

Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema:**

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO  
DE LA EMPRESA “CODELITESA S.A.”

**Proyecto de Investigación de Grado previo a la obtención del Título de  
Ingeniera en Contabilidad y Auditoría**

**Línea de Investigación:**

Finanzas, Auditoría y/o Contabilidad Empresarial

**Autora:**

VERÓNICA ELIZABETH TENEDA HIDALGO

**Director:**

DR. MARIO ROBERTO ALTAMIRANO HIDALGO, MG.

**Ambato – Ecuador**

**Junio 2018**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR**  
**SