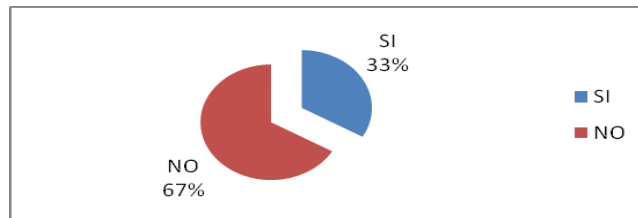
1. **¿Según su criterio se elaboran los perfiles de cargo del personal de acuerdo a las competencias establecidas por la empresa?**

**Tabla N ° 2.2**  
**Los Perfiles de Cargo del Personal**

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJES
SI	3	33%
NO	6	67%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Empresas Lácteas de la Parroquia de Tanicuchi  
**Elaborado por:** Rita Alexandra Trávez Llano

**Gráfico N° 2.1**  
**Los Perfiles de Cargo del Personal**



**Fuente:** Encuestas Empresas Lácteas de la Parroquia de Tanicuchi  
**Elaborado por:** Rita Alexandra Trávez Llano

### ***Análisis e Interpretación de Resultados***

Aplicadas las encuestas al personal del área administrativa que laboran en las Empresas Lácteas de la Parroquia de Tanicuchi, el 67% manifiesta que no se elaboran los perfiles de cargo del personal de acuerdo a las competencias establecidas por la empresa, en tanto que el 33% indica que si se cumple con este parámetro. Los resultados obtenidos demuestran que existe una falencia en el perfil del personal perjudicando el área productiva de la Empresa a causa de que existe un desconocimiento total de dichos perfiles, tanto del empleado, como de sus superiores, lo que imposibilita la ejecución idónea de las funciones que deben ejercer los mismos.

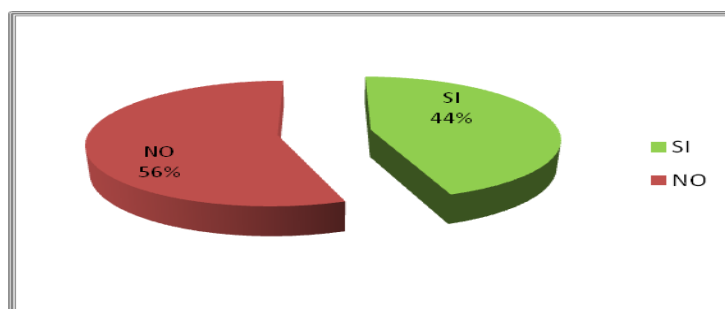
2. ¿Piensa Usted que la persona encargada de seleccionar al personal tiene las competencias requeridas para el desempeño idóneo del cargo?

**Tabla N° 2.3**  
**Persona encargada de Seleccionar al Personal**

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJES
SI	4	44%
NO	5	56%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Empresas Lácteas de la Parroquia de Tanicuchi  
**Elaborado por:** Rita Alexandra Trávez Llano

**Gráfico N° 2.2**  
**Persona encargada de Seleccionar al Personal**



**Fuente:** Encuestas Empresas Lácteas de la Parroquia de Tanicuchi  
**Elaborado por:** Rita Alexandra Trávez Llano

***Análisis e Interpretación de Resultados***

De acuerdo a las encuestas realizadas el 56% consideran que la persona encargada de seleccionar al personal no es la indicada debido a la ausencia de capacidad de liderazgo, falta de criterios para la selección del personal, provocando fallas en el desempeño de las funciones y al logro de los objetivos institucionales mientras que el 44% manifiesta que el proceso realizado de selección es el más idóneo por los resultados obtenidos en años anteriores, los cuales han demostrado que no existen fallas en los procesos selectivos del Talento Humano.



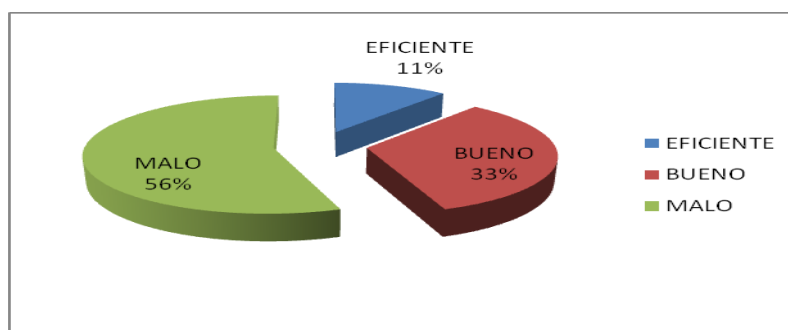
3. ¿Cómo considera Usted que es el proceso de selección dentro de las Empresa?

**Tabla N° 2.4**  
**Selección de Personal**

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
EFICIENTE	1	11%
BUENO	3	33%
MALO	5	67%
TOTAL	9	100%

**Fuente:** Encuestas Empresas Lácteas de la Parroquia de Tanicuchi  
**Elaborado por:** Rita Alexandra Trávez Llano

**Gráfico N° 2.3**  
**Selección de Personal**



**Fuente:** Encuestas Empresas Lácteas de la Parroquia de Tanicuchi  
**Elaborado por:** Rita Alexandra Trávez Llano

***Análisis e Interpretación de Resultados***

Por lo manifestado en el 100% de las encuestas realizadas el 56% señalan que el proceso de selección no es el correcto debido a la inexistencia de procesos de evaluación de las aptitudes naturales y de personalidad de los candidatos, no existe reclutamiento del talento humano lo que ha provocado equivocaciones en la selección de los empleados causando deficiencias en el desarrollo de las actividades, el 33% indican que el proceso es el indicado ya que se considera la capacidad intelectual de los aspirantes y el 11% manifiestan la eficiencia del proceso selectivo ya que se considera la experiencia laboral de los trabajadores, lo cual ha brindado seguridad en el desempeño de las funciones

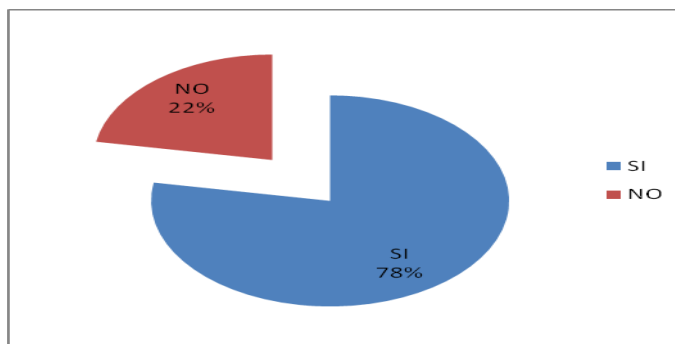
#### 4. ¿Existen políticas de ascensos para el personal de la empresa?

**Tabla N° 2.5**  
**Políticas de Ascenso del Personal**

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	7	78%
NO	2	22%
TOTAL	9	100%

**Fuente:** Encuestas Empresas Lácteas de la Parroquia de Tanicuchi  
**Elaborado por:** Rita Alexandra Trávez Llano

**Gráfico N° 2.4**  
**Políticas de Ascenso del Personal**



**Fuente:** Encuestas Empresas Lácteas de la Parroquia de Tanicuchi  
**Elaborado por:** Rita Alexandra Trávez Llano

#### ***Análisis e Interpretación de Resultados***

El 78% del personal administrativo señalan la existencia de políticas para el ascenso de personal debido a que se realiza un análisis de puestos en cuanto a la capacidad y experiencia de los candidatos mientras que el 22% manifiestan la inexistencia de estas políticas ya que no se tiene los datos completos y el tiempo de servicio de los trabajadores para tal ascensos, lo cual provoca falencias al ocupar los cargos.

5. ¿Qué aspectos se toman en cuenta para el ascenso del personal dentro de la Empresa?

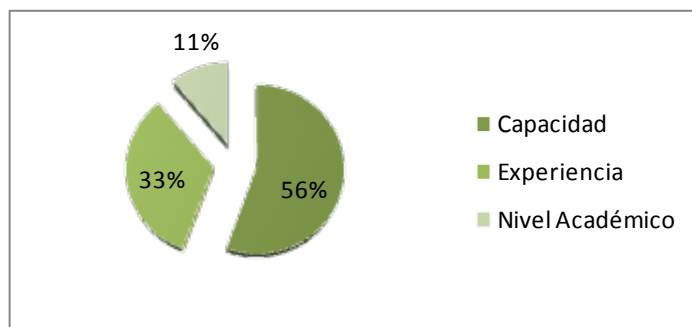
**Tabla N° 2.6**  
**Aspectos que se consideran para Ascenso de Personal**

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJES
Capacidad	5	56%
Experiencia	3	33%
Nivel Académico	1	11%
Otros		
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Empresas Lácteas de la Parroquia de Tanicuchi  
**Elaborado por:** Rita Alexandra Trávez Llano

**Gráfico N° 2.5**

**Aspectos que se consideran para Ascenso de Personal**



**Fuente:** Encuestas Empresas Lácteas de la Parroquia de Tanicuchi  
**Elaborado por:** Rita Alexandra Trávez Llano

***Análisis e Interpretación de Resultados***

De los resultados obtenidos el 56 % de los encuestados manifiestan que para el ascenso del personal se considera la capacidad de los empleados, que es el eje fundamental para el desarrollo de las actividades, el 33% declaran que la experiencia es un factor clave para nuevas aspiraciones de ascenso, debido a que el aspirante tiene conocimiento óptimo de las funciones de los cargos que se desempeña en la empresa y el 11% opinan que el nivel académico es indispensable para el desarrollo de futuros puesto de trabajo, la preparación constante de los empleados fortalece el éxito de las organizaciones

6. ¿De acuerdo a su criterio los instrumentos que utiliza para medir el desempeño del personal son definidos de manera?

**Tabla N° 2.7**

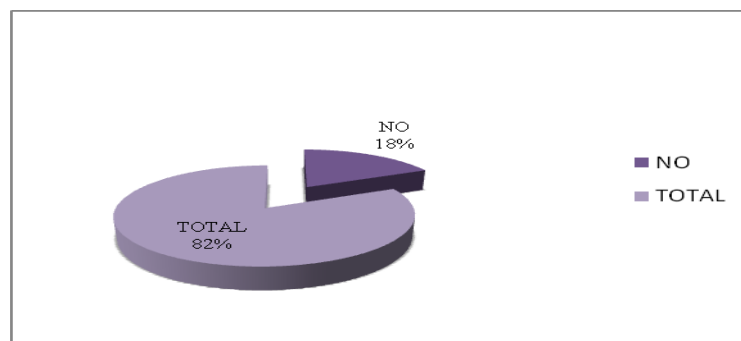
**Instrumentos para medir el desempeño**

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
EFICIENTE	4	18%
REGULAR	5	82%
TOTAL	9	100%

**Fuente:** Encuestas Empresas Lácteas de la Parroquia de Tanicuchi  
**Elaborado por:** Rita Alexandra Trávez Llano

**Gráfico N° 2.6**

**Instrumentos para medir el desempeño**



**Fuente:** Encuestas Empresas Lácteas de la Parroquia de Tanicuchi  
**Elaborado por:** Rita Alexandra Trávez Llano

***Análisis e Interpretación de Resultados***

De los resultados obtenidos el 56% indican que los instrumentos utilizados para medir el desempeño son regulares debido a que no es aplicable para todo el personal de la empresa y no se realiza un análisis del desempeño pasado, actual y futuro de los trabajadores lo que ha impedido tomar decisiones relevantes en relación al factor humano, mientras que el 44% manifiestan que los instrumentos utilizados han brindado mejoramiento en el área productiva incrementando los ingresos económicos de la organización.

7. **¿Piensa Usted que la medición del desempeño garantiza la efectividad en los procesos productivos y la calidad del servicio que la empresa ofrece?**

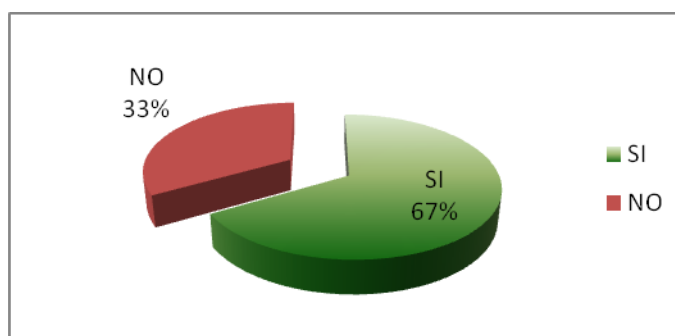
**Tabla N° 2.8**  
**Medición de Desempeño**

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	6	67%
NO	3	33%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Empresas Lácteas de la Parroquia de Tanicuchi  
**Elaborado por:** Rita Alexandra Trávez Llano

**Gráfico N° 2.7**

**Medición de Desempeño**



**Fuente:** Encuestas Empresas Lácteas de la Parroquia de Tanicuchi  
**Elaborado por:** Rita Alexandra Trávez Llano

### ***Análisis e Interpretación de Resultados***

Se puede observar que el 67% de los encuestados manifiestan que la medición de desempeño garantiza la efectividad y eficiencia de los procesos productivos y administrativos de la empresa y ayuda a tomar decisiones correctivas sobre la selección, desarrollo, ascensos y salarios mientras que el 33% consideran que el desempeño de funciones es responsabilidad de cada trabajador, los mismos que deben cumplir con la ejecución de sus actividades.

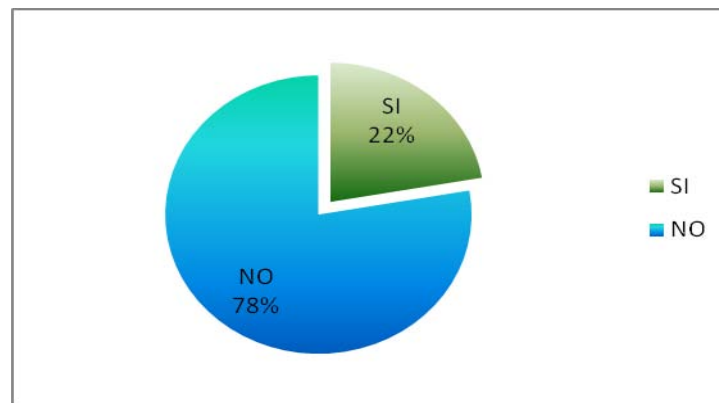
8. ¿Tiene Usted actualizadas las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo?

**Tabla N° 2.9**  
**Actualización de los Puestos de Trabajo**

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	2	22%
NO	7	78%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Empresas Lácteas de la Parroquia de Tanicuchi  
**Elaborado por:** Rita Alexandra Trávez Llano

**Gráfico N° 2.8**  
**Actualización de los Puestos de Trabajo**



**Fuente:** Encuestas Empresas Lácteas de la Parroquia de Tanicuchi  
**Elaborado por:** Rita Alexandra Trávez Llano

***Análisis e Interpretación de Resultados***

Por lo manifestado en el 100% de las encuestas realizadas señalan que el 78% no mantiene actualizadas las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo de los empleados dando como resultado un desconocimiento de las actividades que desempeñan los trabajadores dentro de la empresa mientras que el 22% indican que si se llevan un control pero de manera errónea debido a que no tienen completos los datos de los empleados perjudicando el cumplimiento de las metas empresariales.

### ***2.4.1 Encuestas para el Personal Operativo Primario y Secundario de la Empresa Láctea ABELLITO S.A.***

Mediante la aplicación de las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados:

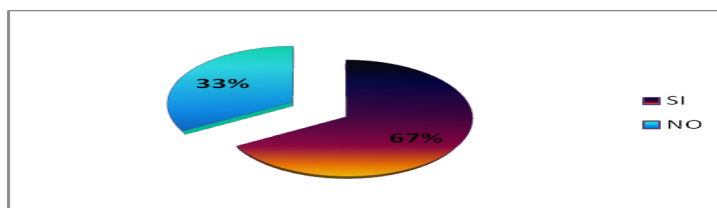
1. **¿Considera factible la realización de una evaluación de desempeño dentro de la empresa?**

**Tabla N° 2.10**  
**Evaluación de Desempeño dentro de la Empresa**

<b>OPCIONES</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
<b>SI</b>	20	67%
<b>NO</b>	10	33%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Empresas Lácteas de la Parroquia de Tanicuchi  
**Elaborado por:** Rita Alexandra Trávez Llano

**Gráfico N° 2.9**  
**Evaluación de Desempeño dentro de la Empresa**



**Fuente:** Encuestas Empresas Lácteas de la Parroquia de Tanicuchi  
**Elaborado por:** Rita Alexandra Trávez Llano

### ***Análisis e Interpretación de Resultados***

De la totalidad de los encuestados el 67% piensan que es necesario realizar una evaluación de desempeño con la finalidad de conocer si se está cumpliendo con los objetivos de la empresa y si su rendimiento dentro del desarrollo de sus funciones son las más idóneas, mientras que el 33% consideran que no es necesario ya que cada uno de ellos conocen cuáles son sus obligaciones dentro de la empresa y se tiene conocimiento de que su rendimiento depende su puesto de trabajo.

## 2. ¿Con que frecuencia evalúan su trabajo dentro de la empresa?

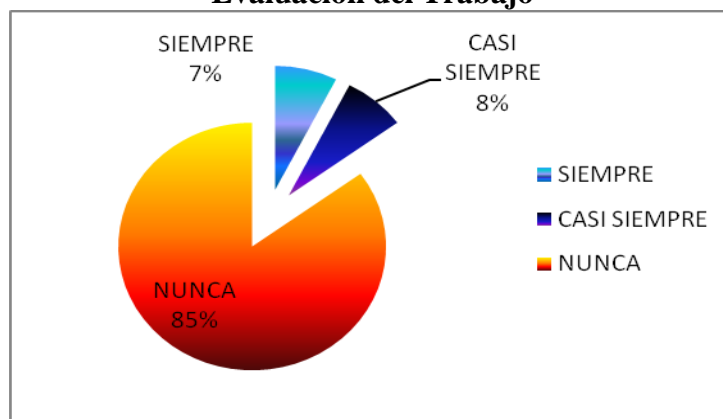
**Tabla N°2.11**  
**Evaluación del Trabajo**

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SIEMPRE	3	7%
CASI SIEMPRE	3	8%
NUNCA	24	85%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Empresas Lácteas de la Parroquia de Tanicuchi

**Elaborado por:** Rita Alexandra Trávez Llano

**Gráfico N°2.10**  
**Evaluación del Trabajo**



**Fuente:** Encuestas Empresas Lácteas de la Parroquia de Tanicuchi

**Elaborado por:** Rita Alexandra Trávez Llano

### ***Análisis e Interpretación de Resultados***

Por lo manifestado en el 100% de las encuestas realizadas el 85% señalan que no se ha realizado una evaluación exhaustiva de sus trabajos, que afecta los resultados en el cumplimiento de los objetivos, dando como resultado un desconocimiento del desempeño del personal, el 8% indican que se ha calificado por rangos sus actividades pero que no se ha dado seguimiento a las mismas existiendo carencia de criterios al momento de evaluar cada una de las funciones de los empleados y el 7% dicen que si se aplicado una valoración a su trabajo sin embargo no se califica todas los parámetros requeridos para una eficiente labor dentro de la empresa.



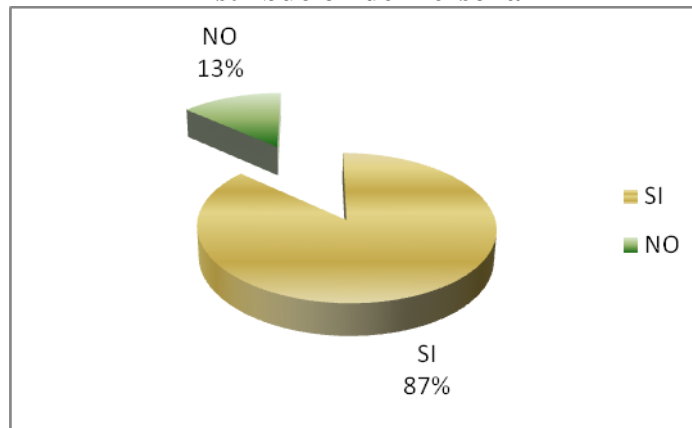
3. ¿Usted está conforme con la distribución de personal que existe actualmente dentro de la empresa?

**Tabla N° 2.12**  
**Distribución del Personal**

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	26	87%
NO	4	13%
TOTAL	30	100%

**Fuente:** Encuestas Empresas Lácteas de la Parroquia de Tanicuchi  
**Elaborado por:** Rita Alexandra Trávez Llano

**Gráfico N°2.11**  
**Distribución del Personal**



**Fuente:** Encuestas Empresas Lácteas de la Parroquia de Tanicuchi  
**Elaborado por:** Rita Alexandra Trávez Llano

### ***Análisis e Interpretación de Resultados***

De los resultados obtenidos el 87% indican disconformidad en la distribución del personal debido a que algunos trabajadores no cumplen con el perfil del cargo, lo cual afecta el desempeño del talento humano ya que no se realiza un análisis de la hoja de vida de los mismos, mientras que el 13% manifiestan su conformidad en sus puestos de trabajo, siendo para ellos un reto que les ha permitido aprender nuevas cosas y relacionarse con todas las actividades que efectúa la empresa; convirtiéndose cada uno de ellos en empleados multifuncionales.

4. ¿Qué consecuencias cree Usted que conllevan la mala distribución del personal técnico y operativo en las distintas áreas de trabajo?

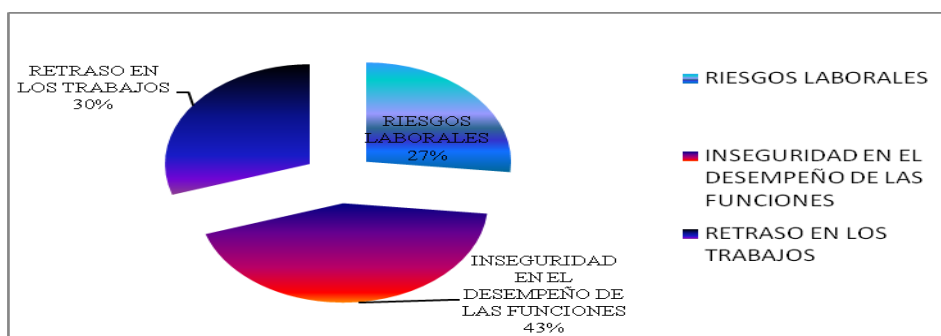
**Tabla N° 2.13**  
**Mala Distribución en las Distintas áreas de Trabajo**

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
RIESGOS LABORALES	8	27%
INSEGURIDAD EN EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES	13	43%
RETRASO EN LOS TRABAJOS	9	30%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Empresas Lácteas de la Parroquia de Tanicuchi

**Elaborado por:** Rita Alexandra Trávez Llano

**Gráfico N° 2.12**  
**Mala Distribución en las Distintas áreas de Trabajo**



**Fuente:** Encuestas Empresas Lácteas de la Parroquia de Tanicuchi

**Elaborado por:** Rita Alexandra Trávez Llano

**Análisis e Interpretación de Resultados**

De acuerdo a las encuestas realizadas demuestran que el 43% exponen que la mala distribución del personal provoca inseguridad en el desempeño de las funciones debido a que se desconoce cómo se va a ejecutar la actividad, el 30 % explican que una mala organización da como resultado el retraso en los trabajos perjudicando el área productividad de la empresa y el 27% indican que los riesgos laborables se da porque el personal se encuentra mal ubicado dentro de la misma.

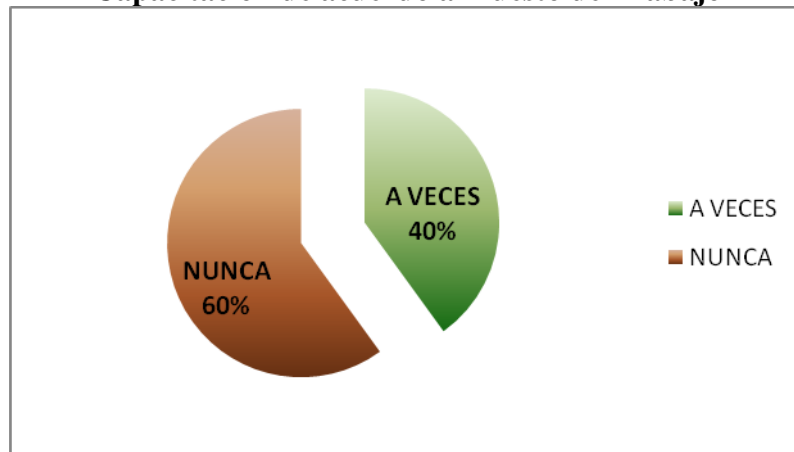
5. ¿Recibe Usted cursos de capacitación de acuerdo a su puesto de trabajo?

**Tabla N° 2.14**  
**Capacitación de acuerdo al Puesto de Trabajo**

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
FRECUENTEMENTE		
A VECES	12	60%
NUNCA	18	40%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuestas Empresas Lácteas de la Parroquia de Tanicuchi  
Elaborado por: Rita Alexandra Trávez Llano

**Gráfico N° 2.13**  
**Capacitación de acuerdo al Puesto de Trabajo**



Fuente: Encuestas Empresas Lácteas de la Parroquia de Tanicuchi  
Elaborado por: Rita Alexandra Trávez Llano

***Análisis e Interpretación de Resultados***

Por lo manifestado en el 100% de las encuestas realizadas el 60% no ha sido capacitado de acuerdo a su puesto de trabajo debido a que los administradores piensan que es una pérdida de tiempo y el 40% de los encuestados señalaron que a menudo han recibido cursos de capacitación pero no relacionados con sus cargos actuales dentro de la empresa.

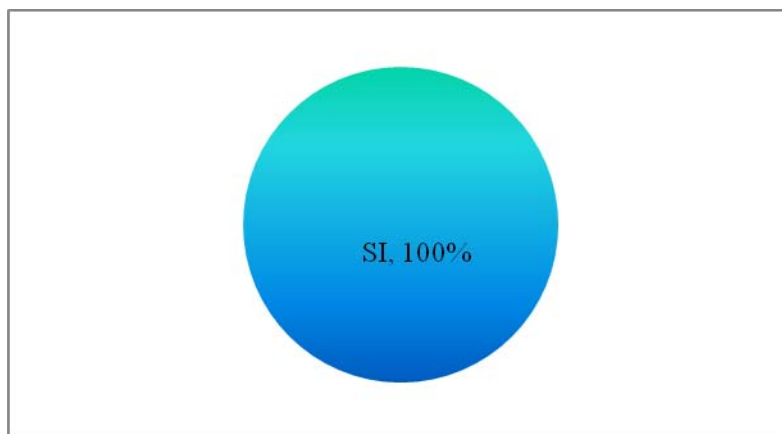
6. ¿Usted como empleado ha percibido todo los beneficios de ley?

**Tabla N° 2.16**  
**Beneficios de Ley**

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTJAES
SI	30	100%
NO	-	
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Empresas Lácteas de la Parroquia de Tanicuchi  
**Elaborado por:** Rita Alexandra Trávez Llano

**Gráfico N° 2.14**  
**Beneficios de Ley**



**Fuente:** Encuestas Empresas Lácteas de la Parroquia de Tanicuchi  
**Elaborado por:** Rita Alexandra Trávez Llano

***Análisis e Interpretación de Resultados***

De los resultados obtenidos el 100% de los encuestados manifestaron que perciben todos los beneficios que exige la ley, razón por la cual ello se sienten satisfechos de sus sueldos ya que cumple con las expectativas esperadas dentro de su desarrollo laboral y profesional.

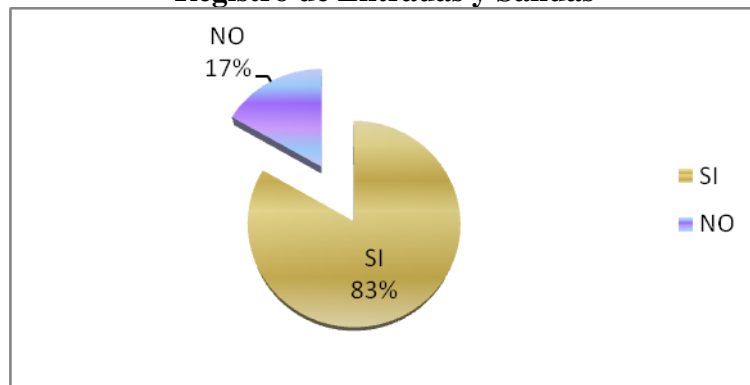
7. ¿La Empresa cuenta con un registro de entradas y salidas de los empleados?

**Tabla N° 2.16**  
**Registro de Entradas y Salidas**

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	25	83%
NO	5	17%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Empresas Lácteas de la Parroquia de Tanicuchi  
**Elaborado por:** Rita Alexandra Trávez Llano

**Gráfico N° 2.15**  
**Registro de Entradas y Salidas**



**Fuente:** Encuestas Empresas Lácteas de la Parroquia de Tanicuchi  
**Elaborado por:** Rita Alexandra Trávez Llano

***Análisis e Interpretación de Resultados***

El 83% de los encuestados verifican que existe un registro de entradas y salidas sobre todo en el área operativa secundaria dando como resultado un control minucioso de las horas laboradas mientras que el 17% señalan que para el área operativa primaria no existe un control de las entradas y salidas del personal; es decir no hay un control de horas trabajadas de los empleados, lo cual afecta la correcta elaboración del rol de pagos.

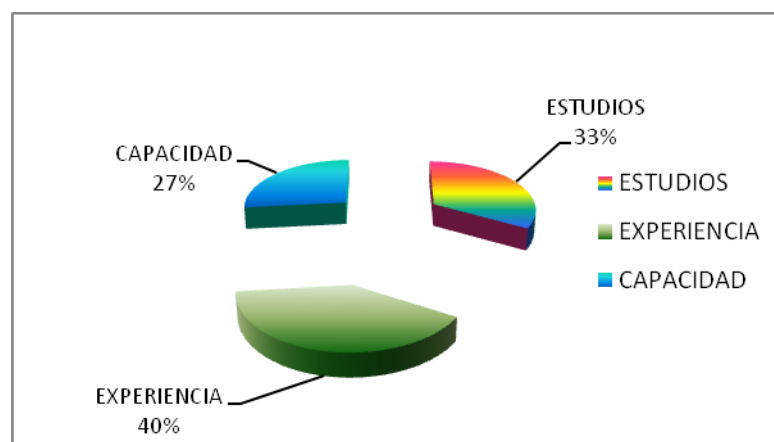
8. ¿Qué aspectos se considera para seleccionar al personal que labora en la empresa?

**Tabla N° 2.17**  
**Aspectos para la Selección del Personal**

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
ESTUDIOS	10	33%
EXPERIENCIA	12	40%
CAPACIDAD	8	27%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Empresas Lácteas de la Parroquia de Tanicuchi  
**Elaborado por:** Rita Alexandra Trávez Llano

**Gráfico N° 2.16**  
**Aspectos para la Selección del Personal**



**Fuente:** Encuestas Empresas Lácteas de la Parroquia de Tanicuchi  
**Elaborado por:** Rita Alexandra Trávez Llano

***Análisis e Interpretación de Resultados***

De las encuestas realizadas el 40% de los encuestados manifiestan que la experiencia es un factor que se debe considerar al realizar la selección del personal con la finalidad de evitar pérdida de tiempo al ejecutar el trabajo solicitado, el 33% declaran que los estudios es importante para la ejecución del cargo desempeñado por los empleados, sin embargo debe ir acompañado de capacidad, eficiencia, eficacia y conocimiento de causa, el 27 % expresan que lo más importante es la capacidad que tenga el trabajador al efectuar su trabajo.

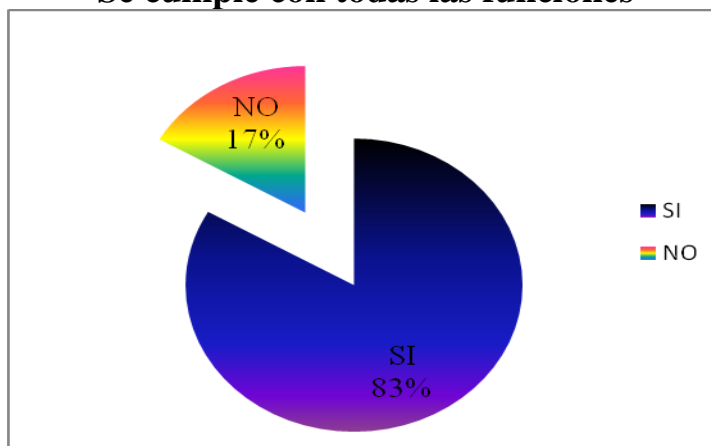
9. ¿Usted como empleado cumple todas las funciones asignadas a su cargo?

**Tabla N° 2.18**  
**Se cumple con todas las funciones**

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	25	83%
NO	5	17%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Empresas Lácteas de la Parroquia de Tanicuchi  
**Elaborado por:** Rita Alexandra Trávez Llano

**Gráfico N° 2.17**  
**Se cumple con todas las funciones**



**Fuente:** Encuestas Empresas Lácteas de la Parroquia de Tanicuchi  
**Elaborado por:** Rita Alexandra Trávez Llano

***Análisis e Interpretación de Resultados***

El 83% de las encuestas realizadas demuestran que se cumple a cabalidad las funciones asignadas debido a que se sienten comprometidos con la entidad la cual les otorga accesibilidad necesaria para el desarrollo de sus actividades tanto internas como externas mientras que el 17% señalan que no se cumple totalmente dichas funciones ya que son rotativos los puestos de trabajo; es decir que las actividades ejecutadas son multifuncionales.

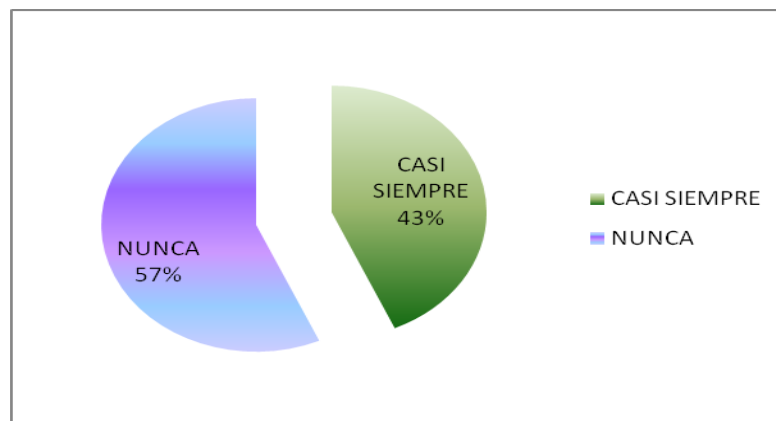
10. ¿Considera Usted qué existe un proceso de reclutamiento dentro de la Empresa?

**Tabla N° 2.19**  
**Proceso de Reclutamiento del Personal**

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SIEMPRE		
CASI SIEMPRE	13	43%
NUNCA	17	57%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Empresas Lácteas de la Parroquia de Tanicuchi  
**Elaborado por:** Rita Alexandra Trávez Llano

**Gráfico N° 2.18**  
**Proceso de Reclutamiento del Personal**



**Fuente:** Encuestas Empresas Lácteas de la Parroquia de Tanicuchi  
**Elaborado por:** Rita Alexandra Trávez Llano

### ***Análisis e Interpretación de Resultados***

De los resultados obtenidos el 57% de los encuestados expusieron que nunca se ha realizado un proceso de reclutamiento dentro de la empresa razón por la cual consideran que existen falencias significativas en los procesos productivos y operativos de la misma ya que no se ha realizado una valorización del personal mientras que el 43% manifiestan que a menudo se ha efectuado reclutamiento de personal pero no se ha logrado alcanzar lo esperado.



## ***2.4.2 Conclusiones y Recomendaciones***

### ***2.4.2.1 Conclusiones***

Después de haber desarrollado un análisis minucioso de los resultados de las encuestas realizadas referente a los procesos del manejo de personal se llegó a las siguientes conclusiones:

- Las competencias establecidas por las organizaciones no son las más idóneas para el manejo del personal debido a la inestabilidad del sistema de descripción y análisis de puestos que afectan el área productiva de las entidades así como la insatisfacción de sus colaboradores.
- La persona encargada de seleccionar al personal carece de liderazgo y criterios para la selección del mismo, lo que ha dado como resultado el mal desempeño de los trabajadores lo cual perjudica al área productiva de la entidad y al logro de los objetivos de la misma.
- Falta de evaluación de desempeño del talento humano lo cual perjudica la productividad de las empresas debido a que no se toman los correctivos necesarios para la correcta realización de las funciones del personal.
- Carencia de capacitación al personal perjudica el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores dando como resultado la disminución de la productividad por desconocimiento de nuevas tecnologías o recursos.
- La Selección del personal no es la adecuada debido a la ineficiencia de realizar cada una de las actividades lo cual afecta el área productiva de las organizaciones y por ende su rentabilidad.
- Dentro de las Empresas Lácteas Abellito S.A de la Parroquia de Tanicuchi no se ha desarrollado Auditorías del Talento Humano que contribuyan al análisis

de las políticas y prácticas del personal con el propósito de minimizar errores y ayudar a la toma de decisiones.

#### ***2.4.2.1 Recomendaciones***

Con el fin de contribuir con el desarrollo de la Empresa Láctea Abellito S.A de la Parroquia de Tanicuchi y corregir errores dentro del proceso del manejo del talento humano conviene realizar las siguientes recomendaciones:

- Crear un sistema evaluativo de descripción y análisis de puestos con la finalidad de mejorar el manejo del talento humano, evitar desperdicios de mano de obra que contribuya al éxito empresarial de las Empresas Lácteas.
- Cambiar a la persona encargada de seleccionar al personal la cual debe tener capacidad de liderazgo, conocimiento del ámbito profesional, grado de selectividad al contratar y reconocer en el aspirante sus conocimientos, destrezas, competencias.
- Elaborar un sistema de evaluación de funciones con la finalidad de prever errores o falencias en el desarrollo de las actividades y velar el cumplimiento de las metas organizacionales.
- Aplicar un plan mensual de capacitaciones con el propósito de contribuir al desarrollo profesional de los empleados y asegurar que el desempeño de las funciones sean las más idóneas a favor de la empresa.
- Aplicar procedimientos de selección y reclutamiento de personal para identificar los perfiles profesionales de las entidades y conseguir un talento humano mejor calificado para el desarrollo de las funciones dentro de la organización.
- Aplicar la Auditoría del Talento Humano con la finalidad de emitir sugerencias y aportar de manera significativa a las Empresas Lácteas de la parroquia de Tanicuhi en la toma de decisiones lo cual buscara el manejo eficiente y efectivo del personal.

## **CAPÍTULO III**

### ***3. Propuesta de la Auditoría del Talento Humano en la Empresa Láctea Abellito S.A de la Parroquia Tanicuchi, Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010***

#### ***3.1 Introducción***

La propuesta de aplicar una Auditoría del Talento Humano permite utilizar una serie de instrumentos y técnicas para identificar y evaluar las directrices y políticas de recursos humanos de una empresa.

El objetivo de la presente investigación consistió en la aplicación de una auditoría del talento humano para determinar la eficacia y la eficiencia en los procesos de selección, reclutamiento, evaluación de desempeño, capacitación, análisis y descripción de puesto del personal de la Empresa Láctea ABELLITO S.A. de la Parroquia de Tanicuchi.

Para la elaboración de este documento, se llevó a cabo un proceso de entrevistas con los diferentes gerentes y operarios a fin de determinar mediante análisis técnico las operaciones, procedimientos y sistemas de trabajo, con el propósito de mejorarlos y perfeccionarlos, proponer y enfatizar algunos puntos relevantes necesarios a considerar en esta guía técnica o instrumento de referencia, que permita lograr la máxima eficiencia administrativa en el cotidiano quehacer organizacional

### ***3.2 Justificación***

La presente investigación se llevó a cabo con la finalidad de detectar problemas críticos de los empleados, tales como: selección, capacitación, medición de desempeño, sueldos y beneficios sociales del talento humano a través del análisis y revisión minuciosa de los documentos proporcionados por la Empresa

La aplicación de una Auditoría del Talento Humano es importante por cuanto permitió identificar las irregularidades, deficiencias y debilidades en el manejo del recurso humano y contribuyo a la toma de decisiones sobre la implantación de medidas correctivas para el éxito empresarial de la Empresa Láctea ABELLITO S.A. de la Parroquia de Tanicuchi, a través del manejo eficiente de sus actividades.

En base a lo expuesto anteriormente se debe acotar que la Auditoría de Talento Humano cumple con una doble función primero obtener y mantener el control y segundo como medio principal para la medición y evaluación de los resultados

La investigación se vincula a la problemática nacional, pues en todo el país la meta fundamental de cada organización es canalizar el desempeño de los individuos, para lograr mayor productividad y mejorar la prestación de servicios, minimizando los costos de las empresas con el fin de incrementar su rentabilidad.

### ***3.3 Objetivos***

#### ***3.3.1 Objetivo General***

Se vio la necesidad de establecer los siguientes objetivos:

- Aplicación de una Auditoría de Talento Humano en la Empresa Láctea Abellito S.A de la Parroquia de Tanicuchi para analizar el desempeño de las funciones del personal y así emitir un informe que contenga conclusiones, recomendaciones para la adecuada toma de decisiones

### ***3.3.2 Objetivos Específicos***

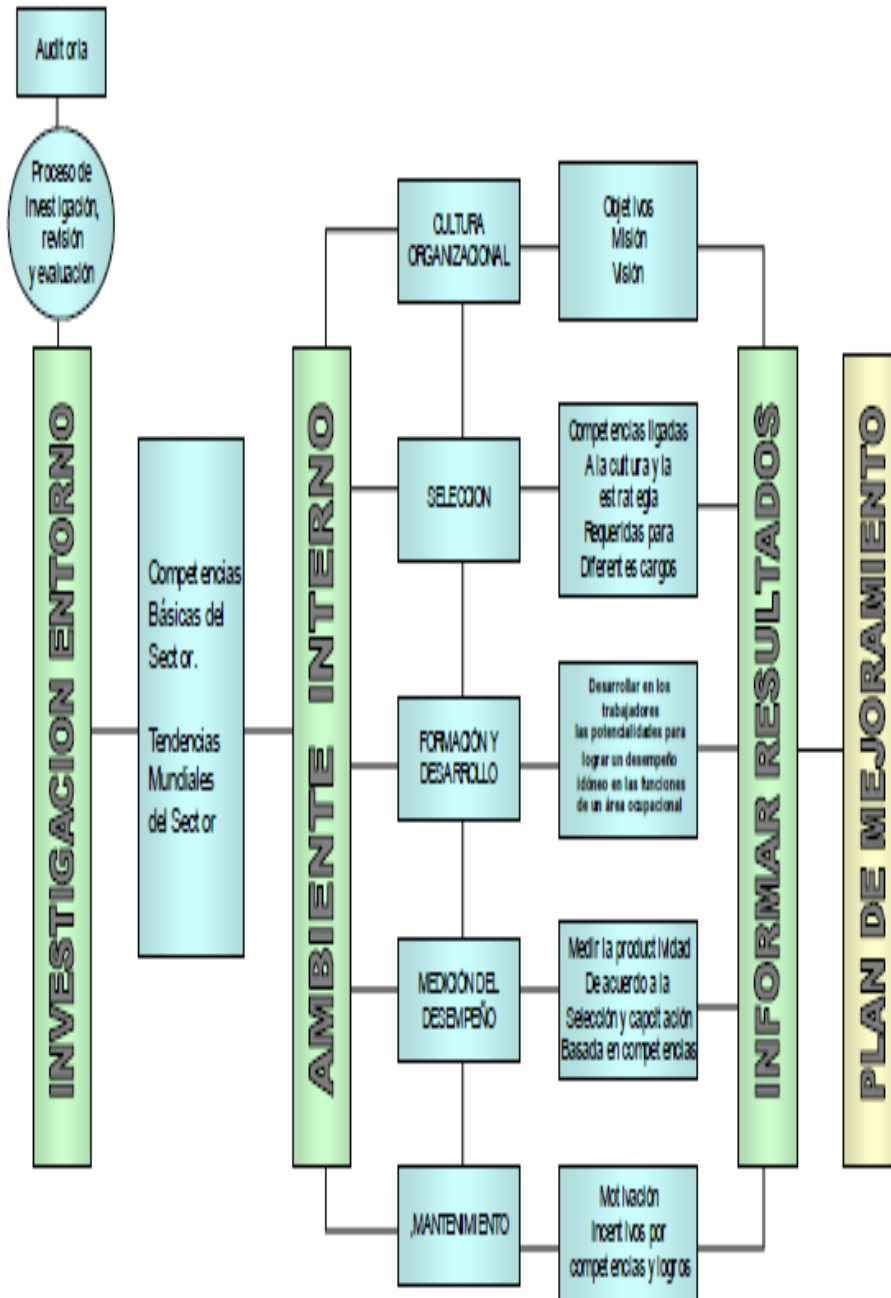
- Evaluar los sistemas implantados por las empresas sobre la selección, reclutamiento, evaluación de desempeño del personal para determinar el grado de efectividad de las actividades con la finalidad de tomar correctivos necesarios y mejorar la calidad de sus servicios.
- Determinar y analizar el proceso de reclutamiento y selección de personal que se lleva a cabo en la Empresa Láctea ABELLITO S.A. para identificar las posibles fortalezas y debilidades dentro de la misma con el propósito de contribuir de manera significativa en la toma de decisiones
- Efectuar una Auditoría del Talento Humano de la Empresa Láctea ABELLITO S.A. de la Parroquia de Tanicuchi que permita verificar la eficiencia y eficacia del Recurso Humano en el período comprendido entre el 1 enero al 31 de diciembre del 2010.

### ***3.4 Modelo de Aplicación de la Auditoría de Talento Humano***

Para poder proponer mejoras dentro de la organización, lo primero que se debe hacer es evaluarla. Es por esto que se necesita aplicar una Auditoría de Talento Humano que revise de manera sistemática y formal el programa global de Recursos Humanos, con la finalidad de evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos. Para esto se utilizó el siguiente proceso:

Gráfico N° 3.1

MODELO DE LA AUDITORÍA DEL TALENTO HUMANO



Fuente: Auditoría Nuevo Enfoque Integral  
 Elaborado por: Rita Trávez

### ***3.5. Diseño de la Propuesta***

La metodología para la aplicación de la Auditoría del Talento Humano en las Empresas Lácteas está constituida por tres archivos; mismos que a continuación se detallan:

1. El Archivo de Planificación contendrá la Administración de la Auditoría y se ubicara el contrato, la propuesta de servicios, el cronograma de actividades, carta compromiso y el equipo que conforma la firma auditora, en la Planificación Estratégica se colocara el Memorándum de Planificación, el conocimiento del entorno, definición de los componentes a auditar, el cuestionario de control interno y finalmente la Planificación Específica que contendrá el Memorándum de Planificación Específica, la evaluación del control interno cada uno de ellos contribuirán al desarrollo de las actividades de manera eficiente y eficaz,
2. En el Archivo permanente se encuentra aspectos referentes a las Empresas auditadas como la reseña histórica, misión, visión, objetivos institucionales, organigrama estructural, productos que ofrecen, número de departamentos, personal que labora y horarios de personal, la información obtenida es importante al momento de aplicar la Auditoría del Talento Humano ya que permitirá evaluar si los sistemas implantados por las entidades son las más indicados para el logro de las metas empresariales.
3. Finalmente la aplicación del Archivo Corriente que permite la ejecución de los programas de trabajo a través del cual se obtiene información básica sobre las actividades para la ejecución del examen, los motivos de la auditoría, objetivos, alcance y ejecución de la misma con la finalidad de emitir el informe de auditoría.



**ALEXANDRA TRÁVEZ**  
**AUDITORA INDEPENDIENTE**  
**LATACUNGA – ECUADOR**

**ARCHIVO DE**  
**PLANIFICACIÓN**

1

**EMPRESA AUDITADA:** ABELLITO S.A.  
**DIRECCIÓN:** Tanicuchi – La Avelina  
**TELÉFONO:** 032701-149  
**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Auditoría del Talento Humano  
**PERÍODO** Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

**ÍNDICE DEL ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN**

REF	DESCRIPCIÓN
<b>APL</b>	<b>ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN</b>
<b>APL10</b>	<b>ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA</b>
<b>11</b>	Contrato de Auditoría
<b>12</b>	Propuesta de servicios
<b>13</b>	Cronograma de Actividades
<b>14</b>	Carta compromiso
<b>15</b>	Equipo de Auditoría
<b>APL20</b>	<b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>
<b>21</b>	Memorándum de Planificación Estratégica.
<b>22</b>	Conocimiento del Entorno

Elaborado por: **T.L.L.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 18-06-2011  
Fecha: 18-06-2011





**ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE  
LATACUNGA – ECUADOR**

**ARCHIVO DE  
PLANIFICACIÓN  
2**

**EMPRESA AUDITADA:** ABELLITO S.A.  
**DIRECCIÓN:** Tanicuchi – La Avelina  
**TELÉFONO:** 032701-149  
**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Auditoría del Talento Humano  
**PERÍODO:** Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

### ÍNDICE DEL ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

REF	DESCRIPCIÓN
<b>APL</b>	ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
<b>APL20</b>	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
23	Definición de Componente
24	Cuestionario de Control Interno
<b>APL30</b>	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
31	Memorándum de Planificación Específica

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 18-06-2011  
Fecha: 18-06-2011



## **11. CONTRATO DE SERVICIOS PROFESIONALES**

La Empresa Láctea ABELLITO S.A., representada por su Gerente General Señora Paola Alexandra Nieto Zavala consciente de la importancia de obtener un adecuado control en el manejo del talento Humano decidió contratar los servicios profesionales de la Egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Cotopaxi a la Señorita Rita Alexandra Trávez Llano para ejecutar la Auditoría del Talento Humano, en las cuales se menciona las siguientes cláusulas:

### **PRIMERA OBJETIVO:**

El auditor se obliga a prestar al cliente los servicios de Auditoría de Talento Humano para llevar a cabo la evaluación del manejo del personal de la entidad.

### **SEGUNDA ALCANCE DEL TRABAJO**

La Auditoría de Talento Humano a la Empresa Abellito S.A., comprende el análisis de los procesos de selección, formación y desarrollo y análisis de sueldos, beneficios sociales del personal y conocimientos de la cultura organizacional de la entidad aplicados en el período Enero - Diciembre 2010

### **TERCERA PROGRAMA DE TRABAJO**

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



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE  
ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA**

APL 10

2/2

## **CONTRATO DE SERVICIOS PROFESIONALES**

### **CUARTA SUPERVISIÓN**

La Empresa Láctea ABELLITO S.A. tendrá derecho a supervisar los trabajos que se le han encomendado al auditor dentro de este contrato y a dar por escrito las instrucciones que estimen convenientes.

### **QUINTA COORDINACIÓN DE LOS TRABAJOS**

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

### **SEXTA PLAZO DE TRABAJO**

El auditor se obliga a terminar los trabajos señalados en el plazo de dos meses después de la fecha en que se firme el contrato.

Enteradas las partes del contenido y alcance legal de este contrato, lo rubrican y firman de conformidad en original y tres copias, en la ciudad de Latacunga, el 18 de Junio del 2011.

-----  
EL CLIENTE

-----  
EL AUDITOR

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 18-06-2011  
Fecha: 18-06-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE  
ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA**

APL 10

1/4

## **12. PROPUESTA DE SERVICIOS**

### **CARTA DE PRESENTACIÓN**

Latacunga, 18 de Junio del 2011

Señora  
Paola Alexandra Nieto Zavala  
**GERENTE GENERAL DE ABELLITO S.A.**  
Presente

De mi consideración

Es grato dirigimos a usted, para presentarle la propuesta de servicios profesionales de Auditoría para determinar la eficiencia y eficacia del manejo del Talento Humano dentro de la Empresa ABELLITO S.A. por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de Diciembre del 2010 y el correspondiente análisis acerca del clima organizacional, reclutamiento y selección de personal, formación de desarrollo, medición de desempeño, y sueldos y beneficios sociales de acuerdo a los términos de referencia que consta en la presente propuesta.

Por la favorable atención que se digne dar a la presente, anticipo mis más sinceros agradecimientos.

-----  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
**AUDITORA INDEPENDIENTE**

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 18-06-2011  
Fecha: 18-06-2011



## PROPUESTA TÉCNICA

### 1. ANTECEDENTES

Frente a los requerimientos para la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi, la postulante Rita Alexandra Trávez Llano deberá desarrollar el trabajo de investigación acorde a la carrera y se sujetará al reglamento establecido por la Universidad para el desarrollo de la tesis de grado.

Luego de varias indagaciones y entrevistas con la Gerente General de Abellito S.A. se logró obtener la apertura para realizar la Auditoría de Talento Humano en dicha empresa, a cambio de que la postulante entregué al final un informe con los resultados de la Auditoría, se logro un convenio entre la Señora Paola Nieto y la postulante Rita Trávez de quien en adelante se hará referencia como **AUDITOR**.

### 2. NATURALEZA

Se efectuará una Auditoría al Talento Humano de la Empresa Abellito S.A., del período correspondiente al 2010, el trabajo se realizara bajo las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

### 3. ALCANCE

La auditoría se llevará a cabo por parte de la “**AUDITORA**” con la finalidad de analizar, evaluar y revisar el manejo del personal mediante la emisión de un informe. El período comprendido de la presente auditoría es del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

### 4. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad es importante aplicar una Auditoría del Talento Humano con la finalidad de detectar problemas críticos de los empleados

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 18-06-2011  
Fecha: 18-06-2011



## **PROPUESTA TÉCNICA**

El crecimiento de la Empresa Láctea ABELLITO S.A. ha provocado el incremento de los recursos humanos, los mismos que deben ser evaluados a través de la aplicación de una Auditoría del Talento Humano, razón por la cual es importante que los procesos, actividades que desarrollara el personal sea examinada, revisada, analizada e interpretada con la finalidad de contribuir a la toma de decisiones.

Se establecerá la responsabilidad correspondiente al auditor, con el propósito de comprometer esfuerzos para que las actividades de control se realicen acatándose a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, a las Normas Ecuatorianas de Auditoría que ayudaron a regular el proceso y la elaboración del informe de auditoría para lo cual se debe contar con las suficientes evidencias que deben ser respaldadas en los papeles de trabajo.

### **5. OBJETIVOS**

#### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

- Efectuar una Auditoría del Talento Humano de las Empresas Lácteas de la Parroquia de Tanicuchi que permita verificar la eficiencia y eficacia del Recurso Humano en el período comprendido entre el 1 enero al 31 de diciembre del 2010.

#### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Evaluar los sistemas implantados por las empresas sobre la selección, reclutamiento, evaluación de desempeño del personal para determinar el grado de efectividad de las actividades con la finalidad de tomar correctivos necesarios y mejorar la calidad de sus servicios.



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE  
ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA**

**APL 10**

**3/4**

### **PROPUESTA TÉCNICA**

- Determinar y analizar el proceso de reclutamiento y selección de personal que se lleva a cabo en las Empresas Lácteas para identificar las posibles fortalezas y debilidades dentro de la misma con el propósito de contribuir de manera significativa en la toma de decisiones.
- Formular recomendaciones que ayuden a mejorar el control y facilitar la toma de medidas gerenciales buscando el progreso y bienestar de la empresa.

### **6. ESTRATEGIA**

- Obtener la información necesaria y suficiente a través de los diferentes tipos de evidencia que ayudarán a sustentar el trabajo de auditoría.
- Identificar hallazgos significativos que ayuden a emitir el informe de auditoría.
- Realizar un análisis de los problemas encontrados con la finalidad de minimizar errores y reducir el riesgo dentro de la Empresa.
- Ayudar a tomar decisiones y correctivos necesarios a favor de la Entidad.

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 18-06-2011  
Fecha: 18-06-2011



### PROPUESTA ECONÓMICA

Para la realización de la Auditoría, los recursos a emplearse son los siguientes:

#### RECURSOS HUMANOS

##### EQUIPO DE AUDITORÍA

**SUPERVISIÓN DE AUDITORÍA** Dra. MCA. Myrian Hidalgo  
Contador Público Autorizado  
Registro de contadores del Ecuador N° 5240

**AUDITORA:** Rlita Alexandra Trávez Llano

#### RECURSOS MATERIALES

CANTIDAD	DETALLES
800	Hojas de papel bond
3	Archivadores
3	Portaminas
3	Cds
800	Impresiones
3	Anillados
3	Lápices rojos
1	Flash memory
RECURSOS TECNOLÓGICOS	
CANTIDAD	DETALLE
250 Horas	Computadora
80 Horas	Internet

Atentamente,

**RITA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

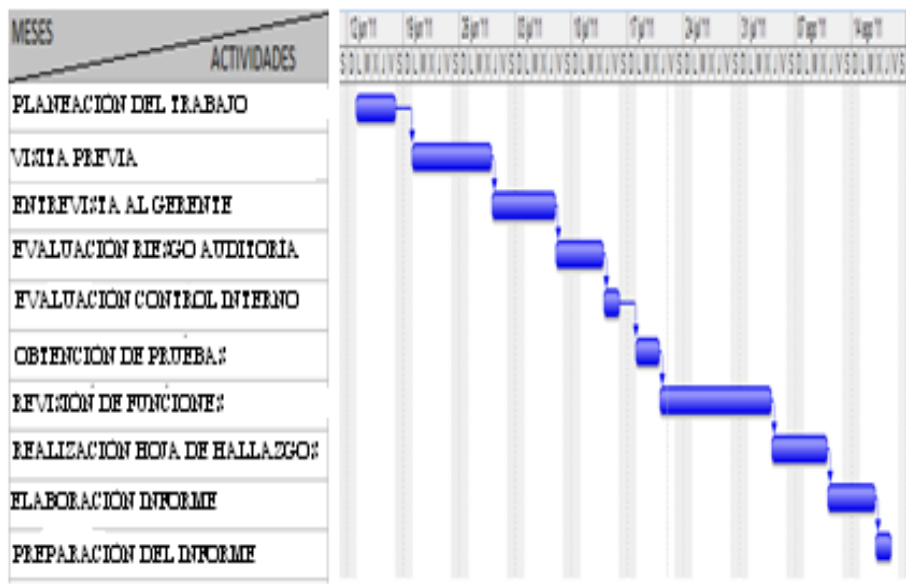
Fecha: 18-06-2011  
Fecha: 18-06-2011





### 13. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Para la ejecución del trabajo de auditoría se programo el siguiente cronograma de actividades:



Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 18-06-2011  
Fecha: 18-06-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE  
ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA**

**APL 10**

**1/1**

#### **14. CARTA COMPROMISO**

Latacunga, 18 de Junio del 2011

Señora

Paola Nieto

**GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA ABELLITO S.A.**

Presente

Usted nos ha solicitado que se realice una Auditoría del Talento Humano de la Empresa Abellito S.A., del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010. Por medio de la presente, se tiene el agrado de confirmar la aceptación y el compromiso de realizar el respectivo trabajo de auditoría. La auditoría será realizada con el propósito de emitir el respectivo informe con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Se efectuara la Auditoría del Talento Humano de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, con la finalidad de que la auditoría sea diseñada de manera eficiente y eficaz que ayude a revelar evidencias necesarias para tomar correctivos a favor de la entidad.

En vista de la naturaleza comprobatoria y de otras limitaciones inherentes del manejo de personal, existe el riesgo inevitable de algunas exposiciones erróneas importantes.

Se espera contar con la colaboración del personal de la Empresa Abellito S.A. que pondrá a disposición toda la información que se requiera para la ejecución de dicha auditoría.

Esta carta será efectiva para años futuros a menos que se cancele, modifique o sustituya. Sírvase firmar y devolver la copia adjunta de esta carta para indicar su conocimiento.

**RITA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 18-06-2011  
Fecha: 18-06-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE  
ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA**

**APL. 10**

**1/2**

## 15. EQUIPO DE AUDITORÍA

### CURRICULUM VITAE

#### 1. DATOS INFORMATIVOS

**NOMBRES:** Rita Alexandra  
**APELLIDOS:** Trávez Llano  
**ESTADO CIVIL:** Soltera  
**CÉDULA DE IDENTIDAD:** 0502182488  
**TELÉFONO:** 032701-170  
**CELULAR:** 087869502  
**DOMICILIO:** Tanicuchi



#### 2. ESTUDIOS REALIZADOS

##### EDUCACIÓN SUPERIOR

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI** DE Licenciatura en Inglés  
Ingeniería en Contabilidad y Auditoría

**INSUTEC** Técnica Superior en Secretariado  
Ejecutivo Computarizado Bilingüe

##### EDUCACIÓN MEDIA

**Colegio Sagrado Corazón de Jesús** Técnica en Comercio y Administración  
especialización Contabilidad

#### 3. CURSOS REALIZADOS

**Universidad Técnica de Cotopaxi** Relaciones Humanas duración 30  
horas.

Realidad Nacional duración 30 horas

Teaching Resources duración 30 horas.

Estadística II duración 30 horas.

Class Readers duración 30 horas.

Elaborado por: **T.LL.R.A**

Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 18-06-2011

Fecha: 18-06-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE  
ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA**

**APL. 10**

**1/2**

## **EQUIPO DE AUDITORÍA**

### **CURRICULUM VITAE**

**Universidad Técnica de  
Cotopaxi**

**Listening Development duración 30 horas.  
Ética Profesional duración 30 horas.  
Communicative Approach  
Importancia de la Parvularia en la formación  
Contemporánea  
Language Improvement duración 30 horas.**

**El Tramitador**

**Actualización Tributaria duración 20 horas  
Seminario de Tributación del Valor Agregado  
duración 4 horas**

**Dinamep**

**Curso de Metodología para la enseñanza del Inglés  
duración 30 horas**

#### **4. TRABAJOS REALIZADOS**

- **Hacienda San Sebastián Jefe Administrativa y Contadora 8 años**
- **Farmacia Veterinaria Patricio Sánchez Comercializadora 3 años**
- **Hispano Roses Asistente Contable 4 años**
- **Florilaigua Asistente Contable 3 años**

**Elaborado por: T.LL.R.A  
Revisado por: H.A.M.R**

**Fecha: 18-06-2011  
Fecha: 18-06-2011**



## **21. MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

<b>EMPRESA AUDITADA</b>	<b>Empresa de Lácteos ABELLITO S.A.</b>
<b>TIPO DE AUDITORÍA</b>	<b>Auditoría del Talento Humano</b>
<b>PERÍODO</b>	<b>Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010</b>

### **1. ANTECEDENTES**

El ambiente en el que se desarrolla las actividades es el más idóneo debido a que permite realizar la aplicación de la Auditoría del Talento Humano de acuerdo a las normas y técnicas con la finalidad de asegurar que el trabajo sea realizado de una manera clara y concisa.

### **2. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA**

- Evaluar los sistemas implantados por las empresas sobre la selección, reclutamiento, evaluación de desempeño del personal para determinar el grado de efectividad de las actividades con la finalidad de tomar correctivos necesarios y mejorar la calidad de sus servicios.
- Determinar y analizar el proceso de reclutamiento y selección de personal que se lleva a cabo en la Empresa Láctea Abellito S.A para identificar las posibles fortalezas y debilidades dentro de la misma con el propósito de contribuir de manera significativa en la toma de decisiones.
- Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas aplicables en la ejecución de las actividades desarrolladas en la empresa con la finalidad de tomar correctivos que ayude al buen funcionamiento de la misma.



### **3. CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD**

#### **BASE LEGAL**

El 28 de Septiembre del 2000, se ha otorgado ante el Notario Décimo Sexto del cantón Guayaquil la escritura pública de constitución simultánea de la compañía anónima ABELLITO S.A., con domicilio en la ciudad de Guayaquil, y más tarde se realizó el cambio de domicilio a la ciudad de Latacunga, Parroquia Tanicuchi, sector la Avelina el 29 de Junio del 2005, con un capital autorizado de ochocientos dólares, dividido en ochocientas acciones de un dólar cada una, de conformidad con los términos constantes en la escritura pública.

#### **PRINCIPALES DISPOSICIONES**

Las actividades y operaciones de la Empresa Láctea ABELLITO S.A., están normadas por:

- ❖ La Superintendencia de Compañías
- ❖ Ministerio del Medio Ambiente
- ❖ Cámara Ecuatoriana del Libro Núcleo de Cotopaxi
- ❖ Respectivas Normas de Higiene

#### **OBJETIVOS DE LA ENTIDAD**

Entre los principales objetivos que persigue la Entidad son:

- ❖ Crecer y ser una empresa más productiva y competitiva en el mercado, con una planificación eficiente, ofreciendo productos de calidad con un buen servicio, que satisfaga las expectativas del cliente.
- ❖ Lograr la máxima satisfacción, bienestar y desarrollo del recurso humano con la finalidad de elevar la autoestima de los trabajadores e involucrarlos en la planificación.

Elaborado por: **T.L.L.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 18-06-2011  
Fecha: 18-06-2011



- ❖ Empezar y realizar actividades económicas – financieras que sean apropiadas para lograr ventajas competitivas, mayor rentabilidad, fortalecimiento y crecimiento de la empresa.

**ESTRUCTURA ORGÁNICA**

La Empresa ABELLITO S.A., esta integrada por los siguientes niveles:

- ❖ Junta General de Accionistas
- ❖ Gerente General
- ❖ Departamento Financiero
- ❖ Departamento de Producción

**FINANCIAMIENTO**

El capital social de la empresa está constituido por la aportación de los socios y su responsabilidad es limitada.

**4. PRINCIPALES ACTIVIDADES:**

La Empresa Láctea ABELLITO S.A., es una empresa dedicada a la producción de lácteos de buena calidad para satisfacer la demanda del mercado nacional, con el propósito de obtener rentabilidad mediante el buen manejo de los recursos, generadora de empleo, la cual contribuye de una manera satisfactoria a la colectividad y siendo amable con el medio ambiente.

**5. CONFIABILIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN**

La Administración de la Empresa Láctea ABELLITO S.A., posee una dirección idónea y confiable, la cual esta encaminada a lograr las metas establecidas lo cual facilitara el éxito de la misma.

Elaborado por: <b>T.LL.R.A</b>	Fecha: 18-06-2011
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 18-06-2011



## **6. CONFIABILIDAD DEL SISTEMA INFORMÁTICO**

El sistema informático que utiliza la empresa es el TMAX, el cual ayuda a realizar el sistema contable, facturación y roles del personal. Se indico que el sistema utiliza es idóneo para la ejecución de las actividades de la entidad.

## **7. PUNTOS DE INTERÉS PARA LA AUDITORÍA**

Se considera que para la Auditoría del Talento Humano se debe centrar el análisis en la descripción de puestos, selección y reclutamiento de personal, evaluación de desempeño y capacitación tomando en cuenta que la empresa auditada se dedica a las actividades de producción de lácteos. A través de la aplicación de la auditoría se persigue los siguientes aspectos:

- Verificar el proceso de selección del personal que lleva a cabo la Empresa.
- Realizar un análisis de la descripción de puestos y verificar si sus empleados cumplen con el perfil del cargo.
- Verificar si se realiza la evaluación de desempeño de cada trabajador y si se efectúan capacitaciones constantes a los empleados

## **8. RECURSOS**

<b>RECURSO HUMANO</b>	<b>RECURSO MATERIAL</b>	<b>RECURSO FINANCIERO</b>
<b>Auditores</b>	Computadora	Transporte
<b>Supervisor</b>	Flash Memory	Alimentación
	Suministros de Oficina	Imprevistos





## **9. VISITAS**

Las visitas se realizar los días laborables durante el tiempo que requiera para la culminación de la Auditoría del Talento Humano.

## **10. TIEMPO ESTIMADO**

Para llevar a cabo la Auditoría del Talento Humano se ha planificado terminar en un lapso de 30 días.

## **11. FIRMA Y FECHA**

Tanicuchi, 28 de Junio del 2011

Atentamente,

**CPA. RITA TRÁVEZ**  
**AUDITORA INDEPENDIENTE**

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 28-06-2011  
Fecha: 28-06-2011



## 22. CONOCIMIENTO DEL ENTORNO

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Relativamente bajo poder de negociación con la gran distribución.</li><li>• Escasa tradición exportadora.</li><li>• Limitada diversificación de los mercados externos.</li><li>• Escasa diferenciación de productos exportables</li><li>• Productos con precios bajos ante la competencia.</li><li>• No existe sistemas de información y comunicación con el personal.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Continuidad de las fuertes distorsiones en el mercado internacional (subsidios, cuotas, barreras no-arancelarias, etc.).</li><li>• Excesivo fortalecimiento de las "marcas blancas" (de la distribución). Aumento en las exigencias de normas para procesos.</li><li>• Disminución del consumo de productos de alto tenor graso.</li><li>• Competencia de productos importados (por calidad y denominación de origen).</li><li>• Ingresos de nuevos competidores extranjeros.</li><li>• Competencia con la industria informal.</li><li>• Incremento en el precio de la leche.</li></ul>
<b>FORTALEZA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Elevado poder de negociación con la producción primaria.</li><li>• Capacidad instalada acorde al potencial crecimiento de la producción primaria.</li><li>• Control sobre las actividades.</li><li>• Excelente clima laboral.</li><li>• Proceso productivo eficiente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crecimiento del sector agrícola y ganadero.</li><li>• Mayor Inversión.</li><li>• Aumento de las exigencias de calidad de procesos y productos.</li><li>• Potencial crecimiento de consumo de productos y regiones del país.</li><li>• Incremento en el precio de la leche.</li><li>• Identificar nuevos mercados meta.</li></ul>



### **DEFINICIÓN DE FUNCIONES**

Dentro de la aplicación del Talento Humano se define las siguientes funciones:

<b>FUNCIONES</b>	<b>REGISTROS</b>
Análisis y descripción de Cargos	a) Especificaciones de los cargos. b) Cuestionarios de personal y tablas de requisitos c) Costos de análisis de cargos
Reclutamiento	a) Número de candidatos por fuentes, anuncios, indicaciones de empleados y medios. b) Costos de reclutamiento por fuentes y medios c) Aplicación de cuestionarios
Selección	a) Bases para la selección de personal. b) Registros de seguimiento y de desarrollo de personal. c) Registros individuales del personal.
Capacitación	a) Número de empleados capacitados. b) Grados y resultados de la capacitación c) Tiempos de capacitación
Formación y Desarrollo	a) Registros y transferencias por categorías b) Registro de tiempo de servicio
Medición de desempeño	a) Parámetros para evaluar al personal

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 28-06-2011  
Fecha: 28-06-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
MATRIZ PRELIMINAR DEL RIESGO**

**APL 20**

**1/3**

### 23. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Para la ejecución de la Auditoría del Talento Humano se vio la necesidad de crear cuestionarios que ayude a evaluar el control interno dentro de la Empresa ABELLITO S.A., lo cual se puede observar en el **Anexo APL30 1/15**.

### 24. MATRIZ PRELIMINAR DEL RIESGO

Durante la aplicación de la Auditoría del Talento Humano se pudo detectar las siguientes falencias que a continuación se detalla en la siguiente matriz:

COMPONENTE	FACTOR DE RIESGO	EVALUACIÓN DEL RIESGO	ENFOQUE DE AUDITORÍA	INSTRUMENTO PARA LA PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>R.C. ALTO</li><li>R.C. ALTO</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Planeación de Recursos Humanos</li><li>Planeación Estratégica</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Pruebas de Cumplimiento</li><li>Pruebas Sustantivas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Verificación de la existencia de un manual de procedimientos.</li><li>Evaluar las tácticas empleadas por la empresa para realizar un proceso de planeación</li></ul>
<b>SELECCIÓN DEL PERSONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>R.C. ALTO</li><li>R.C. MODERADO</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Selección de personal sin competencias</li><li>Vinculación de personal poco comprometido con la empresa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Pruebas de Cumplimiento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Verificar la evaluación de los aspirantes para ocupar el cargo</li><li>Revisar las políticas de la empresa referente al análisis de puestos</li></ul>

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 28-06-2011  
Fecha: 28-06-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE  
MATRIZ PRELIMINAR DEL RIESGO**

**APL 20**

**2/3**

<b>COMPONENTE</b>	<b>FACTOR DE RIESGO</b>	<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>	<b>ENFOQUE DE AUDITORÍA</b>	<b>INSTRUMENTO PARA LA PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</b>
<b>FORMACIÓN Y DESARROLLO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• R.C. ALTO</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitaciones programadas para los trabajadores</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pruebas de Cumplimiento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tomar una muestra de los meses que se ha programado las capacitaciones</li></ul>
<b>MEDICIÓN DE DESEMPEÑO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• R.C. ALTO</li><li>• R.C. ALTO</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluación del Talento Humano</li><li>• Mejoramiento del desempeño de funciones</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pruebas de Cumplimiento</li><li>• Pruebas Sustantivas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tomar una muestra de los meses que se ha programado las evaluaciones del personal</li><li>• Revisar los instrumentos que se utilizan para evaluar el desempeño de los trabajadores</li></ul>
<b>SISTEMA SALARIAL Y BENEFICIOS SOCIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• R.C. BAJO</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistema salarial de acuerdo a lo que establece la ley</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pruebas de cumplimiento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión de roles de pago</li></ul>

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 28-06-2011  
Fecha: 28-06-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.**  
**ALEXANDRA TRÁVEZ**  
**AUDITORA INDEPENDIENTE**  
**MATRIZ PRELIMINAR DEL RIESGO**

**APL 20**

**3/3**

NIVEL DE RIESGO	SIGNIFICATIVIDAD	FACTORES DE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA
<b>Mínimo</b>	No significativo	No	Remota
<b>Bajo</b>	Significativo	Existen algunas poco importantes	Imposible
<b>Medio</b>	Muy significativo	Existen algunas	Posible
<b>Alto</b>	Muy significativo	Existen varios y son importantes	Probable

CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
	<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
			<b>RIESGO</b>

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
 Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 28-06-2011  
 Fecha: 28-06-2011



### **31. MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

**EMPRESA AUDITADA** Empresa de Lácteos ABELLITO S.A.  
**TIPO DE AUDITORÍA** Auditoría del Talento Humano  
**PERÍODO** Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

#### **1. OBJETIVO**

Efectuar una Auditoría del Talento Humano de la Empresa Láctea ABELLITO S.A. de la Parroquia de Tanicuchi que permita verificar la eficiencia y eficacia del Recurso Humano en el período comprendido entre el 1 enero al 31 de diciembre del 2010.

#### **2. PROGRAMAS ESPECÍFICOS DE TRABAJO**

Los programas de auditoría para cada componente se encuentran ubicados en los papeles de trabajo. **Ver P/T Archivo Corriente**

#### **3. PERSONAL ASIGNADO**

Para la ejecución de la Auditoría del Talento Humano se contará con la participación de la Srta. Rita Alexandra Trávez Llano quien llevara a cabo la aplicación de la Auditoría con la colaboración de la Dra. MCA. Myrian Hidalgo, quien llevara a cargo la supervisión de la Auditoría.

<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>Supervisor</b>	Inspeccionar el trabajo que realiza la auditora sobre la ejecución de la Auditoría del Talento Humano	2 horas semanales
<b>Auditora</b>	Planificación y Programación	7 días
	Realizar papeles de trabajo	15 días
	Comentarios, conclusiones y recomendaciones	4 días
	Comunicación parcial de resultados	3 días

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 28-06-2011  
Fecha: 28-06-2011



#### **4. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

Ver P/T archivo corriente

#### **5. TIEMPO ESTIMADO**

Para la realización de la Auditoría del Talento Humano se requiere de 30 días laborables los mismos que serán a partir de la fecha convenida en la carta compromiso.

Tanicuchi, 30 de Junio del 2011

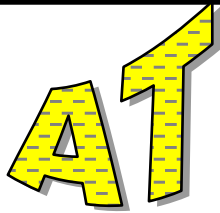
Atentamente

CPA. RITA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE

Elaborado por: **T.L.L.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 28-06-2011  
Fecha: 28-06-2011





**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

**ARCHIVO  
PERMANENTE  
1**

**EMPRESA AUDITADA:** ABELLITO S.A.  
**DIRECCIÓN:** Tanicuchi – La Avelina  
**TELÉFONO:** 032701-149  
**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Auditoría del Talento Humano  
**PERÍODO** Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

**ÍNDICE DEL ARCHIVO PERMANENTE**

REF	DESCRIPCIÓN
AP	ARCHIVO PERMANENTE
AP10	INFORMACIÓN GENERAL
11	Reseña Histórica
12	Escritura de Constitución
13	Cuadro de Accionistas
14	Directorio
AP20	ACTIVIDADES COMERCIALES O INDUSTRIALES
21	Productos que fabrica o comercializa
22	Condiciones de venta
23	Proveedores principales
AP30	DEPARTAMENTO DE LA EMPRESA
31	Principales departamentos con sus respectivas funciones y número de empleados



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

**ARCHIVO  
PERMANENTE  
2**

**EMPRESA AUDITADA:** ABELLITO S.A.  
**DIRECCIÓN:** Tanicuchi – La Avelina  
**TELÉFONO:** 032701-149  
**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Auditoría del Talento Humano  
**PERÍODO:** Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

**ÍNDICE DEL ARCHIVO PERMANENTE**

REF	DESCRIPCIÓN
<b>AP</b>	<b>ARCHIVO PERMANENTE</b>
<b>32</b>	Detalles de firmas, iniciales o siglas utilizadas por los funcionarios responsables de autorizar documentos y firmas de cheques
<b>33</b>	Recursos Humano
<b>AP40</b>	<b>SITUACIÓN FISCAL</b>
<b>41</b>	Impuesto y contribuciones a que esta obligada la empresa
<b>AP50</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, FLUJOGRAMAS Y REGLAMENTOS</b>
<b>51</b>	Organigrama funcional y estructural

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 18-06-2011  
Fecha: 18-06-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

**ARCHIVO  
PERMANENTE  
3**

---

**EMPRESA AUDITADA:** ABELLITO S.A.  
**DIRECCIÓN:** Tanicuchi – La Avelina  
**TELÉFONO:** 032701-149  
**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Auditoría del Talento Humano  
**PERÍODO:** Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

---

### ÍNDICE DEL ARCHIVO PERMANENTE

REF	DESCRIPCIÓN
<b>AP</b>	<b>ARCHIVO PERMANENTE</b>
<b>AP60</b>	<b>SINTESIS O COPIAS DE ESCRITURAS Y CONTRATOS DE LARGO PLAZO</b>
<b>61</b>	Certificado de cambio de domicilio y reforma del estatuto funcional
<b>62</b>	Certificado de cumplimiento de obligaciones y existencia legal
<b>63</b>	Certificado de Nombramiento del Gerente
<b>64</b>	Avisos de entrada del personal

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 18-06-2011  
Fecha: 18-06-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
INFORMACIÓN GENERAL  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

**AP10**

**1/1**

## **10. RESEÑA HISTÓRICA**

Hace años atrás existían hacendados entre ellos los Señores Plaza Lasso los mismos que vieron la necesidad de crear una Fábrica de Lácteos llamada “La Avelina” en el año de 1895 empezaron a producir todo tipo de lácteos, embutidos, helados tenían mucho éxito, pero lamentablemente por la mala administración de la gerencia se dio de quiebra, lo cual produjo el despido intempestivo de varios trabajadores.

El señor Leonidas Plaza Sommers viendo lo acontecido vuelve a reabrir las puertas de la Fábrica pero lamentablemente la mala dirección de la Empresa vuelve a darse de quiebra

En el año 2001 se vuelve abrir la Fábrica pero con el nombre de ABELLITO S.A. con su nueva propietaria y gerente la Señora Paola Nieto de Plaza, que desde entonces ha venido funcionando de una manera eficiente manteniendo la calidad de sus productos en lo que respecta a la producción de lácteos y helados acaparando nuevamente al mercado y mejorado la rentabilidad de sus ingresos.

La Empresa ABELLITO S.A. se encuentra ubicada en la Provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, Parroquia de Tanicuchi, sector La Avelina, panamericana norte Km 80 vía a Quito.

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 18-06-2011  
Fecha: 18-06-2011



### **11. ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN**

La Fábrica de Lácteos ABELLITO S.A. cuyo objetivo primordial es la producción – venta de productos lácteos, se encuentra registrada en la Superintendencia de Compañías y afiliada a la Cámara de Comercio, ubicada en la Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia Tanicuchi, sector La Avelina, el teléfono es 032-719-139. El capital social con el cual se constituyó la Empresa ABELLITO S.A. es de 800 dólares, representado por ochocientas acciones ordinarias y nominativas de un dólar cada una, pagadas totalmente en efectivo en la fecha de constitución. La compañía tiene actual existencia jurídica y su plazo social concluye el 15 de noviembre del 2100.

### **13. CUADRO DE ACCIONISTAS**

<b>ABELLITO S.A.</b>				
<b>SOCIO</b>	<b>CARGO</b>	<b>CAPITAL ACCIONES</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>APORTE</b>
<b>Paola Nieto</b>	Gerente General	790	98.75%	\$790,00
<b>Genaro Nieto</b>	Presidente	10	1.25%	10,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$800,00</b>

Elaborado por: **T.L.L.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 18-06-2011  
Fecha: 18-06-2011



#### **14. PERSONAL DIRECTIVO**

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
Sr. Genaro Nieto	Presidente
Sra. Paola Nieto	Gerente
Lcda. Margarita Villagómez	Jefe Financiero
Lcdo. Luis Ayala	Contador
Ing. Joselo Chamorro	Jefe Producción
Ing. Miguel Cumbajin	Jefe de Mantenimiento

#### **DISPOSICIONES PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS Y DIRECTORIO**

La Junta General esta conformada por el Presidente y el Gerente los mismos que se rigen bajo las siguientes disposiciones:

#### **DE LAS OBLIGACIONES DEL PRESIDENTE:**

El Presidente es el ejecutivo que está en la misma categoría de la jerarquía que el Gerente.

El Presidente toma decisiones en forma conjunta con el Gerente de la Empresa. Tiene las siguientes funciones:



### **PERSONAL DIRECTIVO**

- Autoriza la planificación financiera.
- Autoriza con el Gerente los desembolsos de dinero.
- Autoriza la contratación del financiamiento.
- Toma de decisiones importantes con el gerente.

#### **DE LAS OBLIGACIONES DEL GERENTE:**

El Gerente es el ejecutivo que está en primera categoría de jerarquía de la empresa, es quien manda y esta al frente de toda la gestión que realiza la empresa.

El Gerente tiene la facultada de delegar tareas a sus subalternos, es el que dirige y tiene el control de la empresa. Tiene las siguientes funciones:

- Autoriza la planificación financiera
- Autoriza empezar o parar la producción
- Autoriza la contratación financiera
- Autoriza realizar desembolsos de dinero.
- Toma de decisiones importantes
- Autoriza el pago a sus proveedores.



## **21. PRODUCTOS QUE FABRICA Y COMERCIALIZA PROVEEDORES**

La Empresa de Lácteos ABELLITO S.A. elabora los siguientes productos que son destinados para la venta:

<b>PRODUCTOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
<b>Leche</b>	40%
<b>Quesos</b>	15%
<b>Yogurt</b>	10%
<b>Helado Empastado</b>	35%

## **22. CONDICIONES DE VENTA POR PRODUCTO**

### **Ventas al Contado:**

- La venta se formalizara con la previa firma de las facturas.
- En ventas al contado pasado de los 100 litros de leche se otorga el 2% de reposición
- Se considera como venta al contado cuando el cliente paga el mismo día de la adquisición del producto.
- Una vez salida la mercadería no se aceptan devoluciones del producto, por consiguiente antes de su salida se pide al cliente que revise su pedido.

### **Ventas a Crédito:**

- Se recibe cheques posfechados como constancia de pago.
- El tiempo máximo de crédito que se otorga es de treinta días.





**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ACTIVIDADES COMERCIALES  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

**AP20**

**1/1**

### **23. PROVEEDORES PRINCIPALES**

La Empresa Láctea ABELLITO S.A. para producir necesita de materia prima por lo que cuenta con los siguientes proveedores:

<b>PROVEEDORES</b>	<b>MATERIA PRIMA</b>
Blanca Espinosa	Leche
Alejandro Toasa	Leche
William Quimbita	Leche
Alvaro Taipe	Leche
Mario Valenzuela	Leche
Rafael Morales	Leche
Hacienda Callo Isinche	Leche
Produflex	Politileno
Resiquim	Amoniaco
La Casa de los Lácteos	Hidróxido de sodio, fermentos
Tecniaromas S.A.	Bioxin, vainilla
La Universal	Chocolate, Leche en polvo
Fesa S.A.	Fundas, palos

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 18-06-2011  
Fecha: 18-06-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
INFORMACIÓN CONTABLE  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

**AP30**

**1/4**

### **31. PRINCIPALES DEPARTAMENTOS CON SUS RESPECTIVAS FUNCIONES Y NÚMERO DE EMPLEADOS**

Los principales departamentos con los que cuenta la empresa son:

#### **DEPARTAMENTO FINANCIERO Y RECURSOS HUMANOS**

<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>Nº. PERSONAS</b>
Jefe Financiero	Lcda. Margarita Villagómez	1
Contador	Lcdo. Luis Ayala	1
Auxiliar contable	Ana Llano	1

**Jefe Financiero y de Recursos Humanos:** Es el encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos y programas encaminados a la obtención de resultados positivos para la empresa. Tiene las siguientes funciones:

- Tomar decisiones financieras y del personal
- Realizar pronósticos financieros.
- Preparar planes y presupuestos financieros
- Responsable de la Administración
- Selección de Personal
- Elabora propuesta financieras para incrementar las ventas.

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 18-06-2011  
Fecha: 18-06-2011



**PRINCIPALES DEPARTAMENTOS CON SUS RESPECTIVAS  
FUNCIONES Y NÚMERO DE EMPLEADOS**

**DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN:** Cuenta con el siguiente personal:

CARGO	NOMBRE
Jefe de Producción	Ing. Joselo Chamorro
Auxiliar	Ing. Miguel Cumbajin
Trabajador	Sr. Pablo Nasimba
Trabajador	Sr. Segundo Llano
Trabajador	Sr. Jaime Rengifo
Trabajador	Sr. Miguel Toctaguano
Trabajador	Sr. Cesar Toapanta
Trabajador	Sr.. Manuel Gualpa
Trabajador	Sr. Raúl Gualpa
Trabajador	Sr. José Maria Llano

**Jefe de Producción:** Es el encargado de vigilar y controlar que todo el proceso de producción se cumpla de manera adecuada con eficiencia y eficacia con la finalidad de que los productos sean entregados de manera oportuna. Tiene las siguientes obligaciones:

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 18-06-2011  
Fecha: 18-06-2011



- Vigilar el proceso de producción
- Controlar que todo el personal de la planta productiva cumpla sus funciones.
- Realizar el pedido al departamento financiero para la adquisición de todos los insumos.
- Controlar que se cumple con todas las normas de calidad e higiene al momento de elaborar cada producto.

**Auxiliar de Producción:** Es la persona encargada de brindar apoyo y soporte al jefe de producción para que se de cumplimiento a todas las exigencias.

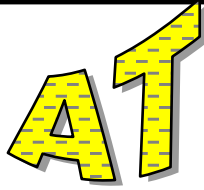
**Trabajadores:** Son los encargados directamente de la manipulación de todos los insumos para la elaboración de los diferentes productos que comercializa la empresa; es decir transforman la materia prima en productos elaborados.

### **32. DETALLES DE FIRMAS, INICIALES O SIGLAS UTILIZADAS POR LOS FUNCIONARIOS RESPONSABLES DE AUTORIZAR DOCUMENTOS Y FIRMAS DE CHEQUES**

Los cheques girados por la Fábrica de Lácteos ABELLITO S.A. son del Banco Internacional, los mismos que son firmados únicamente por la Gerente Sra. Paola Nieto de Plaza.

Elaborado por: **T.L.L.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 18-06-2011  
Fecha: 18-06-2011



### **33. RECURSOS HUMANOS**

Dentro del talento humano se pudo analizar los siguientes parámetros:

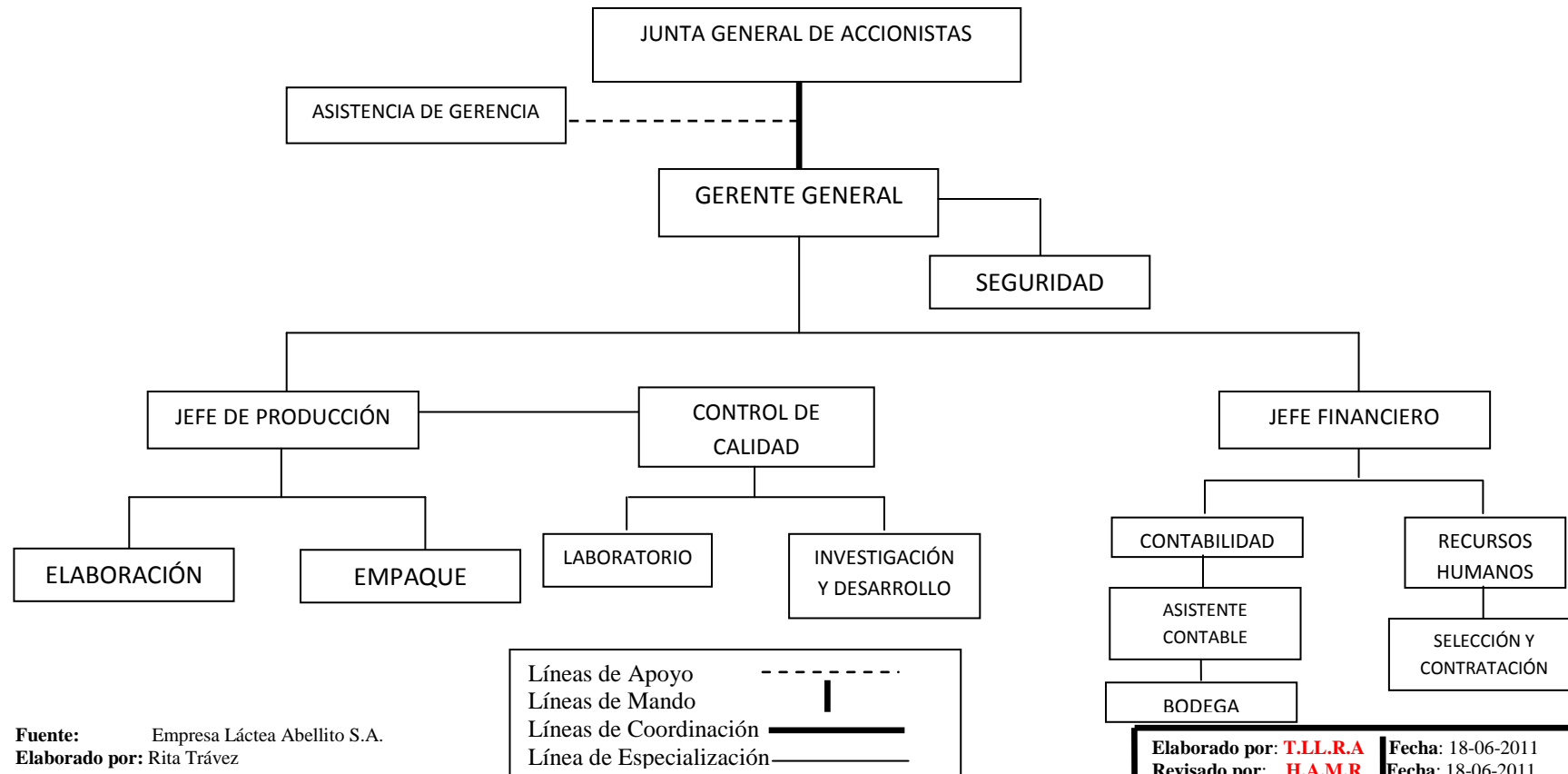
- No existe ningún tipo de capacitación en el recurso humano.
- No hay un buen desempeño del personal, puesto que en algunos casos no se trabaja en forma conjunta.
- No hay mecanismos apropiados para crear un ambiente adecuado para el trabajo en equipo.
- Existe resistencia al ingreso de nuevo personal.
- El manejo del talento humano se cumple erróneamente debido a que el Departamento Financiero es el encargado de ejecutar lo que le corresponde a esta área.
- No existe una gestión de reclutamiento, selección, desarrollo de habilidades y evaluación de desempeño del talento humano lo cual afecta al área productiva de la empresa.



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

**AP50**

**1/2**

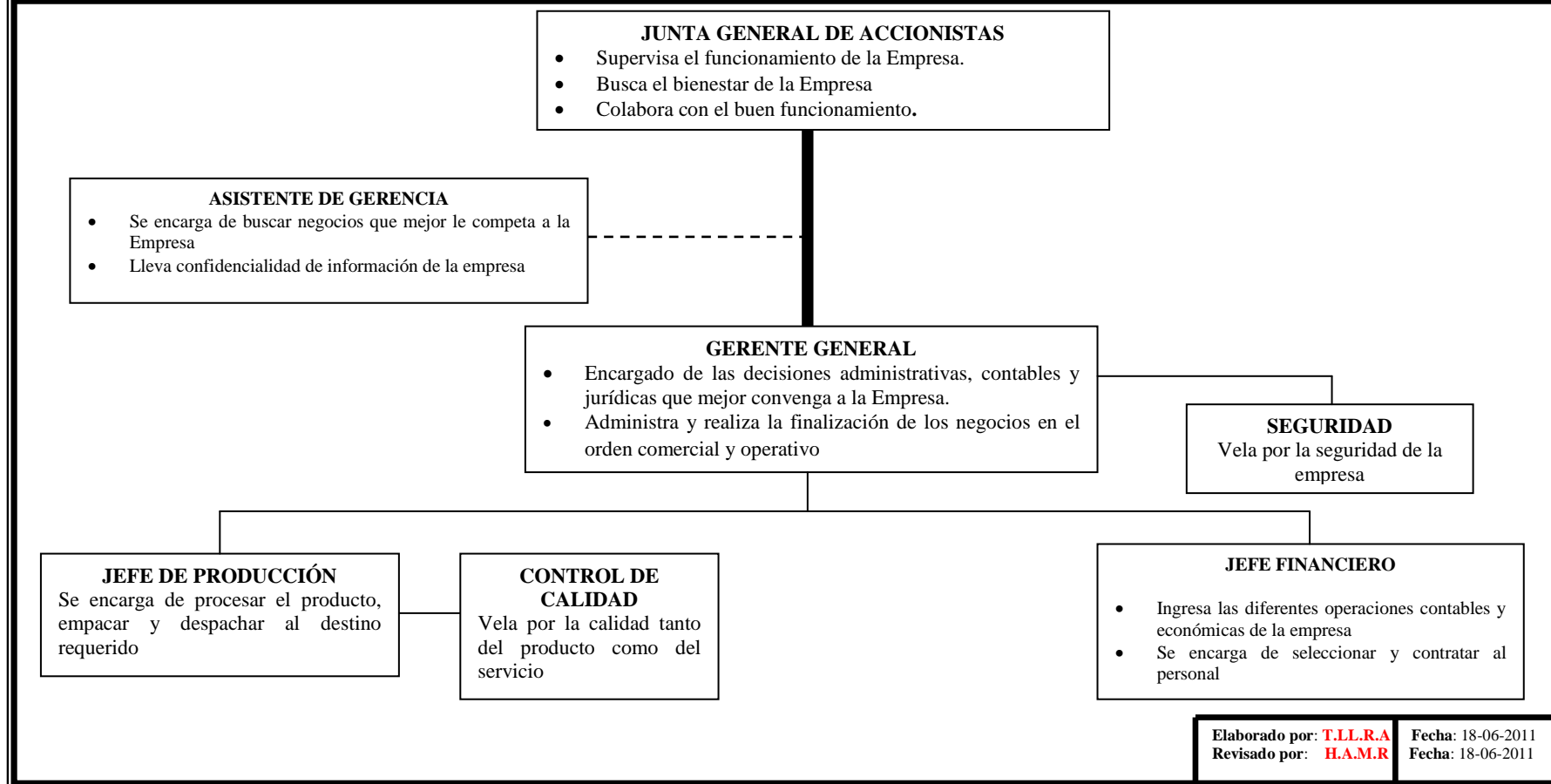




**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

**AP50**

**2/2**





**EMPRESA ABELLITO S.A.  
SÍNTESIS O COPIAS DE ESCRITURAS  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

**AP60**

**1/1**

## **SÍNTESIS O COPIAS DE ESCRITURAS Y CONTRATO DE LARGO PLAZO**

La Empresa Láctea ABELLITO S.A, facilito los siguientes certificados:

61. Certificado de cambio de domicilio y reforma del estatuto social de la Compañía ABELLITO S.A. **(Ver anexo 1)**

62. Certificado de cumplimiento de obligaciones de existencia legal **(Ver anexo 2)**

63. Certificado de Nombramiento del Gerente **(Ver anexo 3)**

64. Avisos de entrada del personal **(Ver anexo 4)**

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 18-06-2011  
Fecha: 18-06-2011





**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

**ARCHIVO  
CORRIENTE  
1**

**EMPRESA AUDITADA:** ABELLITO S.A.  
**DIRECCIÓN:** Tanicuchi – La Avelina  
**TELÉFONO:** 032701-149  
**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Auditoría del Talento Humano  
**PERÍODO:** Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

**ÍNDICE DEL ARCHIVO CORRIENTE**

REF	DESCRIPCIÓN
APC	ARCHIVO CORRIENTE
APC10	INFORMACIÓN GENERAL
11	Marcas de Auditoría
12	Índices de siglas utilizada para el trabajo de Auditoría
13	Simbología de los diagramas de flujo
APC20	INFORME
21	Informe de Auditoría de Talento Humano
APC 30	PROGRAMA DE AUDITORÍA
31	Programas de Auditoría del Talento Humano
APC 40	HALLAZGOS
41	Hallazgos de Auditoría del Talento Humano

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 18-06-2011  
Fecha: 18-06-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

**ARCHIVO  
CORRIENTE  
2**

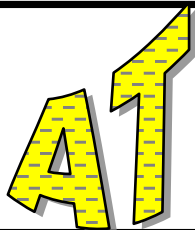
**EMPRESA AUDITADA:** ABELLITO S.A.  
**DIRECCIÓN:** Tanicuchi – La Avelina  
**TELÉFONO:** 032701-149  
**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Auditoría del Talento Humano  
**PERÍODO:** Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

**ÍNDICE DEL ARCHIVO CORRIENTE**

REF	DESCRIPCIÓN
<b>APC</b>	<b>ARCHIVO CORRIENTE</b>
<b>APC 50</b>	<b>EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA</b>
<b>51</b>	Papeles de Trabajo
<b>52</b>	Planilla de Evaluación
<b>APC 60</b>	<b>PUNTOS DE CONTROL INTERNO</b>
<b>61</b>	Puntos de Control Interno
<b>62</b>	Carta de gerencia

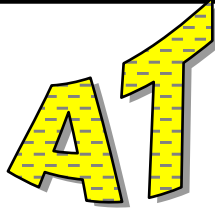
Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 18-06-2011  
Fecha: 18-06-2011



### 11. MARCAS DE AUDITORÍA

MARCAS	SIGNIFICADO
√	Revisado
Φ	Pendiente
√	Verificado
✓	Cotejado con documento original
Δ	Documento que no llena requisitos legales
A	Sin documentos de respaldo
PPE	Papeles proporcionados por la Empresa
PT	Papeles de trabajo
□	Comprobación de anotación en documentos y registros
Ø	Examen de pase de un registro a otro
Û	Comprobación de prueba física
(/)	En los casos en que el auditor tenga alguna observación al respecto de la verificación realizada deberá anteponer a la marca estampada del símbolo



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE  
INFORMACIÓN GENERAL**

**APC10**

**2/2**

MARCAS	SIGNIFICADO
//	Incluir en el informe
®	Punto pendiente por aclarar, revisar o localizar
©	Punto pendiente que fue aclarado, verificado o comprobado
x	Archivo que no consta dentro de la entidad
^	Información incompleta
β	Verificado con el documento original
<b>Obs.</b>	Referencia de alguna irregularidad en el papel de trabajo, que posteriormente se describirá en una cédula de observación
Ψ	Inspeccionado
§	Comparado con documento
⊘	Calculado

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 30 -06-2011  
Fecha: 30 -06-2011



**12. ÍNDICE DE SIGLAS UTILIZADAS PARA EL TRABAJO DE AUDITORÍA**

<b>ÍNDICES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>P.A</b>	Programa de Auditoría
<b>C.C.I</b>	Cuestionario de Control Interno
<b>FODA</b>	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
<b>PRA 2</b>	Matriz de Ponderación de la Cultura Organizacional
<b>PRB 2</b>	Matriz de Ponderación de la Selección de Personal
<b>PRC 2</b>	Matriz de Ponderación de la Formación y Desarrollo
<b>PRD 4</b>	Matriz de Ponderación de Medición de Desempeño
<b>PRE 5</b>	Matriz de Ponderación de Sueldos, Horas Extras y Beneficios Sociales
<b>PEI</b>	Planilla de Evaluación
<b>PCI</b>	Puntos de Control Interno
<b>PPE</b>	Papel Proporcionado por la Empresa
<b>IF</b>	Informe de Auditoría



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE  
INFORME GENERAL DE LA  
AUDITORÍA DE TALENTO HUMANO**

**APC20  
LF  
1/9**

## **21. Informe de Auditoría**

Latacunga, 31 Julio del 2011

Señora

Paola Nieto

**GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA LÁCTEA ABELLITO S.A.**

Presente.-

De mi consideración:

Se ha efectuado la Auditoría del Talento Humano a los procesos de la cultura organizacional, selección del personal, formación y desarrollo, medición de desempeño, remuneraciones y otros beneficios de los empleados de la Empresa Abellito S.A., de la Parroquia Tanicuchi, Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi, por el período comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010.

La Auditoría del Talento Humano fue realizada de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría y a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información y la documentación examinada, no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

Elaborado por: **T.L.L.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 26 -07-2011  
Fecha: 26 -07-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE  
INFORME GENERAL DE LA  
AUDITORÍA DE TALENTO HUMANO**

**APC20  
I.F  
2/9**

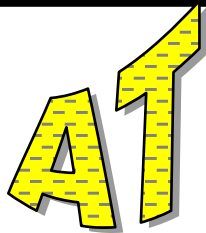
Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe. Las recomendaciones deberán ser aplicadas de manera inmediata y con el carácter de obligatorio.

La postulante considera que el presente informe no presento limitaciones en el proceso del desarrollo de la auditoría debido a que la empresa proporciono la información requerida para el análisis y revisión de la cultura organizacional, selección de personal, formación y desarrollo, medición de desempeño y la evaluación de sueldos y beneficios sociales y a la vez se pudo determinar que el riesgo y el nivel de confianza de cada componente es moderado a excepción del componente de sueldos y salarios cuyo nivel de confianza es alto y el riesgo bajo

Atentamente

RITA TRÁVEZ

**AUDITORA INDEPENDIENTE**



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE  
INFORME GENERAL DE LA  
AUDITORÍA DE TALENTO HUMANO**

**APC20  
I.F  
3/9**

## **ANEXO DETALLADO DEL INFORME DE AUDITORIA**

### **NATURALEZA DE ESTUDIO**

Auditoría de Talento Humano

### **RESPONSABLE**

- Rita Alexandra Trávez Llano

### **ANTECEDENTES**

En la Empresa Láctea ABELLITO S.A., no se a efectuado este tipo de Auditoría, mediante el examen realizado se encontró mínimas deficiencias las cuales se les dará a conocer en el siguiente informe.

### **OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA**

- Evaluar los sistemas implantados por las empresas sobre la selección, reclutamiento, evaluación de desempeño del personal para determinar el grado de efectividad de las actividades con la finalidad de tomar correctivos necesarios y mejorar la calidad de sus servicios.
- Determinar y analizar el proceso de reclutamiento y selección de personal que se lleva a cabo en las Empresas Lácteas para identificar las posibles fortalezas y debilidades dentro de la misma con el propósito de contribuir de manera significativa en la toma de decisiones.
- Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas aplicables en la ejecución de las actividades desarrolladas en la empresa con la finalidad de tomar correctivos que ayude al buen funcionamiento de la misma.

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 26 -07-2011  
Fecha: 26 -07-2011





**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE  
INFORME GENERAL DE LA  
AUDITORÍA DE TALENTO HUMANO**

**APC20  
I.F  
4/9**

### **ALCANCE**

La Auditoría de Talento Humano se realizó al personal que desempeña en la Empresa Abellito S.A. tanto al área administrativa como operativa.

El trabajo se lo realizó de acuerdo con la Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, en el cuál se da a conocer los resultados obtenidos durante todo el proceso de Auditoría.

Una vez concluído el examen de la Auditoría de Talento Humano se pudo determinar que la Empresa presentó las siguientes falencias:

✓ **CULTURA ORGANIZACIONAL**

**HALLAZGO N° 1:** Desconocimiento de la misión y visión de la empresa razón por la cual perjudica el logro de los objetivos trazados.

### **CONDICIÓN:**

Aplicado la entrevista a la área administrativa y operativa se determinó que en el proceso de cultura organizacional existe desconocimiento de las metas empresariales de la entidad así como de la misión y visión de la misma perjudicando la rentabilidad de la organización.

### **CRITERIO:**

Según lo analizado se debería dar a conocer a los empleados la misión y

Elaborado por: **T.L.L.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 26 -07-2011  
Fecha: 26 -07-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE  
INFORME GENERAL DE LA  
AUDITORÍA DE TALENTO HUMANO**

**APC20  
I.F  
5/9**

visión de la empresa para el logro de las metas organizacionales

**CAUSA:** Carencia de comunicación y divulgación de la misión y visión de la entidad a los trabajadores

**EFEECTO:** Desconocimiento de las metas empresariales y necesidades de la entidad

**CONCLUSIÓN:** Al no existir comunicación no se podrá obtener los resultados deseados por la empresa y obtendrá falencias en el proceso productivo de la Entidad

**RECOMENDACIÓN:** Se debe realizar una planificación tanto humana como empresarial con la finalidad de conocer si las metas organizaciones se cumplen y el talento humano es el idóneo para la Empresa.

✓ **SELECCIÓN DE PERSONAL**

**HALLAZGO N° 2:** Falta de comunicación e indefinición de los perfiles para ocupar los cargos e incumplimiento con los documentos solicitados por la empresa.

**CONDICIÓN:**

De las carpetas de los trabajadores de la Empresa Abellito S.A. que fueron revisadas se determino que no todas las carpetas cuentan con toda la documentación respectiva previo al ingreso a la entidad para lo cual se menciona que el 17% el record policial no tiene actualizado y el 24% no tiene este certificado

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 26 -07-2011  
Fecha: 26 -07-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE  
INFORME GENERAL DE LA  
AUDITORÍA DE TALENTO HUMANO**

**APC20  
I.F  
6/9**

A la vez se identifico que muchos de los trabajadores no cuenta con el perfil para desempeñar el cargo que están ejecutando.

**CRITERIO:**

Se debe contar con la persona idónea para la selección del personal y velar por el buen funcionamiento de la entidad y exigir a los trabajadores entregar la documentación respectiva al momento de ingresar a la entidad.

**CAUSA:** Carencia de la persona indicada para seleccionar el personal y autoridad para exigir la documentación respectiva.

**EFECTO:** Desconocimiento del personal al ocupar los cargo dentro de la Entidad y despreocupación por entregar la documentación

**CONCLUSIÓN:** Es necesario dentro de la Entidad tener definido claramente los perfiles que se requieren en el desarrollo de las funciones del talento humano y exigir al personal tener su documentación a regla al momento de ingresar a la empresa.

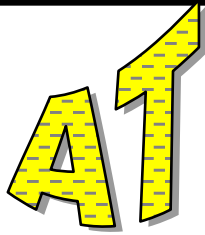
**RECOMENDACIÓN:** La persona encargada de seleccionar el personal debe tener conocimiento de los perfiles que debe reunir sus colaboradores y saber identificar las debilidades de cada uno de ellos. La auditoría recomienda a la Empresa realizar el siguiente proceso de selección de personal con la finalidad de minimizar errores en el desarrollo de las actividades:

✓ **FORMACIÓN Y DESARROLLO**

**HALLAZGO N° 3:** Carencia de formación y desarrollo del personal

Elaborado por: **T.L.L.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 26 -07-2011  
Fecha: 26 -07-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE  
INFORME GENERAL DE LA  
AUDITORÍA DE TALENTO HUMANO**

**APC20  
I.F  
7/9**

**CONDICIÓN:**

Al revisar el programa de capacitación del personal administrativo y operativo se detecto que nunca se ha cumplido dicho plan debido a que no se ha impartido ningún curso o evento de capacitación.

**CRITERIO:**

Es importante planificar programas de formación y desarrollo de los empleados acorde al perfil de los cargos que ocupan dentro de la entidad con el fin de que contribuyan al progreso productivo y administrativo de la empresa.

**EFFECTO:** Desconocimiento de nuevos procesos tecnológicos para ejecutar las actividades

**CONCLUSIÓN:** Ejecutar un plan de capacitación e incrementar cursos para mejorar las capacidades cognitivas y destrezas de los trabajadores

**RECOMENDACIÓN:** Se debe realizar capacitaciones constantes al personal de acuerdo a los requerimientos de la entidad y tratar de cumplir con lo planificado.

La Empresa ABELLITO S.A., no cuenta con un programa de capacitación por lo que se recomienda aplicar dentro de la Entidad el siguiente proceso con el propósito de mejorar la productividad de la misma

✓ **MEDICIÓN DE DESEMPEÑO**

**HALLAZGO N° 4:** Ausencia de la medición de desempeño de las actividades que ejecutan los trabajadores

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 26 -07-2011  
Fecha: 26 -07-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE  
INFORME GENERAL DE LA  
AUDITORÍA DE TALENTO HUMANO**

**APC20  
I.F  
8/9**

**CONDICIÓN:**

Al revisar la planificación de la evaluación de desempeño del Personal Administrativo y Operativo se detectó que nunca se ha efectuado una medición del desempeño de los trabajadores.

**CRITERIO:**

Se debe realizar evaluaciones periódicas a los trabajadores para conocer si se esta obteniendo los resultados esperados por la empresa.

**CAUSA:** Carencia de medición de desempeño de los trabajadores.

**EFFECTO:** Desconocimiento del cumplimiento de las metas organizacionales de la Empresa

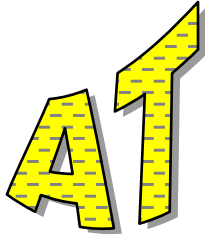
**CONCLUSIÓN:** Al no existir una evaluación de los trabajadores se desconocerá si se ha cumplido con los objetivos planificados por la entidad.

**RECOMENDACIÓN:** La Empresa deber crear programas de evaluación del talento humano para conocer si cada uno de ellos está respondiendo satisfactoriamente a las necesidades de la organización.

Se debe considerar que la medición del desempeño es un proceso que debe integrar en sí los siguientes elementos: Misión, Visión y objetivos, estrategias, competencias distintivas de la organización, competencias de los proceso principales, competencias laborales de los cargos; la planificación del desempeño, la revisión del mismo; y la formación y desarrollo del capital humano en función de la mejora permanente de su desempeño integral. De forma general se pude expresar gráficamente este proceso a través del siguiente modelo conceptual

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 26 -07-2011  
Fecha: 26 -07-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE  
INFORME GENERAL DE LA  
AUDITORÍA DE TALENTO HUMANO**

**APC20  
I.F  
9/9**

✓ **SUELDOS, HORAS EXTRAS Y BENEFICIOS SOCIALES**

**HALLAZGO N° 5:** Incumplimiento del pago de utilidades a los trabajadores

**CONDICIÓN:**

Al revisar las planillas del pago del personal administrativo y operativo se detecto que nunca se ha cancelado las utilidades respectivas de los trabajadores.

**CRITERIO:**

La empresa debe cancelar las utilidades respectivas con la finalidad de evitar problemas futuros con el Ministerio Laboral.

**CAUSA:** Acumulación de las utilidades no canceladas a los empleados

**EFFECTO:** Insatisfacción laboral de los trabajadores

**CONCLUSIÓN:** Es importante cancelar las obligaciones pendientes con los empleados con el propósito de crear una buena relación laboral

**RECOMENDACIÓN:** Se debe realizar presupuestos para cancelar las utilidades respectivas

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 26 -07-2011  
Fecha: 26 -07-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.**  
**ALEXANDRA TRÁVEZ**  
**AUDITORA INDEPENDIENTE**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**PRA**  
**1/1**

## PROGRAMA DE AUDITORÍA

**EMPRESA AUDITADA** Empresa de Lácteos ABELLITO S.A.  
**TIPO DE AUDITORÍA** Auditoría del Talento Humano  
**PERÍODO** Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010  
**PROCESO** Cultura Organizacional

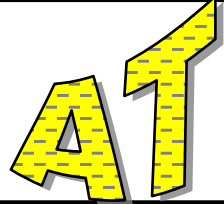
### OBJETIVOS:

- Conocer y evaluar el nivel de eficiencia y eficacia con que desarrollan las actividades, para dar cumplimiento a los objetivos de la organización.
- Determinar cuáles son las principales falencias dentro de la Cultura Organizacional que imposibilitan el desarrollo adecuado de la entidad.

N°.	PROCEDIMIENTOS	REF.	ELABORADO POR	FECHA
1	Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno	<b>PRA 1</b>	<b>T.LL.R.A</b>	<b>30-06-2011</b>
2	Determinar el nivel de confianza y riesgo de control interno y evaluar el riesgo de la Auditoría	<b>PRA 2</b>	<b>T.LL.R.A</b>	<b>30-06-2011</b>
3	Entreviste a los trabajadores de la Empresa ABELLITO S.A. para conocer si tienen noción de la misión y visión de la organización y se reviso si existe una planificación empresarial y humana	<b>PRA 3</b>	<b>T.LL.R.A</b>	<b>15-07-2011</b>
4	Elaboración de la hoja de hallazgos	<b>HA 1</b>	<b>T.LL.R.A</b>	<b>15-07-2011</b>
5	Certificado proporcionado por la Empresa ABELLITO S.A.	<b>IF</b>	<b>T.LL.R.A</b>	<b>26-07-2011</b>

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 30-06-2011  
Fecha: 30-06-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
EVALUACION CONTROL INTERNO  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

**PRA 1  
1/2**

**EMPRESA AUDITADA  
TIPO DE AUDITORÍA  
PERÍODO**

**Empresa de Lácteos ABELLITO S.A.  
Auditoría del Talento Humano  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010**

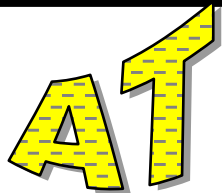
**EVALUACION CONTROL INTERNO  
PROCESO: CULTURA ORGANIZACIONAL**

ITEM	PREGUNTAS	RESPUESTAS			POND	CALIF.	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A			
1	¿Se tiene claramente definido el concepto de Cultura organizacional en la empresa?	X			10	8	
2	¿La cultura organizacional influye en la gestión empresarial y en la gestión del talento humano?			X	10	5	No se considera el talento humano
3	¿La organización tiene claramente definidos sus objetivos?	X			10	8	Todos los trabajadores desconocen los objetivos de la entidad
4	¿Existe una misión y una visión reconocida por los empleados?		X		10	6	Existe desconocimiento de la empresa
5	¿Existe un plan estratégico de desarrollo organizacional?		X		10	5	La empresa no elabora planes estratégicos por ende no tiene resultados claros de las metas alcanzadas

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 30-06-2011  
Fecha: 30-06-2011





**EMPRESA ABELLITO S.A.  
EVALUACION CONTROL INTERNO  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

**PRA 1  
2/2**

**PROCESO: CULTURA ORGANIZACIONAL**

ITEM	PREGUNTAS	RESPUESTAS			POND	CALIF.	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A			
6	¿El plan estratégico de desarrollo esta acorde con el sector?		<b>X</b>		10	5	<b>No se realiza debido a la inexistencia de una planeación Ψ</b>
7	¿Los empleados asumen la responsabilidad de su trabajo?	<b>X</b>			10	8	
8	¿En la entidad se encuentra detectadas las fortalezas, debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización?	<b>X</b>			10	8	
9	¿Se usan métodos de planeación de recursos humanos para predecir las necesidades futuras de personal?		<b>X</b>		10	5	<b>No existe métodos para cubrir las necesidades del personal Ψ</b>
10	¿La entidad ha comunicado claramente las líneas de autoridad y responsabilidad dentro de la misma?		<b>X</b>		10	5	<b>Carencia de conocimiento por parte del talento humano Ψ</b>
	<b>TOTAL</b>				<b>100</b>	<b>63</b>	

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 30-06-2011  
Fecha: 30-06-2011



## MATRIZ DE PONDERACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

### DETERMINACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA

PROCESO: CULTURA ORGANIZACIONAL

#### SIMBOLOGÍA

CP = Calificación Ponderada

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CP = \frac{63 \times 100}{100}$$

CP = 63%  $\omega$

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

**Conclusión:** La cultura organizacional dentro de la entidad obtuvo una calificación ponderada de 63% que equivale a un nivel de confianza moderado y de un riesgo moderado, por lo se puede evidenciar que en esta área, existen un sin número de falencias que se deben considerar con prontitud para que sean tomadas las medidas necesarias.

Marca de auditoría

$\omega$  Calculado

Elaborado por: T.L.L.R.A  
Revisado por: H.A.M.R

Fecha: 30-06-2011  
Fecha: 30-06-2011



EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE

PRA 3  
1/1

Proceso : Cultura Organizacional

**Procedimiento:**

Entreviste a los trabajadores de la Empresa ABELLITO S.A. para conocer si tienen noción de la misión y visión de la organización y se reviso si existe una planificación empresarial y humana

**HALLAZGO**

**HA 1**

**Aplicación**

Realizada la entrevista a los trabajadores se determinó que:

- No tiene conocimiento de la misión y visión de la entidad
- Ausencia de una planificación empresarial y humana por parte de la gerencia

**Cálculo de Indicadores de Gestión del Talento Humano PRB 3.1**

- Trabajadores que conocen la visión de la empresa

$$\text{Visión} = \frac{\text{trabajadores que conocen}}{\text{total de trabajadores}}$$

$$12/39 = 31\%$$

Personal que desconoce de la visión de la entidad

$$= 100\% - 31\% = 69\%$$

- Trabajadores que conocen la misión de la empresa

$$\text{Misión} = \frac{\text{trabajadores que conocen}}{\text{total de trabajadores}}$$

$$18/39 = 46\%$$

Personal que desconoce de la visión de la entidad

$$= 100\% - 46\% = 54\%$$

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 15-07-2011  
Fecha: 15-07-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

**PRA 3.1**

**1/3**

PERSONAL	CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN	CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN	EXSITE PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL
Margarita Villagómez	√	√	X
Luis Ayala	X	X	X
Ana Llano	√	√	X
Joselo Chamorro	√	√	X
Miguel Cumbajin	√	√	X
Pablo Nasimba	√	√	X
Segundo Llano	X	X	X
Jaime Rengifo	X	X	X
Miguel Toctaguano	X	X	X
Cesar Toapanta	X	X	X
Manuel Gualpa	X	X	X
Raúl Gualpa	X	X	X
José Maria Llano	X	X	X
Wilma Tercero	X	X	X
Jaime Caiza	X	X	X
Feliciano Yugcha	X	X	X
Mercedes Gualpa	X	X	X
Estefanía Díaz	X	X	X
Fernando Hidalgo	X	X	X

**β**

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 15-07-2011  
Fecha: 15-07-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

**PRA 3.1**

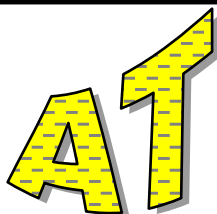
**2/3**

PERSONAL	CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN	CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN	EXSITE PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL
Marco Almache	√	√	X
Daniel Chávez	X	√	X
Dolores Gualpa	√	√	X
Patricio Almache	√	√	X
Dolores Yugcha	√	√	X
Alfredo Toapanta	√	√	X
Carlos Burgos	X	X	X
Edgar Tupuma	X	X	X
Lucia Saltos	√	X	X
Juan Casa	√	X	X
Efraín López	X	X	X
Silvia Pozo	X	X	X
Alfonso Galvez	X	X	X
María Mena	X	√	X
Rocío Salazar	X	√	X
Manuel Chicaiza	X	√	X
Pascual Casa	X	√	X
Luz Suncha	X	√	X

β

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 15-07-2011  
Fecha: 15-07-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

**PRA 3.1**

**3/3**

PERSONAL	CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN	CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN	EXSITE PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL
José Tocte	X	√	X
Marina Lema	X	√	X

β

**MARCAS DE AUDITORÍA**

√ Si tiene conocimiento de la misión y visión de la Empresa  
x No existe conocimiento de la misión y visión de la entidad  
β Verificado a través de las entrevistas efectuadas a los trabajadores de la Empresa ABELLITO S.A.

**OBJETIVO:**

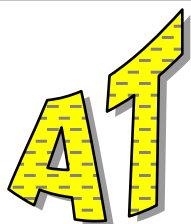
Analizar y evaluar si el personal de Abellito S.A tiene conocimiento de la misión y visión de la entidad con la finalidad de hacer los correctivos necesarios para el logro de los objetivos que persigue la misma

**COMENTARIO:**

De las 39 personas entrevistas se determino que el 70% no tienen conocimiento de la misión y visión de la entidad y que no existe una planificación empresarial y humana

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 15-07-2011  
Fecha: 15-07-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE  
DOCUMENTOS PROPORCIONADOS  
POR LA EMPRESA**

**PPE 1**

**1/1**

## **FÁBRICA DE PRODUCTOS LÁCTEOS ABELLITO S.A.**

### **CERTIFICADO**

Tanicuchi, 28 de Julio del 2011

Certifico que mediante la Auditoría realizada se detecto que existen falencias en lo que respecta a la comunicación entre la gerencia y los trabajadores debido a que no existe conocimiento de la misión y visión que persigue la entidad y no se ha efectuado una planificación empresarial y humano.

Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad, facultando a la interesada, hacer uso del presente certificado como estime conveniente.

Atentamente,

LIC. MARGARITA VILLAGOMEZ

JEFE FINANCIERA Y RECURSOS HUMANOS

*Con la calidad por Siempre*

*Dirección: Panamericana Norte Km. 17*

*Teléfonos: 03701149-084181767*

*Tanicuchi - Ecuador*



**EMPRESA ABELLITO S.A.**  
**ALEXANDRA TRÁVEZ**  
**AUDITORA INDEPENDIENTE**  
HOJA DE HALLAZGOS  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

**HA 1**

**1/1**

**Proceso :** Cultura Organizacional

**Procedimiento:** Se entrevisto al personal del área Administrativa y Operativa y se reviso si existe una planificación empresarial y humano dentro de la organización

**REFERENCIA P/T**

**PRA 3**

**Punto de Control Interno:** Ausencia de un proceso de planificación de gestión empresarial y humano lo cual ocasiona un desconocimiento de la misión y visión de la misma y no se prevé necesidades futuras de los empleados.

**a) Condición:**

Aplicado la entrevista a la área administrativa y operativa se determinó que en el proceso de cultura organizacional existe desconocimiento de las metas empresariales de la entidad así como de la misión y visión de la misma perjudicando la rentabilidad de la organización.

**b) Criterio**

Según lo analizado se debería dar a conocer a los empleados las metas empresariales que persigue la organización así como también comunicar la misión y visión de la misma.

**c) Causa:**

Falta de comunicación entre los directivos de la entidad y sus colaboradores.

**d) Efecto:**

Desconocimiento de las metas empresariales y necesidades de los empleados

**Conclusión**

Al no existir comunicación no se podrá obtener los resultados deseados por la empresa y obtendrá falencias en el proceso productivo de la Entidad.

**Recomendación**

Se debe realizar una planificación tanto humana como empresarial con la finalidad de conocer si las metas organizaciones se cumplen y el talento humano es el idóneo para la Empresa

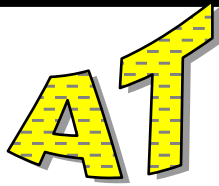
Elaborado por: **T.LL.R.A**

Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 15-07-2011

Fecha: 15-07-2011





**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE  
PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**PRB  
1/1**

## **PROGRAMA DE AUDITORÍA DE LA SELECCIÓN DE LA EMPRESA**

**EMPRESA AUDITADA** Empresa de Lácteos ABELLITO S.A.  
**TIPO DE AUDITORÍA** Auditoría del Talento Humano  
**PERÍODO** Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010  
**PROCESO** Selección del Personal

### **OBJETIVOS:**

- Evaluar el proceso de selección del personal dentro de la Entidad con la finalidad evitar errores al momento de la recepción de un empleado.
- Descubrir errores importantes acerca del manejo de selección personal con el propósito de evitar falencias en el proceso productivo de la Empresa.

<b>Nº.</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF.</b>	<b>ELABORADO POR</b>	<b>FECHA</b>
<b>1</b>	Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno	<b>PRB 1</b>	<b>T.LL.R.A</b>	<b>30-06-2011</b>
<b>2</b>	Determinar el nivel de confianza y riesgo de control interno y evaluar el riesgo de la Auditoría	<b>PRB 2</b>	<b>T.LL.R.A</b>	<b>30-06-2011</b>
<b>3</b>	Flujograma del proceso de selección de la Empresa ABELLITO S.A.	<b>PRB 3</b>	<b>T.LL.R.A</b>	<b>15-07-2011</b>
<b>4</b>	Revisión de documentos y perfiles de los trabajadores de la Empresa	<b>PRB 4</b>	<b>T.LL.R.A</b>	<b>18-07-2011</b>
<b>5</b>	Elaboración de la hoja de hallazgos	<b>HA 2</b>	<b>T.LL.R.A</b>	<b>28-07-2011</b>
<b>6</b>	Certificado proporcionado por la Empresa ABELLITO S.A.	<b>PPE 2</b>	<b>T.LL.R.A</b>	<b>30-07-2011</b>

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 30-06-2011  
Fecha: 30-06-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
EVALUACION CONTROL INTERNO  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

**PRB 1  
1/2**

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DE LA SELECCIÓN DEL PERSONAL**

**PROCESO: SELECCIÓN DEL PERSONAL**

ITEM	PREGUNTAS	RESPUESTAS			POND	CALIF.	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A			
1	¿Se tiene en cuenta la cultura organizacional para definir las competencias de la empresa?	<b>X</b>			10	8	
2	¿Se tiene un mapa de competencias establecido acorde al objetivo y las estrategias de la organización?		<b>X</b>		10	5	No existe debido a que no se realiza un proceso de selección idóneo Ψ
3	¿Se definen o elaboran los perfiles del cargo con base en las competencias establecidas por la empresa?		<b>X</b>		10	5	No se cumple debido a que la Empresa no establece perfiles Ψ
4	¿El seleccionador tiene las competencias requeridas para el desempeño idóneo del cargo?		<b>X</b>		10	5	No tiene la capacidad de liderazgo para ejecutar sus funciones
5	¿Esta definido el proceso de comunicación para la divulgación del proceso de selección?		<b>X</b>		10	5	No se ejecuta debido a que no se tiene claridad del proceso de selección Ψ
6	¿Existe un proceso preestablecido para la selección y contratación de personal?		<b>X</b>		10	5	El proceso es el inadecuado e incorrecto debido a que muchos trabajadores no cumplen con el perfil Ψ

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 30-06-2011  
Fecha: 30-06-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
EVALUACION CONTROL INTERNO  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

**PRB 1  
2/2**

**PROCESO: SELECCIÓN DEL PERSONAL**

ITEM	PREGUNTAS	RESPUESTAS			POND	CALIF.	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A			
7	¿Para seleccionar al personal se considera que existe un puesto vacante?	<b>X</b>			10	8	
8	¿Se cuenta con un manual de descripción, valorización y clasificación de puestos?		<b>X</b>		10	5	No existe un manual de procedimientos Ψ
9	¿Utiliza un sistema administrativo de personal controlando los movimientos de los mismos ya sea para despidos, destitución de cargos y culminación de contratos?		<b>X</b>		10	5	No existe un control adecuado de los archivos de los trabajadores lo cual ocasiona graves problemas al momento de buscar información Ψ
10	¿Tienen documentados los requerimientos para la selección del personal?		<b>X</b>		10	5	La empresa no cuenta con un sistema de documentación lo cual ocasiona una falta de información Ψ
	<b>TOTAL</b>				<b>100</b>	<b>56</b>	

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 30-06-2011  
Fecha: 30-06-2011



## MATRIZ DE PONDERACIÓN DE LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

### DETERMINACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA

**PROCESO:** SELECCIÓN DEL PERSONAL

#### SIMBOLOGÍA

CP = Calificación Ponderada

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CP = \frac{56 \times 100}{100}$$

CP = 56%  $\omega$

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

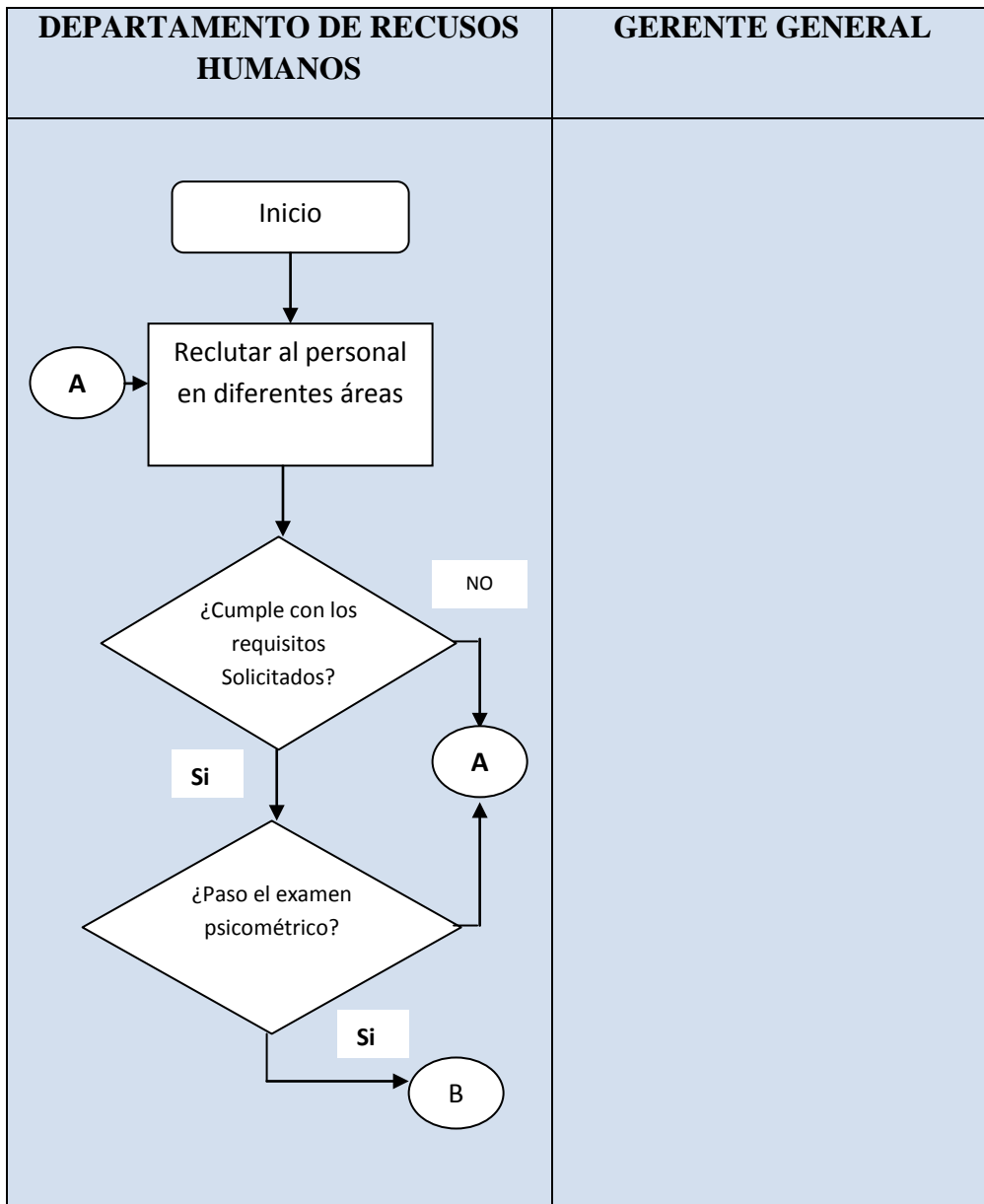
**Conclusión:** La Selección del Personal dentro de la entidad obtuvo una calificación ponderada de 56% que equivale a un nivel de confianza moderado y de un riesgo moderado, por lo que se puede evidenciar que en esta área, existen un sin número de falencias que se deben considerar con prontitud para que sean tomadas las medidas necesarias.

**Marca de auditoría**

$\omega$  Calculado

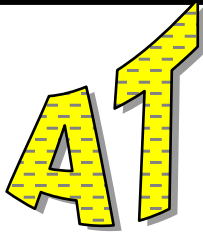
Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 30-06-2011  
Fecha: 30-06-2011



Elaborado por: **T.L.L.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 26 -07-2011  
Fecha: 26 -07-2011



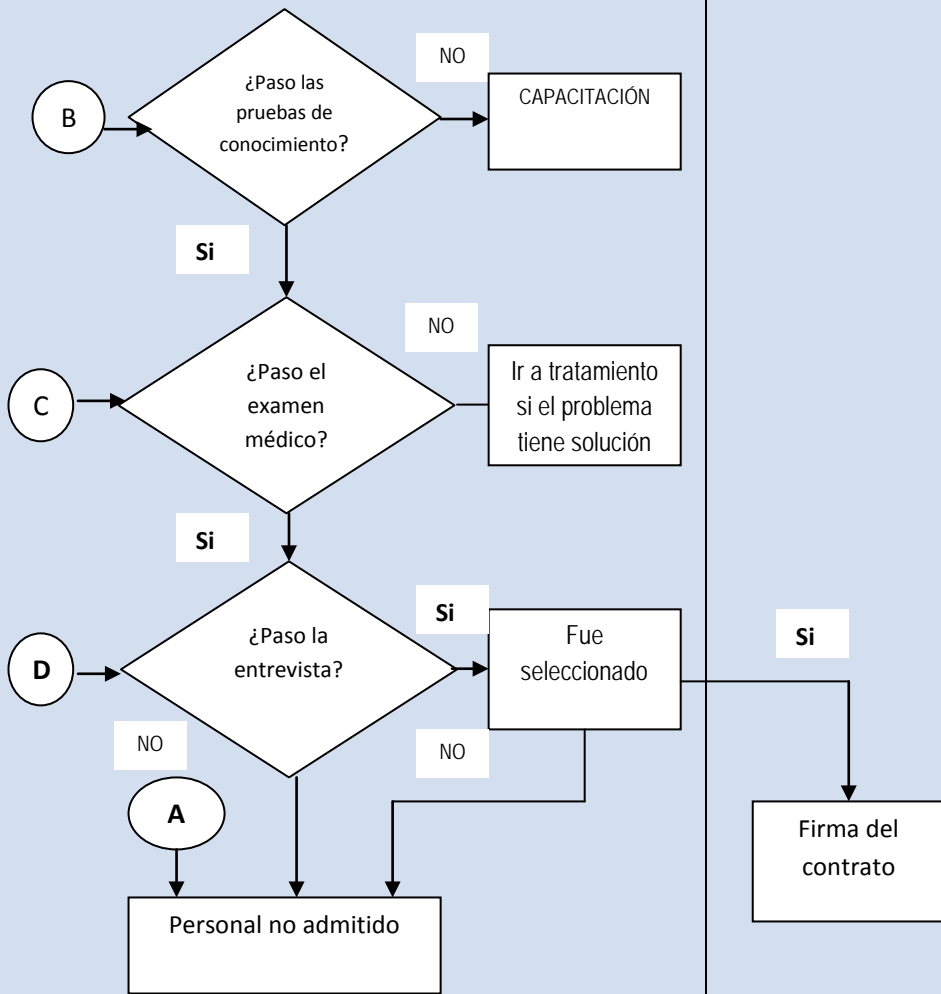
**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE  
FLUJOGRAMAS DEL PROCESO  
DE SELECCIÓN**

**PRB 3**

**2/7**

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

**GERENTE GENERAL**



Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

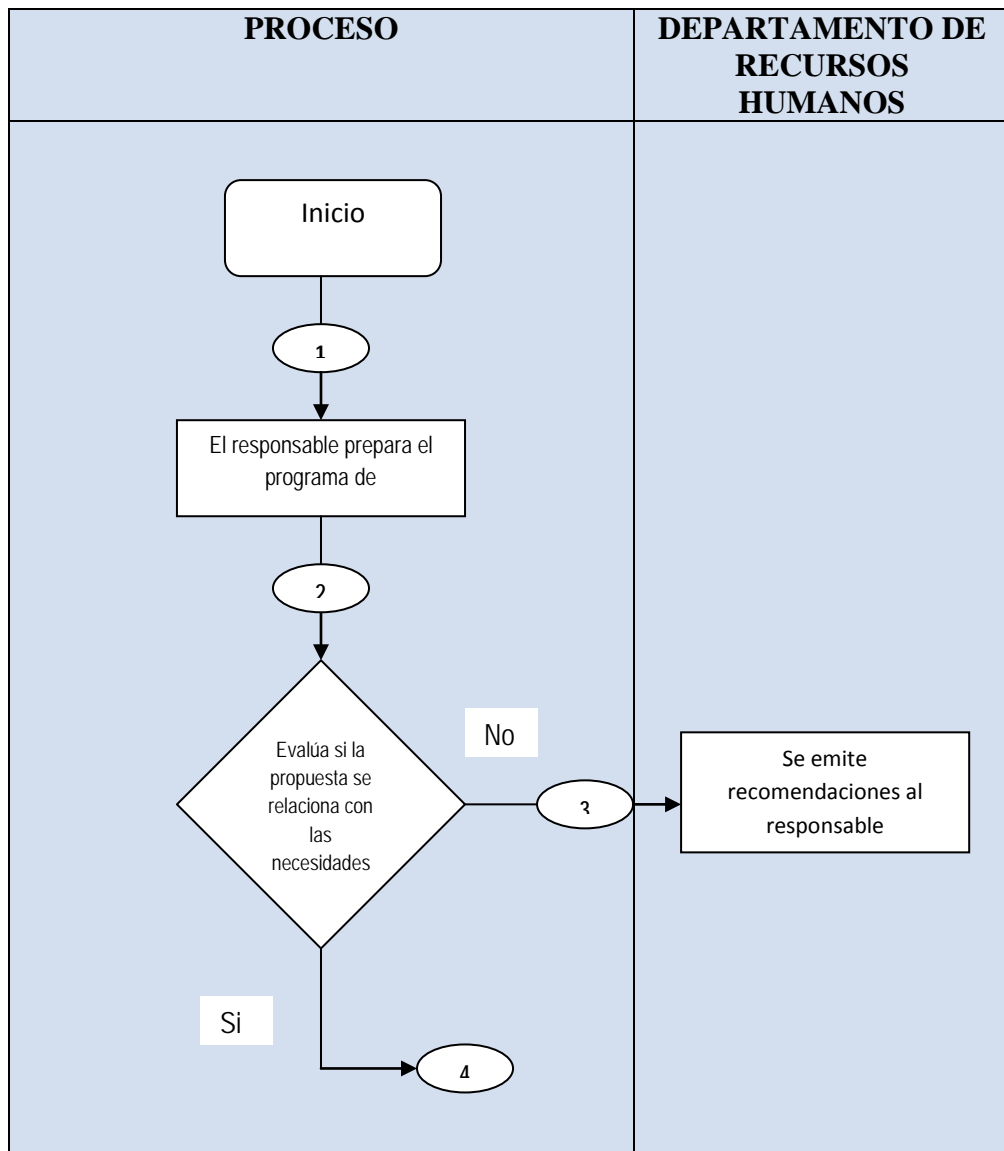
Fecha: 26 -07-2011  
Fecha: 26 -07-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE  
FLUJOGRAMAS DEL PROCESO  
DE SELECCIÓN**

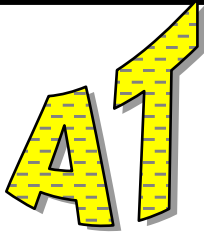
**PRB 3**

**3/7**



Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

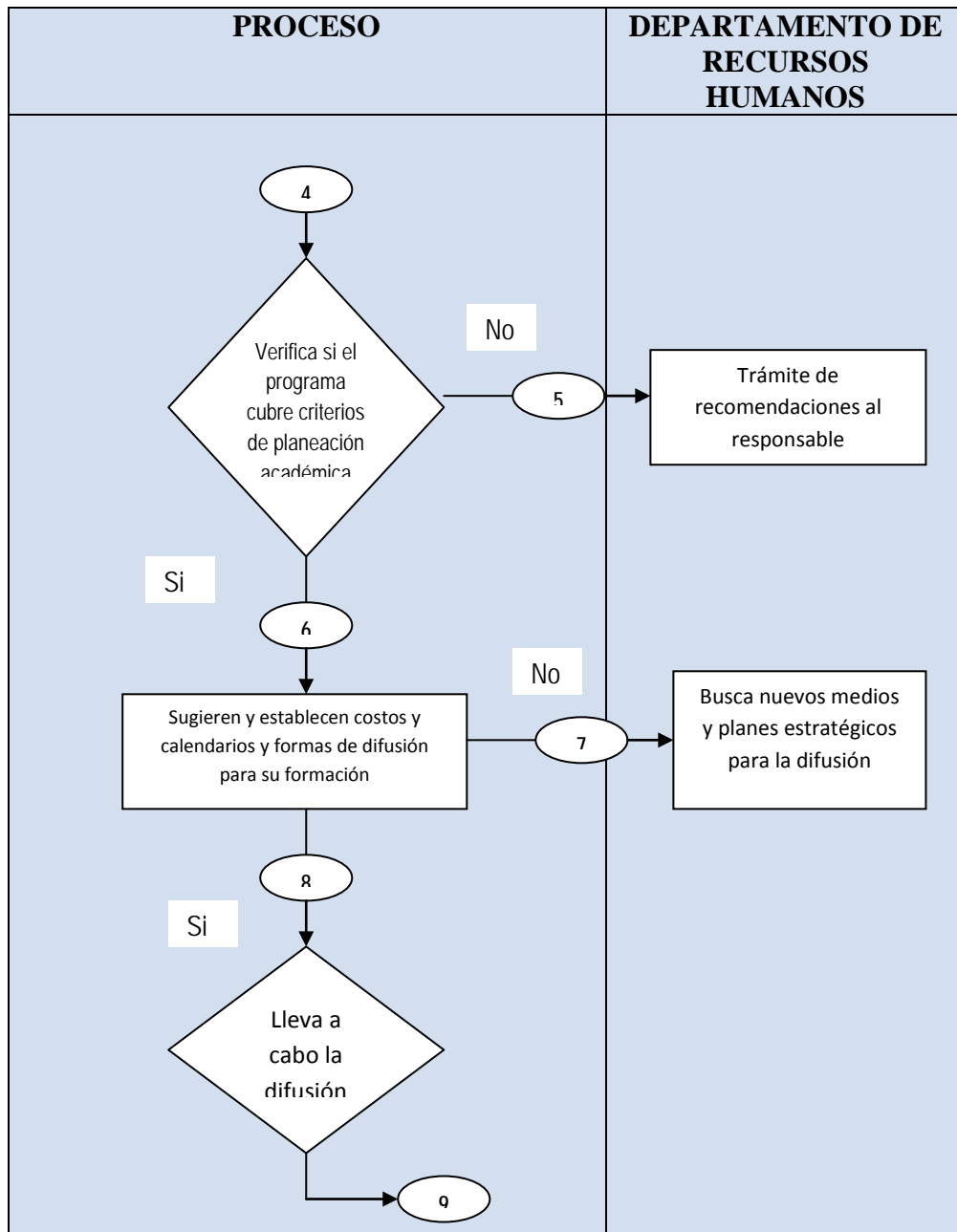
Fecha: 26 -07-2011  
Fecha: 26 -07-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE  
FLUJOGRAMAS DEL PROCESO  
DE SELECCIÓN**

**PRB 3**

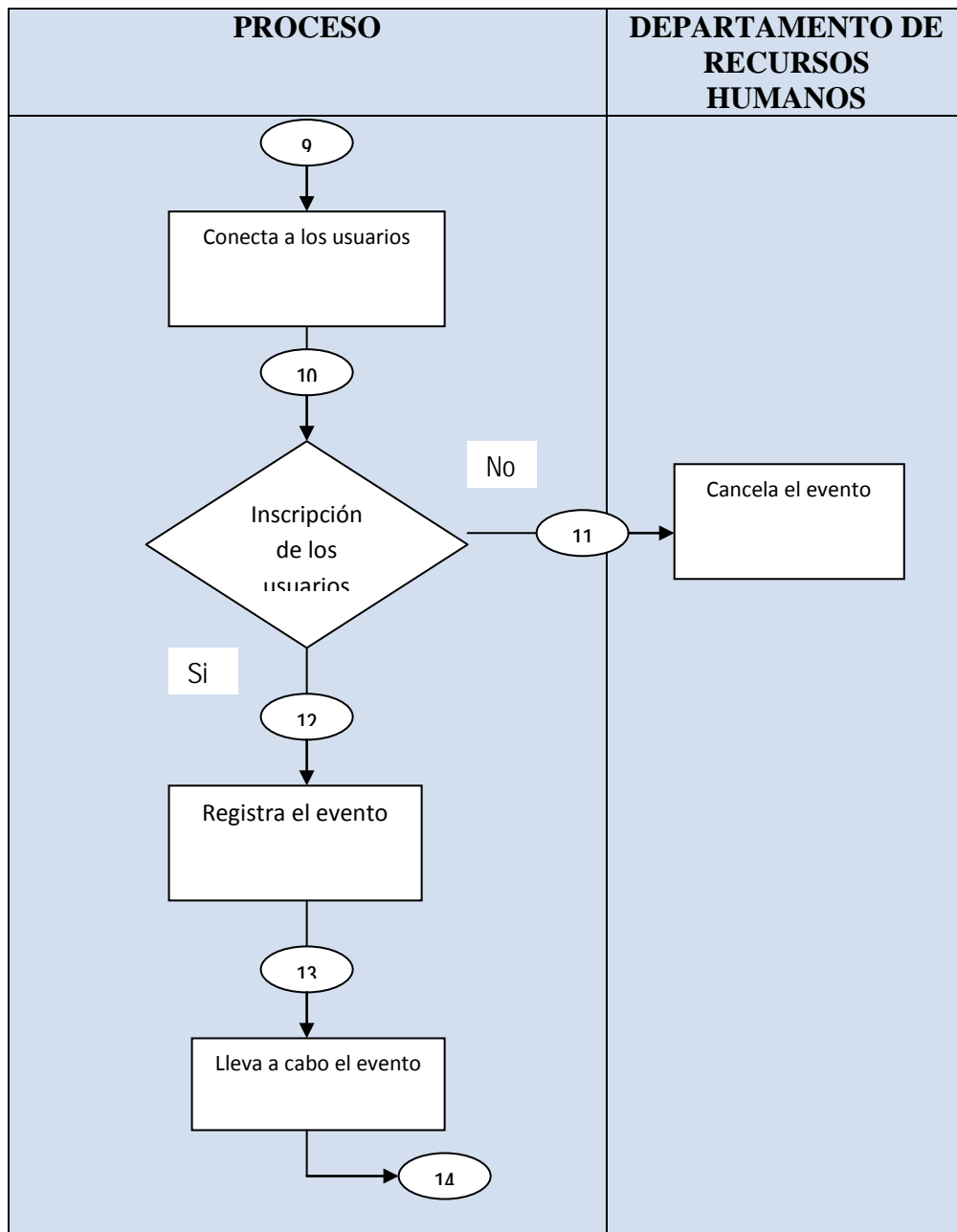
**4/7**



Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

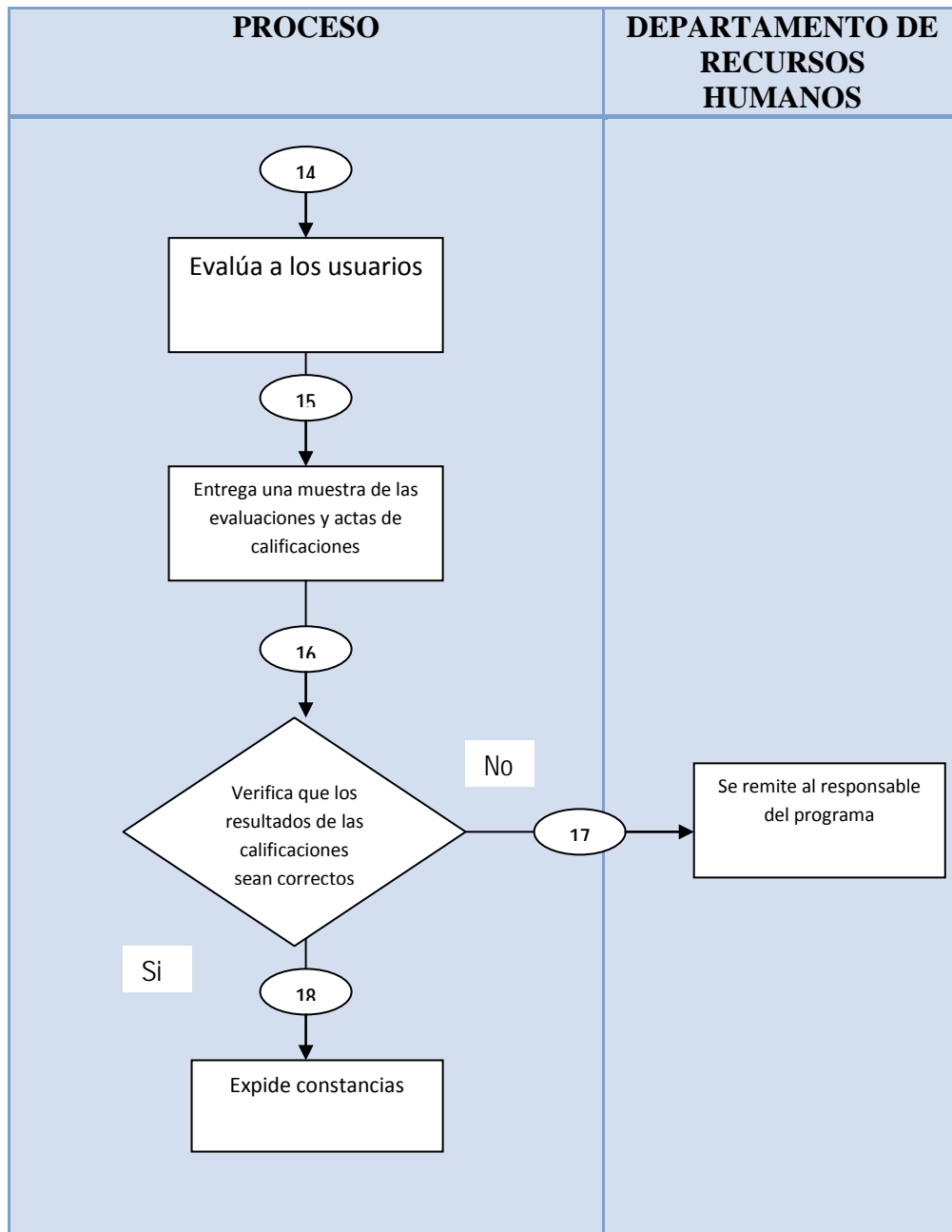
Fecha: 26 -07-2011  
Fecha: 26 -07-2011





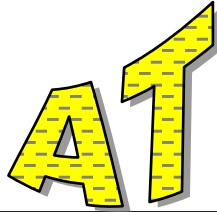
Elaborado por: **T.L.L.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 26 -07-2011  
Fecha: 26 -07-2011



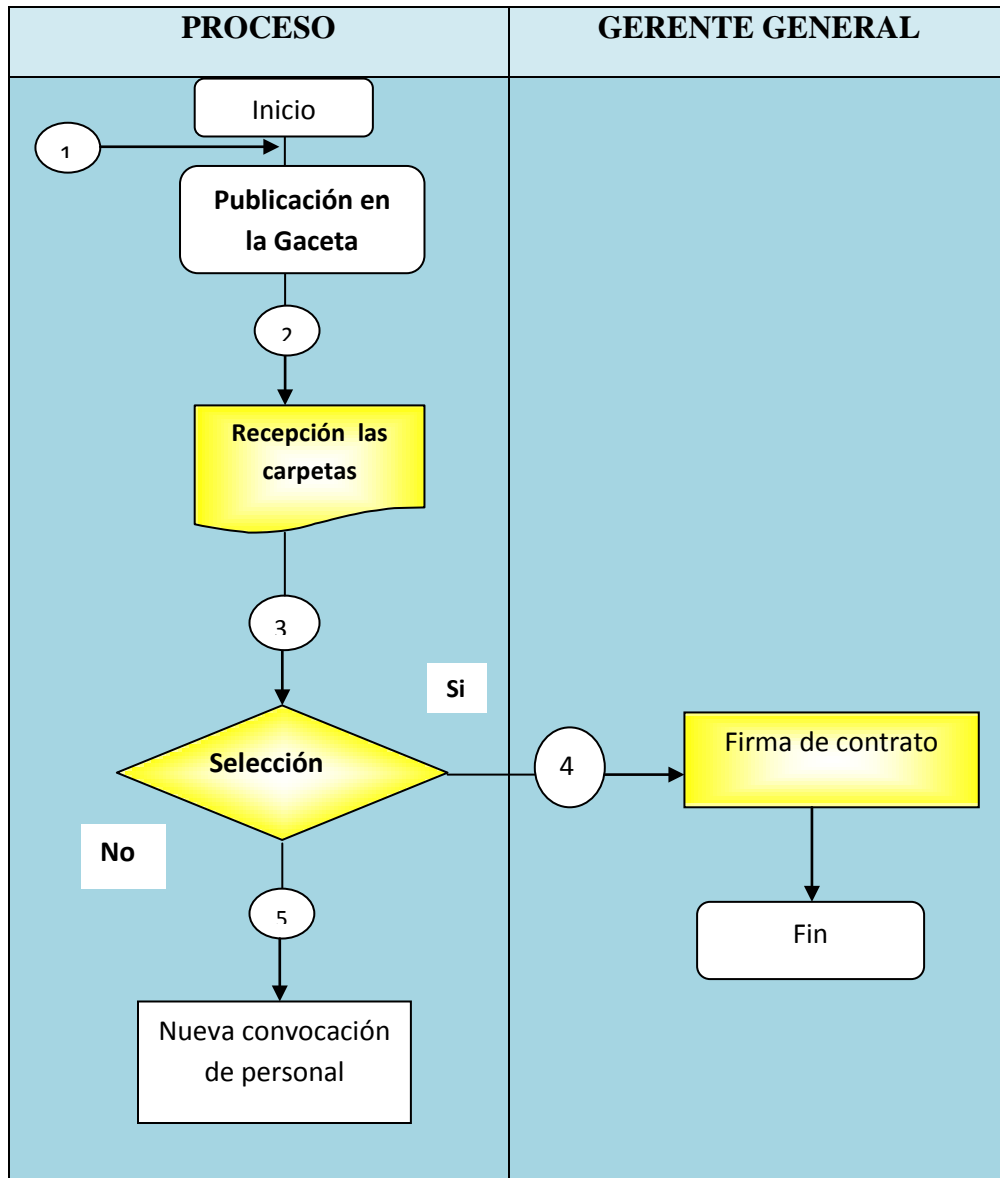
Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 26 -07-2011  
Fecha: 26 -07-2011



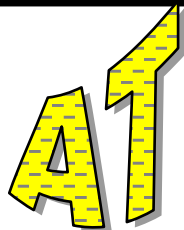
### FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN

La Empresa ABELLITO S.A., efectúa el siguiente proceso para la selección del personal:



Elaborado por: **T.L.L.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 26 -07-2011  
Fecha: 26 -07-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE  
REVISIÓN DE DOCUMENTOS DE  
LOS TRABAJADORES**

**PRB4**

**1/3**

**Proceso :** Selección del Personal

**Procedimiento:**

Selecione a los trabajadores de la Empresa ABELLITO S.A. y solicite las carpetas de los mismos y revise si cuentan o no con los documentos previo al ingreso a la entidad.

**HALLAZGO**

**HA 2**

**Aplicación**

Revisadas las carpetas de los trabajadores se determinó que:

- No todas las carpetas de los trabajadores cuentan con los requisitos siguientes: hoja de datos personales, certificados de trabajo y honorabilidad
- No tienen el récord policial todos los trabajadores
- No tienen copia de la cédula de identidad y certificado de votación

**Cálculo de Indicadores de Gestión del Talento Humano PRB 4.1**

- Carpetas que cumplen con todos los requisitos adecuadamente

$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de carpetas que cumplen con todos los requisitos}}{\text{N}^{\circ} \text{ de carpetas revisadas}}$$

$$14/39 = 36\%$$

Carpetas que no cumplen con todos los requisitos adecuadamente  
= 100% - 36% = 64%

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 15-07-2011  
Fecha: 15-07-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE  
REVISIÓN DE DOCUMENTOS DE  
LOS TRABAJADORES**

**PRB4**

**2/3**

- Hoja de datos personales:

$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de carpetas que tienen hojas de datos personales}}{\text{N}^{\circ} \text{ de carpetas revisadas}}$$

$$10/39 = 26\%$$

Carpetas que no tienen la hoja de datos personales

$$= 100\% - 26\% = 74\%$$

- Copias Certificadas de cursos o título

$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de carpetas que tienen copias certificadas de títulos}}{\text{N}^{\circ} \text{ de Carpetas revisadas}}$$

$$11/39 = 28\%$$

Carpetas que no tienen las copias certificadas de títulos

$$= 100\% - 28\% = 72\%$$

- Certificados de trabajo o honorabilidad

$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de carpetas que tienen certificados de honorabilidad y de trabajo}}{\text{N}^{\circ} \text{ de Carpetas revisadas}}$$

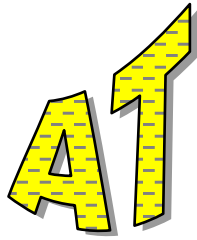
$$9/39 = 23\%$$

Carpetas que no tienen los certificados de honorabilidad y de trabajo

$$= 100\% - 23\% = 77\%$$

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 15-07-2011  
Fecha: 15-07-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE  
REVISIÓN DE DOCUMENTOS DE  
LOS TRABAJADORES**

**PRB 4**

**3/3**

- Copias de la cédula de ciudadanía:

$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de carpetas que tienen la cédula de identidad}}{\text{N}^{\circ} \text{ de Carpetas revisadas}}$$

$$19/39 = 49\%$$

Carpetas que no tienen copia de la cédula de identidad

$$= 100\% - 49\% = 51\%$$

- Copias del Certificado de Votación

$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de carpetas que tienen el certificado de votación}}{\text{N}^{\circ} \text{ de Carpetas revisadas}}$$

$$12/39 = 31\%$$

Carpetas que no tienen o no está actualizado el certificado de votación

$$= 100\% - 31\% = 69\%$$

- Carpetas con el record policial

$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de carpetas que tienen el record policial}}{\text{N}^{\circ} \text{ de carpetas revisadas}}$$

$$16/39 = 41\%$$

Carpetas que no tienen o no está actualizado el record policial

$$= 100\% - 41\% = 59\%$$

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 15-07-2011  
Fecha: 15-07-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
REVISIÓN DE LOS DOCUMENTOS PRESENTADOS POR  
LA EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

**PRB 4.1  
1/5**

PERSONAL	HOJA DE DATOS PERSONALES	COPIAS DE CERTIFICADOS DE CURSOS Y TÍTULOS	COPIAS CERTIFICADO DE HONORABILIDAD	COPIA CEDULA DE IDENTIDAD	COPIA CERTIFICADO DE VOTACIÓN	COPIA RECORD POLICIAL
Margarita Villagómez	√	√	√	√	√	√
Luis Ayala	X	√	√	√	√	√
Ana Llano	X	√	√	√	√	√
Joselo Chamorro	X	√	√	√	√	√
Miguel Cumbajin	X	√	√	√	√	√
Pablo Nasimba	X	√	√	√	√	√
Segundo Llano	X	√	√	√	√ ^	√ ^
Jaime Rengifo	√	√	√	√	√ ^	√ ^
Miguel Toctaguano	√	√	√	√	√ ^	√ ^
Cesar Toapanta	√	√	x	√	√ ^	√ ^

B

Elaborado por: <b>T.LL.R.A</b>	Fecha: 30-06-2011
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 30-06-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
REVISIÓN DE LOS DOCUMENTOS PRESENTADOS POR  
LA EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

**PRB 4.1  
2/5**

PERSONAL	HOJA DE DATOS PERSONALES	COPIAS DE CERTIFICADOS DE CURSOS Y TÍTULOS	COPIAS CERTIFICADO DE HONORABILIDAD	COPIA CEDULA DE IDENTIDAD	COPIA CERTIFICADO DE VOTACIÓN	COPIA RECORD POLICIAL
Manuel Gualpa	X	X	X	X	X	√
Raúl Gualpa	X	X	X	X	X	√
José Maria Llano	X	X	X	X	X	√
Wilma Tercero	X	X	X	X	X	√
Jaime Caiza	X	X	X	X	X	√
Feliciano Yugcha	X	X	X	X	X	√
Mercedes Gualpa	X	X	X	X	X	√
Estefanía Díaz	X	X	X	X	√ ^	√ ^
Fernando Hidalgo	√	X	X	X	√ ^	√ ^
Marco Almache	√	√	X	X	√ ^	√ ^

B

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 30-06-2011  
Fecha: 30-06-2011





**EMPRESA ABELLITO S.A.  
REVISIÓN DE LOS DOCUMENTOS PRESENTADOS POR  
LA EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

**PRB 4.1  
3/5**

PERSONAL	HOJA DE DATOS PERSONALES	COPIAS DE CERTIFICADOS DE CURSOS Y TÍTULOS	COPIAS CERTIFICADO DE HONORABILIDAD	COPIA CEDULA DE IDENTIDAD	COPIA CERTIFICADO DE VOTACIÓN	COPIA RECORD POLICIAL
Daniel Chávez	✓	X	X	✓	✓	X
Dolores Gualpa	✓	X	X	X	✓	X
Patricio Almache	✓	X	X	X	✓	X
Dolores Yugcha	✓	X	X	X	✓	X
Alfredo Toapanta	X	X	X	X	✓	X
Carlos Burgos	X	X	X	X	✓	X
Edgar Tupuma	X	X	X	X	X	X
Lucia Saltos	X	X	X	✓	X	✓
Juan Casa	X	X	X	✓	X	✓
Efraín López	X	X	X	✓	X	✓

B

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 30-06-2011  
Fecha: 30-06-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
REVISIÓN DE LOS DOCUMENTOS PRESENTADOS POR  
LA EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

**PRB 4.1  
4/5**

PERSONAL	HOJA DE DATOS PERSONALES	COPIAS DE CERTIFICADOS DE CURSOS Y TÍTULOS	COPIAS CERTIFICADO DE HONORABILIDAD	COPIA CEDULA DE IDENTIDAD	COPIA CERTIFICADO DE VOTACIÓN	COPIA RECORD POLICIAL
Silvia Pozo	√	X	X	√	√	√
Alfonso Galvez	√	X	X	X	√	√
María Mena	√	X	X	X	√	√
Rocío Salazar	√	X	X	X	√	√
Manuel Chicaiza	√	X	X	X	√	√
Pascual Casa	√	X	X	√	√	√
Luz Suncha	√	X	X	√	√	√

B

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 30-06-2011  
Fecha: 30-06-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
REVISIÓN DE LOS DOCUMENTOS PRESENTADOS POR  
LA EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

**PRB 4.1  
5/5**

PERSONAL	HOJA DE DATOS PERSONALES	COPIAS DE CERTIFICADOS DE CURSOS Y TÍTULOS	COPIAS CERTIFICADO DE HONORABILIDAD	COPIA CEDULA DE IDENTIDAD	COPIA CERTIFICADO DE VOTACIÓN	COPIA RECORD POLICIAL
José Tocte	√	X	X	√	√	√
Marina Lema	√	X	X	√	√	√

] **B**

**MARCAS DE AUDITORÍA**

- √ Se encuentra en la carpeta
- X No se encuentra en la carpeta
- ^ No se encuentra actualizado
- B** Verificado con las carpetas de los trabajadores de la Empresa ABELLITO S.A.

**OBJETIVO:**

✓ Establecer en qué grado Abellito S.A. ha cumplido adecuadamente con el proceso de selección de personal y su desarrollo dentro de la misma

**COMENTARIO:**

De las 39 carpetas revisadas se determino que el 50% no cumple con todos los requisitos y un 17% no tienen actualizado el certificado de votación y record policial

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 30-06-2011  
Fecha: 30-06-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE  
DOCUMENTOS PROPORCIONADOS  
POR LA EMPRESA**

**PPE 2**

**1/1**

## **FÁBRICA DE PRODUCTOS LÁCTEOS ABELLITO S.A.**

### **CERTIFICADO**

Tanicuchi, 28 de Julio del 2011

Certifico que mediante la Auditoría realizada se detecto que existe falencias en lo que respecta a la selección y análisis de puestos de los trabajadores debido a que cada uno de ellos no se encuentran ocupando el cargo de acuerdo a los perfiles que requiere la Empresa; pero se realizo la contratación del respectivo personal de acuerdo a la falta de talento humano que había en ese entonces.

Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad, facultando a la interesada, hacer uso del presente certificado como estime conveniente.

Atentamente,

LIC. MARGARITA VILLAGOMEZ

JEFE FINANCIERA Y RECURSOS HUMANOS

*Con la calidad por Siempre*

*Dirección: Panamericana Norte Km. 17*

*Teléfonos: 03701149-084181767*

*Tanicuchi - Ecuador*



**Proceso :** Selección del Personal

**Procedimiento:** Seleccione a los trabajadores de la Empresa ABELLITO S.A. y solicite las carpetas de los mismos y revise si cuentan o no con los documentos previo al ingreso a la entidad.

**REFERENCIA P/T**

**PRB 4**

**Punto de Control Interno :** Falta de comunicación e indefinición de los perfiles para ocupar los cargos e incumplimiento con los documentos solicitados por la empresa

**a) Condición:**

De las carpetas de los trabajadores de la Empresa Láctea ABELLITO S.A. que fueron revisadas se determinó que no todas las carpetas cuentan con toda la documentación respectiva previo al ingreso a la entidad el récord policial el 17% no tienen actualizado y el 24% no tienen este certificado. A la vez se identificó que muchos de los trabajadores no cuentan con el perfil para desempeñar el cargo que están ejecutando

**b) Criterio**

Se debe contar con la persona idónea para la selección de personal y velar por el buen funcionamiento de la entidad y exigir a los trabajadores entregar la documentación respectiva al momento de ingresar a la entidad

**c) Causa:**

Carencia de la persona indicada para seleccionar el personal y autoridad para exigir la documentación respectiva.

**d) Efecto:**

Desconocimiento del personal al ocupar los cargo dentro de la Entidad y despreocupación por entregar la documentación

**Conclusión**

Es necesario dentro de la Entidad tener definido claramente los perfiles que se requieren en el desarrollo de las funciones del talento humano y exigir al personal tener su documentación a regla al momento de ingresar a la empresa.

**Recomendación**

La persona encargada de seleccionar el personal debe tener conocimiento de los perfiles que debe reunir sus colaboradores y saber identificar las debilidades de cada uno de ellos.

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 30-06-2011  
Fecha: 30-06-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE  
PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**PRC 1  
1/1**

## **PROGRAMA DE AUDITORÍA DE LA FORMACIÓN Y DESARROLLO**

**EMPRESA AUDITADA** Empresa de Lácteos ABELLITO S.A.  
**TIPO DE AUDITORÍA** Auditoría del Talento Humano  
**PERÍODO** Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010  
**PROCESO** Formación y Desarrollo

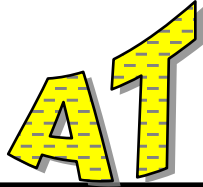
### **OBJETIVOS:**

- Analizar la formación y desarrollo de cada trabajador con el fin de conocer si cada uno de ellos cumple con el perfil exigido por la Empresa
- Evaluar si el proceso de formación de los empleados ayuda a cumplir las metas organizacionales de la Entidad.

<b>Nº.</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF.</b>	<b>ELABORADO POR</b>	<b>FECHA</b>
<b>1</b>	Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno	<b>PRC 1</b>	<b>T.LL.R.A</b>	<b>30-06-2011</b>
<b>2</b>	Determinar el nivel de confianza y riesgo de control interno y evaluar el riesgo de la Auditoría	<b>PRC 2</b>	<b>T.LL.R.A</b>	<b>30-06-2011</b>
<b>3</b>	Revisión del Plan de Capacitación de la Empresa Láctea ABELLITO S.A.	<b>PRC 3</b>	<b>T.LL.R.A</b>	<b>15-07-2011</b>
<b>4</b>	Elaboración de la Hoja de Hallazgos	<b>HA 3</b>	<b>T.LL.R.A</b>	<b>18-07-2011</b>
<b>5</b>	Certificado proporcionado por la Empresa ABELLITO S.A.	<b>PPE 3</b>	<b>T.LL.R.A</b>	<b>30-07-2011</b>

**Elaborado por: T.LL.R.A**  
**Revisado por: H.A.M.R**

**Fecha: 30-06-2011**  
**Fecha: 30-06-2011**



EMPRESA ABELLITO S.A.  
EVALUACION CONTROL INTERNO  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE

PRC 2  
1/2

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DE LA FORMACIÓN Y DESARROLLO

PROCESO: FORMACIÓN Y DESARROLLO

ITEM	PREGUNTAS	RESPUESTAS			POND	CALIF.	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A			
1	¿El proceso de formación y desarrollo contempla un diagnostico de necesidades de competencias de productividad y competitividad?	X			10	7	Se practica empíricamente Ψ
2	¿Para los programas de formación y desarrollo se hace un reconocimiento de las situaciones externas e internas y su incidencia en el logro de los objetivos de la organización?		X		10	5	No hay conocimiento Ψ
3	¿Los procesos de formación y desarrollo garantizan el compromiso del personal?		X		10	5	La entidad no cuenta con un proceso de formación razón por la cual no hay garantía del personal Ψ
4	¿La formación del personal esta orientada al logro de objetivos cuantitativos, metas operacionales?		X		10	5	Existe desconocimiento de los trabajadores los objetivos que persigue la entidad Ψ
5	¿La organización implementa programas de formación orientados a alinear las competencias personales con la entidad?		X		10	5	No se realiza debido a que no se planificado programa de formación del talento humano Ψ

Elaborado por: T.LL.R.A  
Revisado por: H.A.M.R

Fecha: 30-06-2011  
Fecha: 30-06-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
EVALUACION CONTROL INTERNO  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

**PRC 2  
2/2**

**PROCESO: FORMACIÓN Y DESARROLLO**

ITEM	PREGUNTAS	RESPUESTAS			POND	CALIF.	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A			
6	¿Se verifica la competencia de las instituciones y profesionales que prestan el servicio de formación?		<b>X</b>		10	5	No se aplica debido a que no existe capacitación dentro de la empresa Ψ
7	¿Se evalúa y da seguimiento al personal después de haber recibido capacitación?		<b>X</b>		10	5	No se ejecuta una medición de desempeño en los trabajadores lo cual provoca desperdicio de la mano de obra. Ψ
8	¿Considera que las capacitaciones recibidas están relacionadas al desempeño de sus actividades?			<b>X</b>	10	5	No se aplica debido a que no se capacita al personal Ψ
9	¿Ha recibido capacitaciones de forma constante en la Empresa?		<b>X</b>		10	5	No existe una capacitación del talento humano Ψ
10	¿Efectúa regularmente un análisis de la necesidad de formación?		<b>X</b>		10	5	La empresa no realiza una planificación para evaluar al personal Ψ
<b>TOTAL</b>					<b>100</b>	<b>52</b>	

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 30-06-2011  
Fecha: 30-06-2011





**MATRIZ DE PONDERACIÓN DE LA FORMACIÓN Y DESARROLLO**

**DETERMINACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA**

**PROCESO:** FORMACIÓN Y DESARROLLO

**SIMBOLOGÍA**

CP = Calificación Ponderada

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CP = \frac{52 \times 100}{100}$$

CP = 52%  $\omega$

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

**Conclusión:** La Formación y de Desarrollo dentro de la entidad obtuvo una calificación ponderada de 52% que equivale a un nivel de confianza moderado y de un riesgo moderado, por lo que se puede evidenciar que en esta área, existen un sin número de falencias que se deben considerar con prontitud para que sean tomadas las medidas necesarias.

**Marca de auditoría**

$\omega$  Calculado

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 30-06-2011  
Fecha: 30-06-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE  
REVISIÓN DEL PLAN DE  
CAPACITACIÓN**

**PRC 3**

**1/1**

**Proceso :** Formación y Desarrollo

**Procedimiento N° 3:**

Solicite el Plan de Capacitación del Personal Administrativo y Operativo de la Empresa Láctea ABELLITO S.A.

**HALLAZGO**

**HA 3**

***Aplicación***

Se solicitó el Plan de Capacitación del Personal Administrativo y Operativo de la Empresa Láctea ABELLITO S.A. y se detectó que nunca se ha capacitado al personal de la Empresa

**Cálculo de Indicadores de Gestión del Talento Humano PRC 3.1**

- Capacitaciones Efectuadas

$$\text{Capacitación} = \frac{\text{Personal capacitado adecuadamente}}{\text{Total de personal}}$$

$$0/39 = 0\%$$

Elaborado por: **T.LL.R.A**

Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 15-07-2011

Fecha: 15-07-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.**  
**ALEXANDRA TRÁVEZ**  
**AUDITORA INDEPENDIENTE**  
REVISIÓN DEL PLAN DE  
CAPACITACIÓN

**PRC 3.1**

**1/1**

**PROCESO DE CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA LÁCTEA  
ABELLITO S.A.**

Nº	ÁREA	CURSOS DE CAPACITACIÓN	CONSTA EN EL PLAN DE CAPACITACIÓN	
			SI	NO
1	Financiera	Código Tributario y laboral	✓	
2	Producción	Manejo de Maquinaria de la Revisión de la leche	✓	
3	Área Operativa	Seguridad Industrial	✓	
4	Área Secundaria	Seguridad Industrial	✓	
	<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	

**B**

**MARCAS DE AUDITORÍA**

- ✓ Cumple con lo establecido
- x No cumple con lo establecido
- B Verificado con el Plan de Capacitación

**OBJETIVOS:**

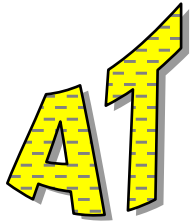
Determinar en qué grado Abellito S.A. emprende la formación y desarrollo del Talento Humano con el propósito de mejorar la calidad de vida y profesional de los mismos y a la vez buscar el desarrollo institucional.

**COMENTARIO**

Se puede señalar que existe un plan de capacitación dentro de la Empresa ABELLITO S.A.; sin embargo el plan no es cumplido debido a que no se impartido ningún curso lo cual afecta al área administrativa y operativa de la misma y se indica que el plan de capacitación no es más idóneo.

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 15-07-2011  
Fecha: 15-07-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE  
DOCUMENTOS PROPORCIONADOS  
POR LA EMPRESA**

**PPE 3**

**1/1**

**FÁBRICA DE PRODUCTOS LÁCTEOS  
ABELLITO S.A.**

**CERTIFICADO**

Tanicuchi, 28 de Julio del 2011

Certifico que mediante la Auditoría realizada se detecto que existen falencias en lo que respecta al plan de capacitación de los trabajadores debido a que no se ha efectuado durante este período ninguna capacitación.

Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad, facultando a la interesada, hacer uso del presente certificado como estime conveniente.

Atentamente,

LIC. MARGARITA VILLAGOMEZ

JEFE FINANCIERA Y RECURSOS HUMANOS

*Con la calidad por Siempre*

*Dirección: Panamericana Norte Km. 17*

*Teléfonos: 03701149-084181767*

*Tanicuchi - Ecuador*



**EMPRESA ABELLITO S.A.**  
**ALEXANDRA TRÁVEZ**  
**AUDITORA INDEPENDIENTE**  
HOJA DE HALLAZGOS  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

**HA 3**

**1/1**

**Proceso :** Formación y Desarrollo

**Procedimiento N° 3:** Solicite el Plan de Capacitación del Personal Administrativo y Operativo de la Empresa Láctea ABELLITO S.A.

**REFERENCIA P/T**

**PRC 3**

**Punto de Control Interno :** Carencia de formación y desarrollo del personal

**a) Condición:**

Al revisar el Plan de Capacitación del Personal Administrativo y Operativo se detectó que nunca se ha cumplido dicho plan debido a que no se ha impartido ningún curso o eventos de capacitación.

**b) Criterio**

Es importante planificar programas de formación y desarrollo de los empleados acorde al perfil de la empresa con el fin de que contribuyan al progreso productivo y administrativo de la Empresa.

**c) Causa:**

Falta de programas de formación y desarrollo de los trabajadores

**d) Efecto:**

Desconocimiento de nuevos procesos tecnológicos para ejecutar las actividades

**Conclusión**

Ejecutar un plan de capacitación e incrementar cursos para mejorar las capacidades cognitivas y destrezas de los trabajadores

**Recomendación**

Se debe realizar capacitaciones constantes al personal de acuerdo a los requerimientos de la entidad y tratar de cumplir con lo planificado.

**Elaborado por:** T.LL.R.A  
**Revisado por:** H.A.M.R

**Fecha:** 15-07-2011  
**Fecha:** 15-07-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE  
PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**PRD  
1/1**

## **PROGRAMA DE AUDITORÍA DE LA MEDICIÓN DE DESEMPEÑO**

**EMPRESA AUDITADA** Empresa de Lácteos ABELLITO S.A.  
**TIPO DE AUDITORÍA** Auditoría del Talento Humano  
**PERÍODO** Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010  
**PROCESO** Medición de Desempeño

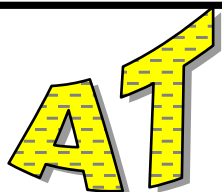
### **OBJETIVOS:**

- Verificar y analizar si se evalúa las funciones del personal constantemente con la finalidad de minimizar errores en el proceso productivo de la entidad.
- Identificar si los instrumentos de evaluación son los más idóneos para el progreso de la empresa.

<b>Nº.</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF.</b>	<b>ELABORADO POR</b>	<b>FECHA</b>
<b>1</b>	Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno	<b>PRD1</b>	<b>T.LL.R.A</b>	<b>30-06-2011</b>
<b>2</b>	Determinar el nivel de confianza y riesgo de control interno y evaluar el riesgo de la Auditoría	<b>PRD 2</b>	<b>T.LL.R.A</b>	<b>30-06-2011</b>
<b>3</b>	Revisión de la Planificación de la Evaluación de desempeño de la Empresa Láctea ABELLITO S.A. y cumplimiento de período de prueba	<b>PRD 3</b>	<b>T.LL.R.A</b>	<b>15-07-2011</b>
<b>4</b>	Elaboración de la Hoja de Hallazgos	<b>HA 3</b>	<b>T.LL.R.A</b>	<b>18-07-2011</b>
<b>5</b>	Certificado proporcionado por la Empresa ABELLITO S.A.	<b>PPE 4</b>	<b>T.LL.R.A</b>	<b>30-07-2011</b>

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 30-06-2011  
Fecha: 30-06-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
EVALUACION CONTROL INTERNO  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

**PRD 1  
1/2**

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DE LA MEDICIÓN DE DESEMPEÑO  
PROCESO: MEDICIÓN DE DESEMPEÑO**

ITEM	PREGUNTAS	RESPUESTAS			POND	CALIF.	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A			
1	¿Se tienen parámetros anteriores o planes de mejoramiento para medir el desempeño?		<b>X</b>		10	5	Nunca se ejecutado una evaluación del talento humano Ψ
2	¿Se tienen claramente definidos los procedimientos para la medición del desempeño con base en competencias?		<b>X</b>		10	4	No se aplica procedimientos para evaluar el desempeño de los trabajadores lo cual ocasiona problemas en el proceso productivo de la entidad Ψ
3	¿Se tienen definidos instrumentos para medir el desempeño?		<b>X</b>		10	4	No existe parámetros para medir el desempeño Ψ
4	¿La medición del desempeño garantiza la efectividad en los procesos productivos y la calidad del servicio?	<b>X</b>			10	6	Siempre y cuando la empresa utilice procesos adecuados que garantice la efectividad de los mismos Ψ
5	¿La medición del desempeño esta orientado a elevar la rentabilidad y a garantizar la permanencia y el desarrollo organizacional?	<b>X</b>			10	8	

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 30-06-2011  
Fecha: 30-06-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
EVALUACION CONTROL INTERNO  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

**PRD 1  
2/2**

**PROCESO: MEDICIÓN DE DESEMPEÑO**

ITEM	PREGUNTAS	RESPUESTAS			POND	CALIF.	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A			
6	¿La medición del desempeño evalúa iniciativa y aportes para el mejoramiento, y la innovación en los procesos?		<b>X</b>		10	4	<b>Carencia de motivación al personal</b>
7	¿Se realizan estudios para evaluar los requisitos del talento humano que se requiere?		<b>X</b>		10	5	<b>La empresa no realiza una evaluación de requerimientos considera que el proceso utilizado es el adecuado</b>
8	¿El personal tiene la capacidad y el entrenamiento necesario para el nivel de responsabilidad asignado considerando la naturaleza y la complejidad de las operaciones que debe desarrollar?		<b>X</b>		10	5	<b>No existe este mecanismo</b>
9	¿Se efectúa evaluaciones periódicas al personal?		<b>X</b>		10	5	<b>No se aplica debido a que la empresa considera que es una perdida de tiempo</b>
10	¿Existen ponderaciones para medir el desempeño de las funciones?		<b>X</b>		10	5	<b>No existe cuadro de ponderaciones</b>
	<b>TOTAL</b>				100	51	

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 30-06-2011  
Fecha: 30-06-2011





**MATRIZ DE PONDERACIÓN DE LA MEDICIÓN DE DESEMPEÑO  
DETERMINACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA**

**PROCESO:** MEDICIÓN DE DESEMPEÑO

**SIMBOLOGÍA**

CP = Calificación Ponderada

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CP = \frac{51 \times 100}{100}$$

CP = 51%  $\omega$

CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
	<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
			<b>RIESGO</b>

**Conclusión:** La Medición de Desempeño dentro de la entidad obtuvo una calificación ponderada de 51% que equivale a un nivel de confianza moderado y de un riesgo moderado, por lo se puede evidenciar que en esta área, existen un sin número de falencias que se deben considerar con prontitud para que sean tomadas las medidas necesarias.

**Marca de auditoría**

$\omega$  Calculado



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

**PRD 3**

**1/1**

**Proceso :** Medición de Desempeño

**Procedimiento:**

Solicité la planificación de evaluación de desempeño de los trabajadores de la Empresa Láctea ABELLITO S.A. del área administrativa y operativa y verifique si cada uno de ellos han pasado por el período de prueba

**HALLAZGO**

**HA 4**

***Aplicación***

Se revisó la planificación de evaluación de desempeño y, se verificó el cumplimiento del período de prueba de los trabajadores de la Empresa Láctea ABELLITO S.A.; por lo que se determinó que las actividades realizadas por los empleados son revisadas durante el período de prueba; pero no se ejecutan evaluaciones periódicas.

**Cálculo de Indicadores de Gestión del Talento Humano PRD 3.1**

- Evaluación de desempeño

$$\text{Evaluación de desempeño} = \frac{\text{Personal evaluado adecuadamente}}{\text{Total de personal}}$$

$$0/39 = 0\%$$

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 15-07-2011  
Fecha: 15-07-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE  
REVISIÓN MEDICIÓN DE DESEMPEÑO  
Y PERÍODO DE PRUEBA**

**PRD 3.1**

**1/4**

**PROCESO DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO Y PERÍODO DE PRUEBA**

PERSONAL	CUMPLE CON EL PERÍODO DE PRUEBA	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
Margarita Villagómez	✓	X
Luis Ayala	✓	X
Ana Llano	✓	X
Joselo Chamorro	✓	X
Miguel Cumbajin	✓	X
Pablo Nasimba	✓	X
Segundo Llano	✓	X
Jaime Rengifo	✓	X
Miguel Toctaguano	✓	X
Cesar Toapanta	✓	X
Manuel Gualpa	✓	X
Raúl Gualpa	✓	X
José Maria Llano	✓	X
Wilma Tercero	✓	X
Jaime Caiza	✓	X
Feliciano Yugcha	✓	X
Mercedes Gualpa	✓	X
Estefanía Díaz	✓	X
Fernando Hidalgo	✓	X

**B**

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 15-07-2011  
Fecha: 15-07-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE  
REVISIÓN MEDICIÓN DE DESEMPEÑO  
Y PERÍODO DE PRUEBA**

**PRD 3.1**

**2/4**

**PROCESO DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO Y PERÍODO DE PRUEBA**

PERSONAL	CUMPLE CON EL PERÍODO DE PRUEBA	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
Marco Almache	√	X
Daniel Chávez	√	X
Dolores Gualpa	√	X
Patricio Almache	√	X
Dolores Yugcha	√	X
Alfredo Toapanta	√	X
Carlos Burgos	√	X
Edgar Tupuma	√	X
Lucia Saltos	√	X
Juan Casa	√	X
Efraín López	√	X
Daniel Chávez	√	X
Dolores Gualpa	√	X
Patricio Almache	√	X
Dolores Yugcha	√	X
Alfredo Toapanta	√	X
Carlos Burgos	√	X
Edgar Tupuma	√	X
Lucia Saltos	√	X

**B**

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 15-07-2011  
Fecha: 15-07-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.**  
**ALEXANDRA TRÁVEZ**  
**AUDITORA INDEPENDIENTE**  
**REVISIÓN MEDICIÓN DE DESEMPEÑO**  
**Y PERÍODO DE PRUEBA**

**PRD 3.1**

**3/4**

**PROCESO DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO Y PERÍODO DE PRUEBA**

PERSONAL	CUMPLE CON EL PERÍODO DE PRUEBA	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
Juan Casa	√	X
Efraín López	√	X
Silvia Pozo	√	X
Alfonso Galvez	√	X
María Mena	√	X
Rocío Salazar	√	X
Manuel Chicaiza	√	X
Pascual Casa	√	X
Luz Suncha	√	X
Silvia Pozo	√	X
Alfonso Galvez	√	X
María Mena	√	X
Rocío Salazar	√	X
Manuel Chicaiza	√	X
Pascual Casa	√	X
Luz Suncha	√	X

**B**

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 15-07-2011  
Fecha: 15-07-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE  
REVISIÓN MEDICIÓN DE DESEMPEÑO  
Y PERÍODO DE PRUEBA**

**PRD 3.1**

**4/4**

### PROCESO DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO Y PERÍODO DE PRUEBA

PERSONAL	CUMPLE CON EL PERÍODO DE PRUEBA	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
José Tocte	√	X
Marina Lema	√	X

] B

#### MARCAS DE AUDITORÍA

√ Cumple con el período de prueba

x No se cumple con las evaluaciones de desempeño

B Verificado con las carpetas de los trabajadores

#### COMENTARIO

Se puede señalar que existe un plan de evaluación de desempeño dentro de la Empresa ABELLITO S.A.; sin embargo el plan no es cumplido debido a que no se ha realizado ningún tipo de evaluación a los trabajadores, el período de prueba de cada trabajador ha sido cumplido en el período de tres meses

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 15-07-2011  
Fecha: 15-07-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE  
DOCUMENTOS PROPORCIONADOS  
POR LA EMPRESA**

**PPE 4**

**1/1**

## **FÁBRICA DE PRODUCTOS LÁCTEOS ABELLITO S.A.**

### **CERTIFICADO**

Tanicuchi, 28 de Julio del 2011

Certifico que mediante la Auditoría realizada se detecto que existen falencias en lo que respecta a la planificación de evaluación y desempeño de los trabajadores debido a que no se ha efectuado durante este período ninguna capacitación.

Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad, facultando a la interesada, hacer uso del presente certificado como estime conveniente.

Atentamente,

LIC. MARGARITA VILLAGOMEZ

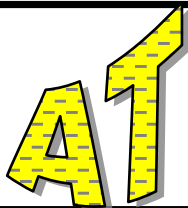
JEFE FINANCIERA Y RECURSOS HUMANOS

*Con la calidad por Siempre*

*Dirección: Panamericana Norte Km. 17*

*Teléfonos: 03701149-084181767*

*Tanicuchi - Ecuador*



**Proceso :** Medición de Desempeño

**Procedimiento:** Solicite la planificación de evaluación de desempeño de los trabajadores de la Empresa Láctea ABELLITO S.A. del área administrativa y operativa y verifique si cada uno de ellos han pasado por el período de prueba

**REFERENCIA P/T**

**PRD 3**

**Punto de Control Interno:** Ausencia de la medición de desempeño de las actividades que ejecutan los trabajadores

**a) Condición:**

Al revisar la planificación de la evaluación de desempeño del Personal Administrativo y Operativo se detectó que nunca se ha efectuado una medición del desempeño de los trabajadores

**b) Criterio**

Se debe realizar evaluaciones periódicas a los trabajadores para conocer si se está obteniendo los resultados esperados por la Empresa

**c) Causa:**

Carencia de medición de desempeño de los trabajadores.

**d) Efecto:**

Desconocimiento del cumplimiento de las metas organizacionales de la Empresa

**Conclusión**

Al no existir una evaluación de los trabajadores se desconocerá si se ha cumplido con los objetivos planificados por la entidad.

**Recomendación**

La Empresa debe crear programas de evaluación del talento humano para conocer si cada uno de ellos está respondiendo satisfactoriamente a las necesidades de la organización.

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 15-07-2011  
Fecha: 15-07-2011





**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE  
PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**PRE  
1/1**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA DE LA SUELDOS, HORAS EXTRAS Y BENEFICIOS SOCIALES**

**EMPRESA AUDITADA** Empresa de Lácteos ABELLITO S.A.  
**TIPO DE AUDITORÍA** Auditoría del Talento Humano  
**PERÍODO** Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010  
**PROCESO** Sueldos, Horas Extras y Beneficios Sociales

**OBJETIVOS:**

- Verificar y analizar si se evalúa las funciones del personal constantemente con la finalidad de minimizar errores en el proceso productivo de la entidad.
- Identificar si los instrumentos de evaluación son los más idóneos para el progreso de la empresa.

<b>Nº.</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF.</b>	<b>ELABORADO POR</b>	<b>FECHA</b>
<b>1</b>	Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno	<b>PRE1</b>	<b>T.LL.R.A</b>	<b>30-06-2011</b>
<b>2</b>	Determinar el nivel de confianza y riesgo de control interno y evaluar el riesgo de la Auditoría	<b>PRE 2</b>	<b>T.LL.R.A</b>	<b>30-06-2011</b>
<b>3</b>	Revisión de la planilla de pagos de los trabajadores de la Empresa Láctea ABELLITO S.A. y cumplimiento de período de prueba	<b>PRE 3</b>	<b>T.LL.R.A</b>	<b>15-07-2011</b>
<b>4</b>	Elaboración de la Hoja de Hallazgos	<b>HA 5</b>	<b>T.LL.R.A</b>	<b>18-07-2011</b>
<b>5</b>	Certificado entrega por la Empresa ABELLITO S.A.	<b>PPE 5</b>	<b>T.LL.R.A</b>	<b>30-07-2011</b>

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 30-06-2011  
Fecha: 30-06-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
EVALUACION CONTROL INTERNO  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

**PRE 1  
1/2**

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DE SUELDOS, HORAS EXTRAS Y BENEFICIOS SOCIALES**

**PROCESO: SUELDOS, HORAS EXTRAS, BENEFICIOS SOCIALES**

ITEM	PREGUNTAS	RESPUESTAS			POND	CALIF.	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A			
1	¿Se cancela el sueldo de acuerdo a lo que establece la Ley?	X			10	8	La empresa cumple con el pago de los trabajadores pero algunas veces se atrasa en los pagos
2	¿Se realiza los pagos de las horas extras de acuerdo a la Ley?	X			10	8	El pago de las horas extras se cancela siempre y cuando esto puedo ser comprobado Ψ
3	¿Se efectúa el pago de los beneficios sociales a las fechas indicadas por la ley?	X			10	10	
4	¿Las vacaciones de los trabajadores se programan a través de un cronograma de actividades?	X			10	8	A veces coincide las salidas de los trabajadores Ψ
5	¿Se reparte las utilidades a los trabajadores?	X			10	6	Se arrastra saldos anteriores Ψ
6	¿Todos los trabajadores están afiliados al seguro?	X			10	8	Luego de tres meses de prueba

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 30-06-2011  
Fecha: 30-06-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
EVALUACION CONTROL INTERNO  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

**PRE 1  
2/2**

**PROCESO: SUELDOS, HORAS EXTRAS, BENEFICIOS SOCIALES**

ITEM	PREGUNTAS	RESPUESTAS			POND	CALIF.	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A			
7	¿Está el personal adecuadamente remunerado con respecto al trabajo desempeño	<b>X</b>			10	8	<b>La mayoría del personal gana solo el básico Ψ</b>
8	¿La jornada de trabajo es de ocho horas laborables?	<b>X</b>			10	10	
9	¿Se efectúa los pagos de los fondos de reserva?	<b>X</b>			10	10	
	<b>TOTAL</b>				<b>100</b>	<b>76</b>	

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 30-06-2011  
Fecha: 30-06-2011



MATRIZ DE PONDERACIÓN DE SUELDOS, HORAS EXTRAS Y  
BENEFICIOS SOCIALES

DETERMINACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA

PROCESO: SUELDOS, HORAS EXTRAS, BENEFICIOS SOCIALES

SIMBOLOGÍA

CP = Calificación Ponderada

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CP = \frac{76 \times 100}{100}$$

CP = 76%  $\omega$

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

**Conclusión:** Los Sueldos y las Obligaciones Patronales dentro de la entidad obtuvo una calificación ponderada del 76% que equivale a un nivel de confianza alto y de un riesgo bajo, por lo que se puede evidenciar que en esta área, no existe falencias significativas dentro de este proceso; por tal razón el riesgo es mínimo.

Marca de auditoría

$\omega$  Calculado

Elaborado por: T.LL.R.A  
Revisado por: H.A.M.R

Fecha: 30-06-2011  
Fecha: 30-06-2011



EMPRESA ABELLITO S.A.  
AUDITORA INDEPENDIENTE

PRE 3

1/2

**Proceso :** Sueldos, Horas Extras y Beneficios Sociales

**Procedimiento:**

Solicité los roles de pago de sueldos, horas extras y beneficios sociales de los trabajadores de la Empresa Láctea Abellito S.A. del área administrativa y operativa

**HALLAZGO**

**HA 5**

***Aplicación***

Se revisó los roles de pago de los trabajadores de la Empresa Láctea Abellito S.A.; por lo que se determinó que los pagos han sido cancelados pero no en las fechas establecidas y las utilidades no han sido canceladas **PRE 3.1 (Ver anexo 5)**

***Cálculos:***

***Décimo Cuarto sueldo:*** Se observó que el décimo cuarto sueldo se calcula dentro del rol mensual de la siguiente manera:

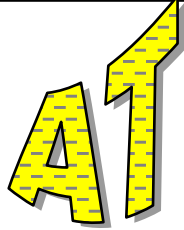
*Sueldo básico*

*Décimo Cuarto Sueldo = \_\_\_\_\_*

12 meses

Elaborado por: **T.L.L.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 15-07-2011  
Fecha: 15-07-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

**PRE 3**

**2/2**

**Proceso :** Sueldos, Horas Extras y Beneficios Sociales

**Procedimiento:**

Solicité los roles de pago de sueldos, horas extras y beneficios sociales de los trabajadores de la Empresa Láctea Abellito S.A. del área administrativa y operativa

**HALLAZGO**

**HA 5**

**Cálculos:**

*Décimo Cuarto Sueldo =  $240/12 = 20$*

*Décimo Tercer Sueldo = Sueldo Mensual / 12 meses*

*Décimo Tercer Sueldo =  $240 / 12 = 20$*

*Horas Extras Ordinarias =  $240/30 = 8/8 = 1 * 1.5 = 1.5 * \text{Número de horas extras del trabajador}$*

*Horas Extras Extraordinarias =  $240/30 = 8/8 = 1 * 2 = 2 * \text{Número de horas extras del trabajador (Ver Anexo6)}$*

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 15-07-2011  
Fecha: 15-07-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
REVISIÓN DE LOS DOCUMENTOS PRESENTADOS POR  
LA EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

**PRE 3.1  
1/4**

PERSONAL	SUELDOS	HORAS EXTRAS	DÉCIMO CUARTO	DÉCIMO TERCERO	VACACIONES	UTILIDADES
Margarita Villagómez	√	√	√	√	√	X
Luis Ayala	X	√	√	√	√	X
Ana Llano	X	√	√	√	√	X
Joselo Chamorro	X	√	√	√	√	X
Miguel Cumbajin	X	√	√	√	√	X
Pablo Nasimba	X	√	√	√	√	X
Segundo Llano	X	√	√	√	√	X
Jaime Rengifo	√	√	√	√	√	X
Miguel Toctaguano	√	√	√	√	√	X
Cesar Toapanta	√	√	x	√	√	X

3

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 15-07-2011  
Fecha: 15-07-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
REVISIÓN DE LOS DOCUMENTOS PRESENTADOS POR  
LA EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

**PRE 3.1  
2/4**

PERSONAL	SUELDOS	HORAS EXTRAS	DÉCIMO CUARTO	DÉCIMO TERCERO	VACACIONES	UTILIDADES
Manuel Gualpa	✓	✓	✓	✓	✓	X
Raúl Gualpa	✓	✓	✓	✓	✓	X
José María Llano	✓	✓	✓	✓	✓	X
Wilma Tercero	✓	✓	✓	✓	✓	X
Jaime Caiza	✓	✓	✓	✓	✓	X
Feliciano Yugcha	✓	✓	✓	✓	✓	X
Mercedes Gualpa	✓	✓	✓	✓	✓	X
Estefanía Díaz	✓	✓	✓	✓	✓	X
Fernando Hidalgo	✓	✓	✓	✓	✓	X
Marco Amaché	✓	✓	✓	✓	✓	X

B

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 30-06-2011  
Fecha: 30-06-2011





**EMPRESA ABELLITO S.A.  
REVISIÓN DE LOS DOCUMENTOS PRESENTADOS POR  
LA EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

**PRE 3.1  
3/4**

PERSONAL	SUELDOS	HORAS EXTRAS	DÉCIMO CUARTO	DÈCIMO TERCERO	VACACIONES	UTILIDADES
Daniel Chávez	✓	✓	✓	✓	✓	X
Dolores Gualpa	✓	✓	✓	✓	✓	X
Patricio Almache	✓	✓	✓	✓	✓	X
Dolores Yugcha	✓	✓	✓	✓	✓	X
Alfredo Toapanta	✓	✓	✓	✓	✓	X
Carlos Burgos	✓	✓	✓	✓	✓	X
Edgar Tupuma	✓	✓	✓	✓	✓	X
Lucia Saltos	✓	✓	✓	✓	✓	X
Juan Casa	✓	✓	✓	✓	✓	X
Efraín López	✓	✓	✓	✓	✓	X

B

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 30-06-2011  
Fecha: 30-06-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
REVISIÓN DE LOS DOCUMENTOS PRESENTADOS POR  
LA EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

**PRE 3.1  
4/4**

PERSONAL	SUELDOS	HORAS EXTRAS	DÉCIMO CUARTO	DÉCIMO TERCERO	VACACIONES	UTILIDADES
José Tocte	√	√	√	√	√	X
Marina Lema	√	√	√	√	√	X

B

**MARCAS DE AUDITORÍA**

√ Esta cancelado en las planillas del rol

x No se encuentra cancelado

B Verificado con los roles de pago de los trabajadores de la Empresa ABELLITO S.A.

**OBJETIVO:**

Evaluar y Analizar el rol de pagos de los trabajadores con la finalidad de observar si se han calculado de acuerdo a las exigencias que rige la ley cada uno de los beneficios sociales para salvaguardar los intereses de la empresa y de los empleados.

**COMENTARIO:**

De los roles revisados de los 39 trabajadores se determinó que ningún de ellos han cobrado las utilidades respectivas

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 30-06-2011  
Fecha: 30-06-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE  
DOCUMENTOS PROPORCIONADOS  
POR LA EMPRESA**

**PPE 5**

**1/1**

**FÁBRICA DE PRODUCTOS LÁCTEOS  
ABELLITO S.A.**

**CERTIFICADO**

Tanicuchi, 28 de Julio del 2011

Certifico que mediante la Auditoría realizada se detecto que existen falencias en lo que respecta al pago de utilidades de los trabajadores debido a que no se ha efectuado durante este período el pago respectivo.

Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad, facultando a la interesada, hacer uso del presente certificado como estime conveniente.

Atentamente,

LIC. MARGARITA VILLAGOMEZ

JEFE FINANCIERA Y RECURSOS HUMANOS

*Con la calidad por Siempre*

*Dirección: Panamericana Norte Km. 17*

*Teléfonos: 03701149-084181767*

*Tanicuchi - Ecuador*



**EMPRESA ABELLITO S.A.**  
**ALEXANDRA TRÁVEZ**  
**AUDITORA INDEPENDIENTE**  
HOJA DE HALLAZGOS  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

**HA 5**

**1/1**

**Proceso:** Sueldos, Horas Extras y Beneficios Sociales

**Procedimiento:** Solicité los roles de pago de sueldos, horas extras y beneficios sociales de los trabajadores de la Empresa Láctea ABELLITO S.A. del área administrativa y operativa

**REFERENCIA P/T**

**PRE 3**

**Punto de Control Interno:** Incumplimiento del pago de utilidades a los trabajadores

**a) Condición:**

Al revisar las planillas de pago del Personal Administrativo y Operativo se detectó que nunca se ha cancelado las utilidades respectivas a los trabajadores

**b) Criterio**

La empresa debe cancelar las utilidades respectiva con la finalidad de evitar problemas futuros con el Ministerio Laboral

**c) Causa:**

Acumulación de las utilidades no canceladas a los empleados.

**d) Efecto:**

Insatisfacción laboral de los trabajadores

**Conclusión**

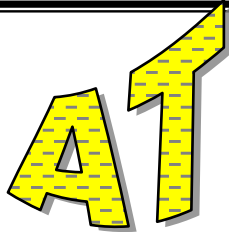
Es importante cancelar las obligaciones pendientes con los empleados con el propósito de crear una buena relación laboral

**Recomendación**

Se debe realizar presupuestos para cancelar las utilidades respectivas

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 15-07-2011  
Fecha: 15-07-2011



EMPRESA ABELLITO S.A.  
PLANILLA DE EVALUACIÓN  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

PE  
1/6

INDICADORES

INDICADORES		CÁLCULO	RESULTADOS	RECOMENDACIONES
<i>Visión</i>	$Visión = \frac{\text{trabajadores que conocen}}{\text{total de trabajadores}}$	12/39	31%	El 31% de los trabajadores tienen conocimiento de la visión de la empresa lo cual indica que el porcentaje es bajo debido a que no existe un plan estratégico socializado.
<i>Misión</i>	$Misión = \frac{\text{trabajadores que conocen}}{\text{total de trabajadores}}$	18/39	46%	El 46% de los empleados conocen la misión de la empresa al desempeñarse como una planta productora de lácteos y sus derivados

Elaborado por: **T.L.L.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 30 -06-2011  
Fecha: 30 -06-2011



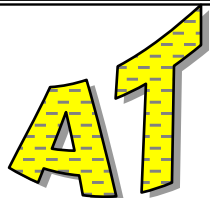
EMPRESA ABELLITO S.A.  
PLANILLA DE EVALUACIÓN  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE

PE  
2/6

INDICADORES		CÁLCULO	RESULTADOS	RECOMENDACIONES
<i>Carpetas que cumplen con todos los requisitos adecuadamente</i>	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de carpetas que cumplen con todos los requisitos}}{\text{N}^{\circ} \text{ de carpetas revisadas}}$	14/39	36%	El 36% de los trabajadores cumplen con los requisitos requeridos por la entidad mientras que el 64% no cumplen con los requerimientos del perfil
<i>Hojas de datos personal</i>	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de carpetas que tienen hojas de datos personales}}{\text{N}^{\circ} \text{ de carpetas revisadas}}$	10/39	26%	El 26% de los empleados tienen al día la hoja de datos personales mientras que el 74% no lo poseen.

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 30 -06-2011  
Fecha: 30 -06-2011



EMPRESA ABELLITO S.A.  
PLANILLA DE EVALUACIÓN  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE

PE  
3/6

INDICADORES		CÁLCULO	RESULTADOS	RECOMENDACIONES
<i>Carpetas que tienen copias certificadas de títulos y cursos</i>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de carpetas que tienen copias certificadas de títulos}}{\text{N}^\circ \text{ de Carpetas revisadas}}$	11/39	28%	El 28% de los trabajadores tienen copias certificadas de títulos y cursos obtenidos mientras que el 72% no tienen estos documentos.
<i>Certificados de trabajo y honorabilidad</i>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de carpetas que tienen certificados de honorabilidad y de trabajo}}{\text{N}^\circ \text{ de Carpetas revisadas}}$	9/39	23%	El 23% de los empleados tienen certificados de honorabilidad y de trabajo mientras que el 77% no lo poseen.

Elaborado por: **T.L.L.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 30 -06-2011  
Fecha: 30 -06-2011



EMPRESA ABELLITO S.A.  
PLANILLA DE EVALUACIÓN  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE

PE  
4/6

INDICADORES		CÁLCULO	RESULTADOS	RECOMENDACIONES
<i>Carpetas que tienen la cédula de identidad</i>	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de carpetas que tienen la cédula de identidad}}{\text{N}^{\circ} \text{ de Carpetas revisadas}}$	19/39	49%	El 49% de los trabajadores tienen las copias de la cédula de identidad mientras que el 51% no cumple con este punto
<i>Carpetas que tienen el certificado de votación</i>	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de carpetas que tienen el certificado de votación}}{\text{N}^{\circ} \text{ de Carpetas revisadas}}$	12/39	31%	El 31% de los empleados tienen la copia del certificado de votación mientras que el 69% no tienen actualizado el mismo.

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 30 -06-2011  
Fecha: 30 -06-2011





EMPRESA ABELLITO S.A.  
PLANILLA DE EVALUACIÓN  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE

PE  
5/6

INDICADORES	CÁLCULO	RESULTADOS	RECOMENDACIONES
<i>Carpetas que tienen el record policial</i>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de carpetas que tienen el record policial}}{\text{N}^\circ \text{ de carpetas revisadas}}$	16/39 41%	El 41% de los trabajadores tienen el record policial mientras que 59% no han actualizado este punto
<i>Capacitación</i>	$\text{Capacitación} = \frac{\text{Personal capacitado adecuadamente}}{\text{Total de personal}}$	0/39 0%	El 0% de los empleados no han sido capacitados debido a que la empresa no realiza procesos de capacitación

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 30 -06-2011  
Fecha: 30 -06-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
PLANILLA DE EVALUACIÓN  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

**PE  
6/6**

INDICADORES	CÁLCULO	RESULTADOS	RECOMENDACIONES
<i>Evaluación de desempeño</i>	$\text{Evaluación de desempeño} = \frac{\text{Personal evaluado adecuadamente}}{\text{Total de personal}}$	0/39  0%	El 0% de los trabajadores no han sido evaluados razón por la cual se desconoce el grado de desempeño de cada uno de ellos
<i>Horas Extras</i>	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de informes de horas extraordinarias y suplementarias que cuenta con todos los requisitos}}{\text{N}^{\circ} \text{ de informe de horas extraordinarias y suplementarias revisadas}}$	18/30  60%	EL 60% de los informes revisados cumplen con los requerimientos para la cancelación de las horas extras, mientras que el 40% no contiene las firmas de respaldo que abalice la seguridad de la información

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 30 -06-2011  
Fecha: 30 -06-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
PUNTOS DE CONTROL INTERNO  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

**PCI**

**1/3**

**PUNTOS DE CONTROL INTERNO**

REF	OBSERVACIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
<b>PRA 3</b> <b>1/1</b> <b>PRA 3.1</b> <b>1/1</b> <b>HA 1</b> <b>1/1</b>	<p align="center"><b>-1-</b></p> <p>Ausencia de un proceso de planificación de gestión empresarial y humano lo cual ocasiona un desconocimiento de la misión y visión de la misma y no se prevé necesidades futuras de los empleados.</p>	Según lo analizado se debería dar a conocer a los empleados las metas empresariales que persigue la organización así como también comunicar la misión y visión de la misma.	Falta de comunicación entre los directivos de la entidad y sus colaboradores.	Desconocimiento de las metas empresariales y necesidades de los empleados	Al no existir comunicación no se podrá obtener los resultados deseados por la empresa y obtendrá falencias en el proceso productivo de la Entidad	Se debe realizar una planificación tanto humana como empresarial con la finalidad de conocer si las metas organizaciones se cumplen y el talento humano es el idóneo para la Empresa
<b>PRB 4</b> <b>1/3</b> <b>PRB 4.1</b> <b>1/5</b> <b>HA 2</b> <b>1/1</b>	<p align="center"><b>-2-</b></p> <p>Falta de comunicación e indefinición de los perfiles para ocupar los cargos e incumplimiento con los documentos solicitados por la empresa</p>	Se debe contar con la persona idónea para la selección de personal y velar por el buen funcionamiento de la entidad y exigir a los trabajadores entregar la documentación respectiva al momento de ingresar a la entidad	La empresa no cuenta con la persona indicada para seleccionar el personal y no existe autoridad para exigir la documentación respectiva	Desconocimiento del personal al ocupar los cargo dentro de la Entidad y despreocupación por entregar la documentación	Es necesario dentro de la Entidad tener definido claramente los perfiles que se requieren en el desarrollo de las funciones del talento humano y exigir al personal tener su documentación a regla al momento de ingresar a la empresa.	La persona encargada de seleccionar el personal debe tener conocimiento de los perfiles que debe reunir sus colaboradores y saber identificar las debilidades de cada uno de ellos

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 30 -06-2011  
Fecha: 30 -06-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
PUNTOS DE CONTROL INTERNO  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

**PCI  
2/3**

REF	HALLAZGOS	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
<b>PRC 3</b> <b>1/1</b> <b>PRC 3.1</b> <b>1/1</b> <b>HA 3</b> <b>1/1</b>	<p align="center"><b>-3-</b></p> Carencia de formación y desarrollo del personal	Es importante planificar programas de formación y desarrollo de los empleados con el fin de que contribuyan al progreso productivo de la Empresa.	Falta de programas de formación y desarrollo de los trabajadores	Desconocimiento de nuevos procesos tecnológicos para ejecutar las actividades	Ejecutar e plan de capacitación e incrementar cursos para mejorar las capacidades cognitivas y destrezas de los trabajadores	Se debe realizar capacitaciones constantes al personal de acuerdo a los requerimientos de la entidad y tratar de cumplir con lo planificado.
<b>PRD 3</b> <b>1/1</b> <b>PRD 3.1</b> <b>1/3</b> <b>HA 4</b> <b>1/1</b>	<p align="center"><b>-4-</b></p> Ausencia de la medición de desempeño de las actividades que ejecutan los trabajadores	Se debe realizar evaluaciones periódicas a los trabajadores para conocer si se esta obteniendo los resultados esperados por la Empresa	Carencia de medición de desempeño de los trabajadores.	Desconocimiento del cumplimiento de las metas organizacionales de la Empresa	Al no existir una evaluación de los trabajadores se desconocerá si se ha cumplido con los objetivos planificados por la entidad.	La Empresa deber crear programas de evaluación del talento humano para conocer si cada uno de ellos están respondiendo satisfactoriamente a las necesidades de la organización.

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 30 -06-2011  
Fecha: 30 -06-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
PUNTOS DE CONTROL INTERNO  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE**

**PCI**

**3/3**

REF	OBSERVACIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
<b>PRE 3 1/1 PRE 3.1 1/5 HA 5 1/1</b>	<b>-5-</b> Incumplimiento del pago de utilidades a los trabajadores	La empresa debe cancelar las utilidades respectiva con la finalidad de evitar problemas futuros con el Ministerio Laboral	Acumulación de las utilidades no canceladas a los empleados	Insatisfacción laboral de los trabajadores	Es importante cancelar las obligaciones pendientes con los empleados con el propósito de crear una buena relación laboral	Se debe realizar presupuestos para cancelar las utilidades respectivas

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 30 -06-2011  
Fecha: 30 -06-2011



## 62. CARTA A GERENCIA

Latacunga, 30 de Junio del 2011

Señora  
Paola Nieto de Plaza  
**GERENTE GENERAL EMPRESA ABELLITO S.A.**  
Presente

De mi consideración:

En relación a la Auditoría de Talento Humano del 01 de Enero al 31 de diciembre del 2010 de la Empresa Láctea Abellito S.A., se evaluó la estructura de control interno de la entidad, lo cual permitió determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de las pruebas de auditoría necesarias para emitir una opinión sobre los componentes analizados dentro de la misma.

La evaluación de la estructura de control interno permite prever o detectar irregularidades o falencias dentro de los componentes analizados con la finalidad de evitar o corregir inmediatamente desviaciones que pudiera afectar al buen funcionamiento de la empresa.

A continuación se emite comentarios y sugerencias con respecto a las debilidades encontradas dentro de la entidad.

### **COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO**

#### **PUNTO DE CONTROL INTERNO N° 1**

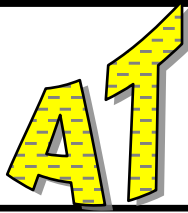
No existe una planeación de talento humano para satisfacer las necesidades de los trabajadores y hay desconocimientos de las metas empresariales de la Entidad así como la visión y misión de la misma

#### **COMENTARIO**

La empresa durante su proceso de desarrollo nunca ha efectuado planeaciones estratégicas y de talento humano perjudicando el área productiva de la entidad y no existe una comunicación adecuada de las metas empresariales de la misma.

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 15-07-2011  
Fecha: 15-07-2011



### **PUNTO DE CONTROL N° 2**

Los trabajadores no se encuentran debidamente capacitados con respecto a sus funciones.

#### **COMENTARIO**

La Empresa Abellito S.A., desde su funcionamiento no ha capacitado a su personal dando como resultado falencias en la ejecución de funciones y en el buen desempeño de las actividades.

#### **RECOMENDACIONES**

La empresa debe realizar una planificación de capacitación a su personal por lo menos dos veces al año con la finalidad de evitar errores en el desempeño de las funciones.

### **PUNTO DE CONTROL INTERNO N° 3**

Falta de un Manual que regule las actividades de la empresa.

#### **COMENTARIO**

Un Manual es importante dentro de la Empresa con el propósito de regular las actividades de la Entidad, funciones, derechos y obligaciones de los trabajadores y empleadores.

#### **RECOMENDACIÓN**

La Empresa debe elaborar un Manual en el que se detalle las obligaciones, derechos, funciones que deben cumplir tanto trabajadores como empleadores cuyo fin sea el buen funcionamiento de la Entidad.

### **PUNTO DE CONTROL INTERNO N° 4**

Los trabajadores no han sido evaluados para observar la calidad del cumplimiento de sus actividades

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 15-07-2011  
Fecha: 15-07-2011



**EMPRESA ABELLITO S.A.  
ALEXANDRA TRÁVEZ  
AUDITORA INDEPENDIENTE  
CARTA A GERENCIA**

**CAG**

**3/4**

### **COMENTARIO**

La empresa durante su proceso de desarrollo nunca una medición de desempeño de sus trabajadores lo cual ha provocado la medición de las actividades realizadas.

### **RECOMENDACIÓN**

La empresa debe planificar evaluaciones periódicas a sus colaboradores con la finalidad de medir el rendimiento de cada uno de ellos y observar si los resultados están enfocados al cumplimiento de las metas empresariales.

### **PUNTO DE CONTROL INTERNO N° 5**

Incumplimiento en el pago de utilidades que establece la Ley.

### **COMENTARIO**

Al revisar el rol de pagos y el rol de beneficios sociales se pudo observar el incumplimiento del pago de utilidades lo cual perjudica a los empleados y también a la Empresa debido a que un futuro cercano tendrá que cumplir con lo establecido con sus respectivas multas e intereses.

### **RECOMENDACIÓN**

La empresa debe realizar un presupuesto para poder llevar a cabo el pago de utilidades con el propósito de cumplir con lo que establece la ley y tener un ambiente favorable dentro de la misma.

Elaborado por: **T.LL.R.A**

Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 15-07-2011

Fecha: 15-07-2011





**EMPRESA ABELLITO S.A.**  
**ALEXANDRA TRÁVEZ**  
**AUDITORA INDEPENDIENTE**  
CARTA A GERENCIA

**CAG**

**4/4**

El presente informe es para uso exclusivo de la Administración de la Empresa y no debe ser utilizado con ningún otro fin.

Deseo expresar mi agradecimiento por la cortesía y cooperación extendida durante el curso del trabajo.

Atentamente,

**RITA TRÁVEZ**  
**AUDITORA INDEPENDIENTE**

Elaborado por: **T.LL.R.A**  
Revisado por: **H.A.M.R**

Fecha: 15-07-2011  
Fecha: 15-07-2011

## **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 CONCLUSIONES**

- En base al cumplimiento del contenido del Plan de Tesis, se desarrolla la presente Auditoría del Talento Humano aplicada al proceso de la cultura de la organización, selección del personal, formación y desarrollo, medición de desempeño y remuneraciones y otros beneficios de los empleados de la Empresa Láctea ABELLITO S.A., evaluando los niveles de eficiencia, eficacia y economía, con el fin de presentar un producto profesional que al Gerente General y sus colaboradores en general, les sirva en función de mejorar sus procesos organizacionales.
- Al concluir la Auditoría del Talento Humano de la Empresa Láctea ABELLITO S.A.; se logró cumplir con los objetivos establecidos por el equipo de auditoría, por lo que se determinó si la ejecución del proceso de la cultura de la organización, selección del personal, formación y desarrollo, medición de desempeño y remuneraciones y otros beneficios de los Empleados se estaba desarrollando razonablemente y, se efectuó un Informe Final de Auditoría con las conclusiones y recomendaciones respectivas.
- Los procesos evaluados en la Empresa Láctea ABELLITO S.A., no cuenta con políticas internas que regulen a los mismos, por lo que son efectuados de forma mecánica, además no tienen establecidos indicadores que ayuden a medir como se está cumpliendo el proceso en la Unidad.
- Se cuenta con un Plan Anual de Capacitación pero ha sido elaborado de acuerdo a los requerimientos reales de capacitación que requiere la Empresa ABELLITO S.A.

- La Empresa Láctea ABELLITO S.A., tiene un programa de evaluación para medir el desempeño de sus colaboradores; pero lamentablemente no es aplicado lo cual provoca desconocimiento del cumplimiento de las metas organizacionales.

#### **4.2 RECOMENDACIONES**

- Constituir la presente Tesis en una fuente de investigación, estudio y modelo de una Auditoría de Talento Humano para docentes y alumnos de la Universidad Técnica de Cotopaxi, así como para otras instituciones de estudios superiores del país.
- Observar las recomendaciones que han sido efectuadas por el auditor en el Informe Final de Auditoría del Talento Humano para implementarlas en la Empresa ABELLITO S.A. a fin de obtener mejoras.
- Elaborar políticas internas para la ejecución de cada proceso, además indicadores de gestión que ayuden a medir como se está cumpliendo las actividades en la Empresa Láctea ABELLITO S.A.
- Elaborar formatos y programas de evaluación de desempeño con la finalidad de medir el desarrollo de las actividades de la entidad y mejorar la productividad de la misma y es recomendable aplicarlos para evaluar las actividades de cada uno de ellos.
- Elaborar un Plan Anual de Capacitación de acuerdo a las necesidades reales de entidad.

## 5. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **ADMINISTRACIÓN:** Permite coordinar y combinar los recursos para alcanzar los objetivos, nos ha demostrado en forma eficiente que los recursos que posee la empresa como son el talento empresarial, natural, capital no podrían desarrollar y alcanzar los objetivos sin un ente primordial que es el recurso humano
- **ANÁLISIS DE PUESTOS:** Son los requisitos que debe tener la persona para ocupar el cargo con relación a su experiencia, educación, responsabilidad, habilidad.
- **AUDITOR:** Es el proceso de acumular y evaluar evidencia, realizando por una persona independiente y competente acerca de la información cuantificable de una entidad económica específica, con el propósito de determinar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidas.
- **AUDITORÍA:** Evalúa la efectividad de los recursos financieros y administrativos de una organización, mediante la obtención de evidencias que ayudarán a la elaboración el informe.
- **AUDITORÍA DEL TALENTO HUMANO:** Es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia del recurso humano.
- **CAPITAL HUMANO:** Indica como comporta el potencial humano, con sus cualidades y actitudes ante la ciencia, y en el desarrollo de una mentalidad científica que le propicie un trabajo más efectivo en su esfera profesional.
- **CONTROL:** Es la comprobación, intervención o inspección cuyo propósito es preservar la existencia de cualquier organización y apoyar a su desarrollo; su objetivo es contribuir con los resultados esperados.
- **CONTROL INTERNO:** Puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total a la dirección y al directorio.

- **EVALUACIÓN:** Consiste en analizar los rendimientos del recurso humano, tecnológico y financiero de la empresa.
- **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:** Es una herramienta para mejorar el desempeño de los trabajadores de la empresa.
- **GERENCIA:** Es responsable del éxito o el fracaso de un negocio.
- **GESTIÓN:** Esta orientada a resolver un problema específico, a concretar un proyecto, un deseo, pero también puede referir a la dirección y administración que se realiza en una empresa, una organización, un negocio, e incluso a nivel gobierno.
- **GESTIONAR:** Es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.
- **GESTIÓN ADMINISTRATIVA:** Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.
- **GESTIÓN FINANCIERA:** Integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.
- **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO:** Es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización.
- **ORGANIZACIÓN:** Es la coordinación racional de actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo.
- **PROCESO:** Consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que actividad se va a realizar en beneficio de la empresa.
- **PROCESO DE EVALUACIÓN:** Es como un medio de reflexión y perfeccionamiento de toda actividad humana que se realice, sea a nivel personal o profesional.
- **RECLUTADOR:** Identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección.

- **RECLUTAMIENTO:** Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes.
- **SELECCIÓN DE PERSONAL:** Es la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.
- **TALENTO HUMANO:** Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de los trabajadores

## 6. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

### 6.1 BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- BEER, Mark, La transformación de la función del recurso humano. Documento. S.M.D., 1997
- BELTRÁN, Eduardo “Auditoría del Recurso Humano”, Instituto tecnológico de estudios Superiores de Monterrey, Nuevo León, México, 2001
- CHIAVENATO, Idalberto, Auditoría de Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill. 5ª Edición Santafé de Bogotá, 2000
- CALDERÓN, G. MONTES, A. TOBÓN, M. Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa, Revista EAFIT. N° 40, 2004.
- GÓMEZ, L. BALKIN, D. CARDY, R Dirección y Gestión de Recursos Humanos. México. Prentice – Hall, 2006

## 6.2 BIBLIOGRAFÍA CITADA

- ACOSTA, Edgar, Auditoría de Gestión al Talento Humano, Editorial San Gabriel, 1995. p. 28
- ANDRADE, Luis, Desarrollo y funcionamiento de las Empresas, Editorial Sevilla, 2001. p. 35
- CARO, Gabriel, Gestión Financiera, Ed. Macchi, p. 28
- COOK and WINKLE, Control Interno, Editorial Sevilla, p. 35
- GARCÍA, Luis, Administración de Empresas Editorial Don Bosco, 1999 p. 25
- MEIGS, Walter B. Principios de Auditoría, Tomo I. Editorial Félix Varela. La Habana.2004, p. 80.
- ROBBISON, John, Auditoria, Editorial San Jorge, p. 36
- RODRÍGUEZ, Joaquín, Sinopsis de Auditoria, 1997, p. 32
- TERRY, George, Gestión Administrativa, Nueva Editorial Interamericana 1998, p. 28
- THIERAUF, Wilson, Auditoría del Talento Humano, Editorial Saint, 1998, p. 85
- WOODROW, Wilson, Principios de la Gestión Financiera y Administrativa, Ed. Paitos, 2001, p. 38

**ANEXO 1**

Señor  
**PAOLA ALEXANDRA NIETO ZAVALA.**  
Presente.-

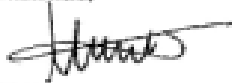
De mi consideración:

Cúmpleme informarle que la Junta General Universal de Accionistas de la Compañía **ABELLITO S.A** en sesión realizada 09 de Mayo del 2006, resolvió elegirle para el cargo de **GERENTE GENERAL** , para un periodo de cinco (5) años, a contarse desde la fecha de inscripción de su nombramiento en el Registro Mercantil.

El Gerente General tiene la representación legal, judicial y extrajudicial de la Compañía y en su ausencia, falta o impedimento legal será sustituido por el Presidente.

Sus atribuciones constan en la Escritura Pública de Constitución de la Compañía, otorgada el 28 de Septiembre del 2000, ante el Notario Décimo Sexto del Cantón Guayaquil, Doctor Rodolfo Pérez Pimentel e inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Guayaquil , el 15 de Noviembre del 2000.

Atentamente,



**VICTOR GENARO NIETO GARCIA**  
**PRESIDENTE**

Latacunga, 10 de Mayo del 2006

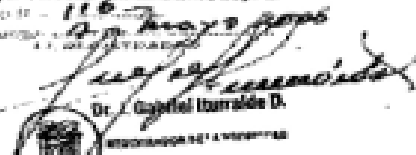
En la presente fecha acepto desempeñar el cargo de **GERENTE GENERAL** de la Compañía **ABELLITO S.A.**



**NIETO ZAVALA PAOLA ALEXANDRA**  
**CC.No. 1306466713**

El presente nombramiento sustituye al anterior en razón al Cambio de Domicilio efectuado (de Guayaquil a Latacunga) mediante escritura pública de fecha 6 de abril del 2005, aprobada bajo Resolución 2069 de Superintendencia de Compañías e inscrita en el Reg Mercantil del Cantón Latacunga el 16 de Agosto del 2005.

RECEBIDA: Que en esta fecha se ha  
concurrido al Registro Mercantil, en el  
REGISTRO Mercantil de Latacunga, en  
49- ... de ... de ... de ...  
... de ... de ... de ... de ...  
... de ... de ... de ... de ...



Dr. Gabriel Izarralde D.  
REGISTRADOR DE LA UNIVERSIDAD





SUPERINTENDENCIA  
DE COMPAÑÍAS

**CERTIFICO:** Que en el diario **MERIDIANO**, en sus ediciones correspondientes a los días **Lunes seis, Martes siete y Miércoles ocho de Junio del año dos mil cinco (Año XXI No. 7882, 7883 y 7884)**, se ha publicado el extracto de la escritura pública de **CAMBIO DE DOMICILIO DE LA COMPAÑIA ABELLITO S. A., DEL CANTON GUAYAQUIL AL CANTON LATACUNGA Y REFORMA DEL ESTATUTO**; así mismo que hasta la presente fecha no se ha recibido en este Despacho, notificación judicial de oposición, ni aviso de presentación de recurso alguno.- Guayaquil, 29 de Junio de 2005.

  
  
**Ab. Mauricio Trujillo Arceaga**  
**SECRETARIO GENERAL DE LA INTENDENCIA DE**  
**COMPAÑÍAS DE GUAYAQUIL (E)**

MTA/Patricia

ANEXO 3

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

http://m5.iesg.gob.ec/emp/ksmpm0900.jsp?assel=b&asopt=EP&hid...



INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

NIETO ZAVALA PAOLA ALEXANDRA

Julio 28 del 2011 05:23

NIETO ZAVALA PAOLA ALEXANDRA

AVISO DE ENTRADA		
Número de la novedad	2268728	Fecha de reporte: 2008-03-11
Empleador:	NIETO ZAVALA PAOLA ALEXANDRA	
Ruc:	0992144009001	
Sucursal:	ABELLITO S.A.	0001
R : 3 : 06		
afiliado:	RENGIFO ROBAYO JAME MELIDO	
Cédula:	0500800719	
Dirección:	GUAYTACAMA	
Fecha de entrada:	2008-03-01	
Fecha de registro:	2008-03-01	
Relación de trabajo:	06: 05-CODIGO DEL TRABAJO - CT	
Actividad Sectorial:	9999000004 : OTROS	
Actividad:	ASISTENTE	
Sueldo:	200	
Aportación Normal:	20.5 %	
 Firma del afiliado		
		

Imprimir

Cerrar

ANEXO 4

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

http://hl5.iess.gob.ec/emp/ksempm0900.jsp?assei=b&asopt=EP&hid



INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

NIETO ZAVALA PAOLA ALEXANDRA

Julio 28 del 2011 05:23

NIETO ZAVALA PAOLA ALEXANDRA

AVISO DE ENTRADA			
Número de la novedad	628150	Fecha de reporte:	2005-08-19
Empleador:	NIETO ZAVALA PAOLA ALEXANDRA		
Ruc:	0992144009001		
Sucursal:	ABELLITO S.A.		0001
			R : 3 : 06
afiliado:	TOCTAGUANO UGSHA MIGUEL ANGEL		
Cédula:	0500277918		
Dirección:	TANICUCHI		
Fecha de entrada:	1989-11-01		
Fecha de registro:	2005-07-01		
Relación de trabajo:	06: 06-CODIGO DEL TRABAJO - CT		
Actividad Sectorial:	9999000004 : OTROS		
Actividad:	ASISTENTE		
Sueldo:	158		
Aportación Normal:	20.5 %		
			 Firma del afiliado
			 Firma del Representante Legal

Imprimir

Cerrar



INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

NIETO ZAVALA PAOLA ALEXANDRA

Julio 28 del 2011 05:23

NIETO ZAVALA PAOLA ALEXANDRA

AVISO DE ENTRADA	
Número de la novedad	628150
Fecha de reporte:	2005-08-19
Empleador:	NIETO ZAVALA PAOLA ALENDRA
Ruc:	0992144009001
Sucursal:	ABELLITO S.A. 0001
R : 3 : 06	
afiliado:	GUALPA SMINTA JOSE MARIA
Cédula:	0501542534
Dirección:	TANICUCHI
Fecha de entrada:	2001-04-01
Fecha de registro:	2005-07-01
Relación de trabajo:	08: 08-CODIGO DEL TRABAJO - CT
Actividad Sectorial:	9999000004 : OTROS
Actividad:	ASISTENTE
Sueldo:	158
Aportación Normal:	20.5 %
 Firma del afiliado	
 Firma del Representante Legal	

Imprimir

Cerrar



**INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL**

**NIETO ZAVALA PAOLA ALEXANDRA**

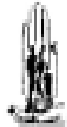
Julio 28 del 2011 05:23

**NIETO ZAVALA PAOLA ALEXANDRA**

AVISO DE ENTRADA	
Número de la novedad	6167981
Fecha de reporte:	2009-08-12
Empleador:	NIETO ZAVALA PAOLA ALEXANDRA
Ruc:	0992144009001
Sucursal:	ABELLITO S.A. X01
R : 3 : 06	
afiliado:	VELASQUE SANCHEZ MARTHA GRACIELA
Cédula:	0502887326
Dirección:	LA AVELINA
Fecha de entrada:	2008-08-01
Fecha de registro:	2009-08-01
Relación de trabajo:	06: 06-CODIGO DEL TRABAJO - CT
Actividad Sectorial:	9999000004 : OTROS
Actividad:	AUXILIAR
Sueldo:	218
Aportación Normal:	20.5 %
 Firma del afiliado	
 Firma del Representante Legal	

Imprimir

Cerrar



INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

Julio 28 del 2011 08:23

NIETO ZAVALA PAOLA ALEXANDRA

NIETO ZAVALA PAOLA ALEXANDRA

AVISO DE ENTRADA		
Número de la novedad	020150	Fecha de reporte: 2005-08-19
Empleador:	NIETO ZAVALA PAOLA ALEXANDRA	
Rue:	0992144009001	
Sucursal:	ABELLITO S.A.	0001
R : 3 : 06		
afiliado:	GUALPA TOAQUIZA LUIS RAUL	
Cédula:	0502086127	
Dirección:	TAMBUCHI	
Fecha de entrada:	2002-08-01	
Fecha de registro:	2005-07-01	
Relación de trabajo:	06-06-CODIGO DEL TRABAJO - CT	
Actividad Sectorial:	9999000004 : OTROS	
Actividad:	ASISTENTE	
Sueldo:	158	
Aportación Normal:	20.0 %	
 Firma del afiliado		
 Firma del Representante Legal		


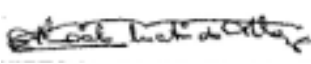


INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

Julio 28 del 2011 05:23

NIETO ZAVALA PAOLA ALEXANDRA

NIETO ZAVALA PAOLA ALEXANDRA

AVISO DE ENTRADA	
Número de la novedad	628150
Fecha de reporte:	2005-08-19
Empleador:	NIETO ZAVALA PAOLA ALEXANDRA
Ruc:	0992144009001
Sucursal:	ABELLITO S.A. 0001
R : 3 : 06	
afiliado:	GUALPA TOAQUIZA MANUEL
Cédula:	0601754823
Dirección:	TANLUCHE
Fecha de entrada:	2002-05-01
Fecha de registro:	2005-07-01
Relación de trabajo:	06: 06-CODIGO DEL TRABAJO - CT
Actividad Sectorial:	999900004 : OTROS
Actividad:	ASISTENTE
Sueldo:	158
Aportación Normal:	20.5 %
 Firma del afiliado	
 Firma del Representante Legal	

Imprimir

Cerrar


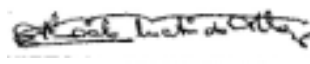


INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

Julio 28 del 2011 08:23

NIETO ZAVALA PAOLA ALEXANDRA

NIETO ZAVALA PAOLA ALEXANDRA

AVISO DE ENTRADA	
Número de la novedad	628150
Fecha de reporte:	2005-08-19
Empleado:	NIETO ZAVALA PAOLA ALEXANDRA
Ruc:	0992144009001
Sucursal:	ABELLITO S.A. 0001
R : 3 : 06	
afiliado:	NASIMBA SUNTAXI PABLO
Cédula:	1704488457
Dirección:	TANICUCHI
Fecha de entrada:	1989-11-01
Fecha de registro:	2005-07-01
Relación de trabajo:	06: 06-CODIGO DEL TRABAJO - CT
Actividad Sectorial:	9990000004 : OTROS
Actividad:	ASISTENTE
Sueldo:	158
Aportación Normal:	20.5 %
 Firma del afiliado	
 Firma del Representante Legal	

Imprimir

Cancelar




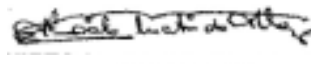


INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

Julio 28 del 2011 06:23

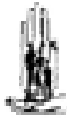
NIETO ZAVALA PAOLA ALEXANDRA

NIETO ZAVALA PAOLA ALEXANDRA

AVISO DE ENTRADA	
Número de la novedad	628150
Fecha de reporte:	2006-08-19
Empleador:	NIETO ZAVALA PAOLA ALEXANDRA
Ruc:	0992144009001
Sucursal:	ABELLITO S.A. 001
R : 3 : 06	
afiliado:	CHAMORRO ANDRADE WILTER JOSELITO
Cédula:	0400924676
Dirección:	TANGUCHI
Fecha de entrada:	2003-01-01
Fecha de registro:	2006-07-01
Relación de trabajo:	06: 06-CODIGO DEL TRABAJO - CT
Actividad Sectorial:	999900004 : OTROS
Actividad:	ASISTENTE
Sueldo:	158
Aportación Normal:	20.5 %
 Firma del afiliado	
 Firma del Representante Legal	

Imprimir

Cerrar



INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

Julio 28 del 2011 05:23

NIETO ZAVALA PAOLA ALEXANDRA

NIETO ZAVALA PAOLA ALEXANDRA

AVISO DE ENTRADA	
Número de la novedad	628155
Fecha de reporte:	2005-06-19
Empleador:	NIETO ZAVALA PAOLA ALEXANDRA
Ruc:	0992144009001
Sucursal:	ABELLITO S.A. 0001
R : 3 : 06	
afiliado:	NOROÑA GALLARDO SERGIO HERNAN
Cédula:	0801042675
Dirección:	TAMBUCHI
Fecha de entrada:	2005-07-01
Fecha de registro:	2005-07-01
Relación de trabajo:	06: 06-CODIGO DEL TRABAJO - CT
Actividad Sectorial:	9999000004 : OTROS
Actividad:	ASISTENTE
Sueldo:	158
Aportación Normal:	20,5 %
 Firma del afiliado	
 Firma del Representante Legal	

Imprimir

Cerrar



Julio 28 del 2011 05:23

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

NIETO ZAVALA PAOLA ALEXANDRA

NIETO ZAVALA PAOLA ALEXANDRA

AVISO DE ENTRADA			
Número de la novedad	528150	Fecha de reporte:	2005-08-19
Empleador:	NIETO ZAVALA PAOLA ALEXANDRA		
Ruc:	0992144009001		
Sucursal:	ABELLITO S.A.		0001
			R : 3 : 06
afiliado:	LLANO TOAQUIZA SEGUNDO		
Cédula:	1704470218		
Dirección:	TANICUCHI		
Fecha de entrada:	2001-06-01		
Fecha de registro:	2005-07-01		
Relación de trabajo:	08: 06-CODIGO DEL TRABAJO - CT		
Actividad Sectorial:	9999000004 : OTROS		
Actividad:	ASISTENTE		
Sueldo:	158		
Aportación Normal:	20.5 %		
			
			Firma del afiliado
			
Firma del Representante Legal			

Imprimir

Cerrar



INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

Julio 28 del 2011 05:23

NIETO ZAVALA PAOLA ALEXANDRA

NIETO ZAVALA PAOLA ALEXANDRA

AVISO DE ENTRADA		
Número de la novedad	628150	Fecha de reporte: 2005-06-19
Empleador:	NIETO ZAVALA PAOLA ALEXANDRA	
Ruc:	0992144009001	
Sucursal:	ABELLITO S.A.	0001
R : 3 : 06		
afiliado:	LLANO ANDRANGO ANA BEATRIZ	
Cédula:	0500674627	
Dirección:	TANICUCHI	
Fecha de entrada:	1990-06-17	
Fecha de registro:	2005-07-01	
Relación de trabajo:	06: 06-CODIGO DEL TRABAJO - CT	
Actividad Sectorial:	9999000004 : OTROS	
Actividad:	ASISTENTE	
Sueldo:	158	
Aportación Normal:	20.5 %	
 Firma del afiliado		
 Firma del Representante Legal		

Imprimir

Cerrar


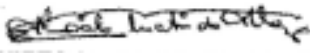


INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

Marzo 10 del 2011 10:34

NIETO ZAVALA PAOLA ALEXANDRA

NIETO ZAVALA PAOLA ALEXANDRA

AVISO DE ENTRADA			
Número de la novedad	10110038	Fecha de reporte:	2011-03-10
Empleador:	NIETO ZAVALA PAOLA ALEXANDRA		
Ruc:	0992144009001		
Sucursal:	ABELLITO S.A.		0001
R : 3 : 06			
afiliado:	CUMBAJIN SUNCHI MIGUEL ANGEL		
Cédula:	1705330932		
Dirección:	LA AVELINA		
Fecha de entrada:	2011-03-01		
Fecha de registro:	2011-03-01		
Relación de trabajo:	08 CODIGO DEL TRABAJO - CT		
Actividad Sectorial:	9999000004 - OTROS		
Actividad:	ASISTENTE		
Sueldo:	264		
Aportación Normal:	20.5 %		
 Firma del afiliado			
 Firma del Representante Legal			

[Imprimir](#) [Cerrar](#)



INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

Julio 28 del 2011 05:23

NIETO ZAVALA PAOLA ALEXANDRA

NIETO ZAVALA PAOLA ALEXANDRA

AVISO DE ENTRADA		
Número de la novedad	628150	Fecha de reporte: 2005-08-19
Empleador:	NIETO ZAVALA PAOLA ALEXANDRA	
Ruc:	0992144009001	
Sucursal:	ABELLITO S.A.	0001
R : 3 : 06		
afiliado:	TOAPANTA YUGCHA CESAR	
Cédula:	1702715002	
Dirección:	TANCUCHI	
Fecha de entrada:	1996-07-01	
Fecha de registro:	2005-07-01	
Relación de trabajo:	06: 06-CODIGO DEL TRABAJO - CT	
Actividad Sectorial:	9999000004 : OTROS	
Actividad:	ASISTENTE	
Sueldo:	158	
Aportación Normal:	20.5 %	
 Firma del afiliado		
 Firma del Representante Legal		

Imprimir

Cerrar

## ANEXO 4

### EMPRESA ABELLITO S.A. BALANCE RESULTADO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

<b>4. INGRESOS</b>			
<b>4.1 VENTAS</b>	938.234,29		
<b>4.2 OTROS INGRESOS</b>	6.776,72		
<b>4. TOTAL INGRESOS</b>			<b>945.011,01</b>
<b>5. COSTOS</b>			
<b>5.1 COSTO DE IF DE PRODUCTOS TERMINADOS</b>	-1.276,17		
<b>5.1. COSTO DE PRODUCCIÓN</b>			
<b>5.1.1 COSTO DE MATERIA PRIMA</b>	390.590,75		
<b>5.1.2 COSTO DE MANO DE OBRA</b>	237.980,75		
<b>5.1.3 COSTO DE MATERIALES</b>	71.456,76		
<b>5.1.4 COSTO DE PRODUCTOS QUÍMICOS DE LIMPIEZA</b>	2.456,67		
<b>5.1.5. GASTOS GENERALES DE FABRICACIÓN</b>		<b>701.208,76</b>	
<b>5.1.5.04 TRANSPORTE DE MATERIA PRIMA</b>	9.786,89		
<b>5.1.5.05 ALIMENTACIÓN DEL PERSONAL</b>	4.356,76		
<b>5.1.5.08 GASTOS DE CAJA CHICA</b>	1.523,45		
<b>5.1.5.09 COMBUSTIBLE PARA VEHICULOS</b>	10.765,46		
<b>5.1.5.10 ENERGÍA ELECTRICA DE LA PLANTA</b>	17.654,89		
<b>5.1.5.11 MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA EQUIPO</b>	1.865,98		
<b>5.1.5.12 COMBUSTIBLE PARA EL CALDERO</b>	10.678,45		
<b>5.1.5.13 TRANSPORTE EN COMPRAS DE MATERIALES E INSUMOS</b>	7.456,23		
<b>5.1.5.14 MATERIALES DE SEGURIDAD INDUSTRIAL</b>	4.321,65		
<b>5.1.5.15 VIÁTICOS Y MOVILIZACIÓN</b>	5.673,23		
<b>5.1.5.16 MATERIALES E INSUMOS DE LIMPIEZA</b>	6.543,78		
<b>5.1.5.17 MATERIALES DE LABORATORIO</b>	1.235,45		
<b>5.1.5 TOTAL GASTOS GENERALES DE FABRICACIÓN</b>		81.862,22	
<b>5.1.6 COSTOS DE INSUMOS</b>	29.845,34	29.845,34	
<b>5.1. TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>			<b>812.916,32</b>
<b>6. GASTOS</b>			
<b>6.1. GASTOS DE VENTAS</b>			
<b>6.1.4 PUBLICIDAD</b>	3.456,34		

<b>6.1.6 DESCUENTO EN VENTAS</b>	8.765,78		
<b>6.1. TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>		<b>12.222,12</b>	
<b>6.2 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>			
<b>6.2.001 SUELDOS</b>	34.215,67		
<b>6.2.002 ELECTRICIDAD OFICINA</b>	654,98		
<b>6.2.003 GASTOS TELEFONO</b>	867,89		
<b>6.2.004 SERVICIO DE VIGILANCIA</b>	1.456,09		
<b>6.2.005 SUMINISTROS DE OFICINA</b>	2.786,90		
<b>6.2. TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>		<b>39.981,53</b>	
<b>6.3. GASTOS MANTENIMIENTO VEHICULOS</b>			
<b>6.3.2.01 MANTENIMIENTO TANQUERO HINO</b>	5.432,61		
<b>6.3.2.02 MANTENIMIENTO TANQUERO MERCEDES</b>	6.785,46		
<b>6.3.2.01 TOTAL MANTENIMIENTO VEHÍCULOS</b>		12.218,07	
<b>6.3.2.02 MANTIMIEN TO DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>			
<b>6.3.2.02.001 MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA</b>	4.532,17		
<b>6.3.2.02.002 MANTENIMIENTO VEHÍCULOS</b>	3.245,87		
<b>6.3.2.02.003 MANTENIMIENTO EDIFICIOS</b>	6.578,90		
<b>6.3.2.02 TOTAL MANTEMIENTO DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>		14.356,94	
<b>6.3.2. TOTAL GASTOS DE MANTENIMIENTO</b>			
<b>6.4. OTROS GASTOS</b>	21.654,32	21.654,32	
<b>6.7 GASTOS BANCARIOS</b>			
<b>6.7.01 EMISIÓN DE CHEQUERAS</b>	324,56		
<b>6.7.02 CERTIFICACION CHEQUERAS</b>	9,00		
<b>6.7.3 SOBREGIROS</b>	1.654,98		
<b>6.7. TOTAL GASTOS BANCARIOS</b>		1.988,54	
<b>6. TOTAL GASTOS</b>			<b>102.421,52</b>
<b>3.2.1. RESULTADO DEL EJERCICIO</b>			<b>29.673,17</b>
<b>GERENTE</b>	<b>CONTADOR</b>		

FUENTE: Empresa Abellito S.A.

ELABORADO POR: Rita Alexandra Trávez



**ANEXO 6**

**DOCUMENTO DE REQUISICIÓN**

<b>FORMATO DE REQUISIÓN DE PERSONAL</b>	<i>FECHA DE SOLICITUD</i>		
	<b>DÍA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>
<b>ÁREA SOLICITANTE:</b> .....			
.....			
<b>CARGO REQUERIDO</b>	<b>N° DE PERSONAS REQUERIDAS.....</b>		
.....			
<b>NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO</b>			
.....			
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>			
.....			
<b>CONTRATACIÓN POR:</b>			
•	_____ Creación de cargo	.....	
•	_____ Reemplazo a	.....	
•	_____ Maternidad de	.....	
•	_____ Enfermedad de	.....	
•	_____ Vacaciones de	.....	
•	_____ Otros	.....	

<b>TIPO DE CONTRATACIÓN</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ____ Tiempo fijo con período de prueba</li> <li>• ____ Temporal por : ____ días ____ meses</li> <li>• ____ Pasantías</li> </ul>		
¿Requiere la selección del cargo la aplicación de una prueba de conocimientos?		
Si ____ No ____		
<b>PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO</b>		
Realizar actividades a favor de la entidad que contribuya al logro de las metas empresariales		
<b>PRINCIPALES FUNCIONES</b>		
..... ..... ..... .....		
<b>OBSERVACIONES</b>		
El cargo requiere experiencia, hombre o mujer		
Requisición solicitada por	Revisada y Aprobada por	Autorizada por
Ing. Margarita Villagomez <b>Jefe Financiera</b>	Sra. Paola Nieto <b>Gerente General</b>	<b>Gerente Propietario</b>

**ANEXO 7**

**DOCUMENTOS DE SELECCIÓN**

<i>SOLICITUD DE EMPLEO</i>	<b>FECHA</b>								
	<b>Día</b>	<b>Mes</b>	<b>Año</b>						
<b>POSTULA PARA:</b> .....									
<b>1. DATOS PERSONALES:</b>									
APELLIDOS: .....									
NOMBRES: .....									
<b>FECHA DE NACIMIENTO:</b>									
<table border="1"><tr><td style="text-align: center;"><b>AÑO</b></td><td style="text-align: center;"><b>MES</b></td><td style="text-align: center;"><b>DÍA</b></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>				<b>AÑO</b>	<b>MES</b>	<b>DÍA</b>			
<b>AÑO</b>	<b>MES</b>	<b>DÍA</b>							
<b>ESTADO CIVIL:</b>									
Soltero _____ Casado _____ Viudo _____ Divorciado _____									
Unión Libre _____ Número de hijos _____									
<b>DIRECCIÓN DOMICILIARIA</b> ..... .....									

<b>TELÉFONOS</b>					
<i>Móvil:</i> .....			<i>Fijo:</i> .....		
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD</b> .....		<b>LIBRETA MILITAR</b> .....		<b>AFILIACIÓN IESS</b> Si ____ No ____	
<b>CUENTA BANCARIA:</b> Si ____ No ____ <b>Cuenta:</b> ..... <b>Banco:</b> ..... <b>Tipo de Cuenta:</b> Ahorros ____ Corriente ____					
<b>2. INFORMACIÓN ACADEMICA:</b>					
<b>EDUCACIÓN</b>					
<b>NIVEL</b>	<b>ESTABLECIMIENTO</b>	<b>ESPECIALIZACIÓN</b>	<b>DESDE</b>	<b>HASTA</b>	<b>TITULO</b>
<b>PRIMARIO</b>					
<b>SECUNDARIO</b>					
<b>SUPERIOR</b>					
<b>OTROS</b>					
<b>CURSOS REALIZADOS</b>					
<b>INSTITUCIÓN</b>		<b>TEMA/ ÁREA</b>		<b>FECHA</b>	<b>DURACIÓN</b>
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b>					
<i>DESCRIPCIÓN</i>					
<i>ESCRIBIR CON RAPIDEZ</i>					
<i>MANIPULACIÓN DEL COMPUTADOR</i>					
Actualmente estudia o recibe algún curso Si ____ No ____					
Donde _____			Horario _____		

<b>3. CONDICIONES DE LA OFERTA</b>				
<i>Sueldo que aspira</i> .....		<i>Trabajaría sábados y domingos</i> Si _____ No _____		
<i>Trabaja algún familiar en la empresa: Si _____ No _____</i>				
<i>Nombre: ..... Parentesco: .....</i>				
<i>Cargo: .....</i>				
<i>Viene recomendado por: .....</i>				
.....				
<b>4. EXPERIENCIA LABORAL</b>				
<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN</b>	<b>CARGO DESEMPEÑADO</b>	<b>DESDE</b>	<b>HASTA</b>	<b>TELÉFONOS</b>
<i>Motivo de salida: .....</i>				
<b>5. REFERENCIAS PERSONALES</b>				
<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>PARENTESCO</b>	<b>TELÉFONO</b>
----- <b>Firma solicitante</b>				

<b>FICHA DE ENTREVISTA</b>		
<b>FECHA</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>NÚMERO</b>
_____	-----	-----
<i>Cargo que aplica: .....</i>		
<b>ENTREVISTADO POR</b>	<b>NOMBRE DEL CANDIDATO</b>	<b>EDAD</b>
-----	-----	-----
<b>ÁREA PROFESIONAL</b>		
<i>a) ¿En que empresa o institución ha trabajado?</i>		
<i>b) ¿Qué tiempo trabajo en cada una de ellas?</i>		
<i>c) ¿Cuáles son las razones por las que decide cambiar de trabajo?</i>		
<b>ÁREA ACADEMICA</b>		
<i>a) ¿Cuál es su nivel actual de instrucción?</i>		
<i>b) ¿Cuáles fueron sus materias fuertes y cuáles las problemáticas?</i>		
<i>c) ¿Mencione premios u honores que recibió por su desempeño académico?</i>		
<b>ÁREA EXPERIENCIA LABORAL ADECUADA</b>		
<i>a) ¿Cuál era la opinión que tenían sus supervisores en relación a su trabajo?</i>		
<i>b) ¿A su criterio cuáles son las tareas más complejas del cargo que aspira?</i>		
<i>c) ¿Qué aportes o innovaciones podría hacer usted a esta empresa?</i>		
<i>d) ¿Qué es lo que le gusta más y que le desagrada más de sus trabajos?</i>		
<i>e) ¿Por favor detalle sus mayores logros laborales?</i>		
<b>ÁREA DE SALUD</b>		
<i>a) ¿En la actualidad padece de alguna enfermedad?</i>		
<i>b) ¿En los últimos años ha sufrido de alguna enfermedad grave?</i>		
<i>c) ¿En el último año el médico le ha prescrito descanso porqué?</i>		
<b>ÁREA SOCIAL</b>		
<i>a) ¿Cómo se considera usted socialmente?</i>		
<i>b) ¿Le gusta los eventos sociales o reunión entre amigos?</i>		

<i>c) ¿Cómo administra su tiempo libre</i>
<i>d) ¿Con quienes prefiere compartir sus momentos de diversión?</i>
<i>e) ¿Es miembro de algún club. Asociación, gremio, partido político, etc.?</i>
<b>ÁREA DE ASPIRACIONES E INICIATIVAS</b>
<i>a) ¿En qué aspectos le gustaría seguir superándose?</i>
<i>b) ¿Qué significa par usted tener éxito?</i>
<i>c) ¿Cómo se mira usted dentro de tres años?</i>
<i>d) ¿Diría que tiene una misión en su vida?</i>
<i>e) ¿Ha estandarizado algún innovación en las tareas de trabajo?</i>
<b>ÁREA DE DEBILIDADES</b>
<i>a) ¿Considera usted que tiene algún problema para ejecutar alguna actividad?</i>
<i>b) ¿Qué actividades de su trabajo tiene menos destrezas profesionalmente?</i>
<i>c) ¿Qué áreas de su vida o de su trabajo le gustaría mejorar?</i>
<b>ÁREA PERFIL PERSONAL</b>
<i>a) ¿Se considera una persona de carácter débil o fuerte porqué?</i>
<i>b) ¿Cómo define a su modo habitual de ser, su personalidad?</i>
<i>c) ¿De su forma de ser que considera que le ayudaría a quedarse con este trabajo?</i>
<i>d) ¿Por qué cree que es la persona más adecuada para ganar este empleo?</i>

## FICHA DE CALIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA

*Entrevista realizada a:*

*Entrevistada realizada por:*

-----

-----

Para el puesto de: .....

Considere que:

*Muy Buena:* \_\_\_\_\_ *Buena:* \_\_\_\_\_ *Regular:* \_\_\_\_\_

### IMPRESIÓN INICIAL

### CALIFICACIÓN

<i>1. Aspecto físico</i>	
<i>2. Modales</i>	
<i>3. Expresión personal</i>	
<i>4. Comunicación verbal</i>	
<i>5. Área profesional</i>	
<i>6. Área académica</i>	
<i>7. Área experiencia laboral adecuada</i>	
<i>8. Área de salud</i>	
<i>9. Área social</i>	
<i>10. Área de aspiraciones e iniciativas</i>	
<i>11. Área de habilidades</i>	
<i>12. Área perfil personal</i>	
<i>Otros</i>	
<b>Total Puntos</b>	

*Favorable o desfavorable:* .....

*Comentario:* .....



## PRUEBA DE CONOCIMIENTO

*Esta es una prueba que servirá para evaluar tus conocimientos adquiridos durante la vida profesional y estudiantil*

Nombres y Apellidos:.....

Puesto que aplica: .....

### **INSTRUCCIONES:**

- *Regule su tiempo de manera adecuada, trate de seguir las sugerencias de tiempo dadas para cada sección y recuerde que no es la velocidad sino el número de respuestas correctas y el de respuestas incorrectas lo que se tomara en cuenta para la calificación. No pase demasiado tiempo en la misma pregunta.*
- *Durante la realización de la prueba no se permitirá consultar en libros, notas o apuntes y apague el teléfono celular.*
- *El tiempo estimado para esta prueba es de 45 minutos.*
- *La calificación total de esta prueba es de 40 puntos. En las preguntas teóricas, 5 puntos cada pregunta y en la práctica 10 puntos cada una.*

Preguntas Teóricas	Puntajes
Preguntas Prácticas	Puntajes
Total Puntos	

**TABLA DE CALIFICACIÓN FINAL**

***PUNTAJE MÍNIMO ESTABLECIDO***

.....

.....

.....

.....

.....

CANDIDATO	NOMBRES	PUNTAJE OTORGADO			PUNTAJE MÍNIMO APROBADO	PUNTAJE OTORGADO
		CURRÍCULUM	ENTREVISTA	PRUEBA		

**ANEXO 8**

<b>FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>		
<i>Datos del evaluado:</i> .....		
<i>Nombre de la persona evaluada:</i> .....	<i>Cargo:</i> .....	
<b><i>Antigüedad en el puesto:</i></b> .....	<b><i>Período Evaluado:</i></b> .....	<b><i>Fecha de Evaluación:</i></b> .....
<p><b><i>Instrucciones:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Marque en la columna de puntos solo una de las opciones de cada factor, dando un valor de “1” a “5” según usted considere pertinente.</i></li> <li>• <i>Tome en consideración que “1” indica menor grado de satisfacción y “5” su mayor grado de satisfacción.</i></li> <li>• <i>En la suma de todos los factores en el área conducta laboral así como en el desempeño de productividad la cantidad máxima es de 25 puntos y la mínima de 5</i></li> <li>• <i>Para que se tome en consideración los factores a capacitar deberá tener un puntaje máximo de 3 cada uno de los factores tanto conducta laboral como de desempeño</i></li> </ul>		

<b>ÁREA: DESEMPEÑO – PRODUCTIVIDAD</b>						
<b>FACTORES</b>	<b>ESCALA</b>					<b>PUNTOS</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</b>	<i>Sabe muy poco de su trabajo y siempre se equivoca</i>	<i>Casi siempre solicita explicación sobre la ejecución de sus funciones</i>	<i>Aplica con dificultad los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades</i>	<i>Sabe lo necesario y generalmente aplica sus conocimientos y habilidades en su trabajo</i>	<i>Tiene pleno conocimiento de los distintos procesos y herramientas necesarias para desarrollar sus labores</i>	
<b>RESPONSABILIDAD</b>	<i>Manifestó importantes problemas para asumir responsabilidades propias de las funciones que desempeño</i>	<i>No siempre asumió las responsabilidades propias de sus funciones</i>	<i>Ocasionalmente asumió las responsabilidades inherentes a sus funciones</i>	<i>Generalmente cumple con las responsabilidades concernientes a sus labores</i>	<i>Realiza con responsabilidad las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control</i>	
<b>PRODUCTIVIDAD</b>	<i>Siempre esta por debajo de lo exigido, muy lento</i>	<i>El volumen de trabajo que realiza se encuentra por debajo del promedio con relación a otros compañeros de trabajo</i>	<i>Satisface lo exigido, propone cambios específicos para mejorar el rendimiento</i>	<i>Casi siempre cumple con las metas y objetivos planteados. Con frecuencia va más allá de lo exigido</i>	<i>Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido</i>	
<b>EFICACIA</b>	<i>No logró cumplir con las metas y objetivos planteados</i>	<i>Algunas veces logro cumplir con las metas y objetivos programados</i>	<i>Obtuvo resultados cercanos a los objetivos y metas establecidas</i>	<i>Cumplió la totalidad de los objetivos y metas establecidas bajo su responsabilidad</i>	<i>Superó los objetivos y metas establecidas para el cumplimiento de sus funciones</i>	
<b>EFICIENCIA</b>	<i>Presentó dificultades para hacer uso racional de los recursos y el tiempo disponible para cumplir con los objetivos y metas programadas</i>	<i>En algunas oportunidades logro optimizar los recursos y el tiempo disponible para la consecución de los objetivos</i>	<i>Regularmente optimizó los recursos y el tiempo requerido para alcanzar los objetivos y metas trazadas</i>	<i>Casi siempre hizo uso racional de los recursos y el tiempo requerido para cubrir los objetivos y metas trazadas</i>	<i>Logró la máxima optimización de los recursos y tiempos utilizados para el cumplimiento de los objetivos y metas programadas</i>	
<b>TOTAL PUNTOS</b>						
<b>RESUMEN DE LA EVALUACIÓN REALIZADA</b>						
<b>Conducta Laboral - Actitud</b>						
<b>Desempeño - Productividad</b>						

***Comentarios del evaluador:***

.....

.....

.....

.....

***¿Necesita Capacitación?***

***Si*** \_\_\_\_\_      ***No*** \_\_\_\_\_

*Si las respuestas son positivas señale en que área*

***Firma del Evaluado***

***Firma del Evaluador***

**ANEXO 9**

**SOLICITUD DE CAPACITACIÓN**

<b>Área / Departamento</b> .....	<b>Fecha:</b> .....
<b>Programa de Capacitación Requerido:</b> ..... ..... ..... ..... .....	
<b>Justificación (Ventajas para la empresa, nivelación, brecha a cubrir)</b> ..... ..... ..... ..... .....	
<b>Nombre de Empleados a Capacitarse</b>	<b>Cargo</b>
<b>Se sugiere que la capacitación se realice en la fecha:</b> .....	
<b>Se sugiere que la capacitación se realice en el horario:</b> .....	
<b>Lugar donde se desarrollara el mismo:</b> .....	
<b>Costo total solicitado para la capacitación:</b> .....	
<b>Se recomienda que esta capacitación sea cubierto el 100% por la empresa:</b> .....	
<b>Jefe de Área:</b>	<b>Firma:</b>

***CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN***

***Año:*** .....

***Área o Departamento:***.....

<b>Descripción del Curso</b>	<b>Asistentes</b>	<b>Fecha del Curso</b>	<b>Duración</b>	<b>Costo</b>

**REGISTRO DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

<i>Motivo de Capacitación</i>	<i>Financiamiento</i>
<i>Plan de Capacitación</i> <input type="checkbox"/>	<i>Empresa</i> <input type="checkbox"/>
<i>Solicitud del Empleado</i> <input type="checkbox"/>	<i>Empleado</i> <input type="checkbox"/>

*Autorizado por:* .....

*Nombre del curso:* .....

*Fecha de realización:* .....

*Centro de Capacitación:* .....

*Número de horas:* .....

**Por favor califique los aspectos detallados a continuación:**  
**5 = Excelente 4 = Muy Bueno 3 = Regular 2 = Malo 1 = Deficiente**

DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN				
	5	4	3	2	1
<b>Sobre el tema</b>					
<i>El contenido del curso se desarrollo de acuerdo a lo planeado</i>					
<i>El contenido fue de su interés</i>					
<i>El contenido desarrollado ayudará a mejorar su desarrollo y desempeño</i>					
DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN				
	5	4	3	2	1
<i>Considera que la capacitación servirá de ayuda en su trabajo</i>					
<i>El material entregado le sirvió de apoyo en el curso</i>					
<i>El material entregado le será útil posteriormente</i>					
<b>Sobre el expositor /instructor</b>					
<i>La claridad del instructor para impartir los conocimientos fue:</i>					
<i>La metodología utilizada por el instructor fue</i>					



<i>La puntualidad del instructor fue</i>					
<i>Sobre otros aspectos</i>					
<i>El aula o espacio físico para impartir el curso fue</i>					
<i>La organización del curso fue</i>					
<i>Califique la calidad de las presentaciones</i>					
OBSERVACIONES: ..... ..... ..... ..... .....					
<i>Nombre del Empleado:</i> .....					
<i>Área o Departamento:</i> .....					
<i>Sugerencia:</i> ..... ..... ..... .....					
<i>Firma del Empleado</i>					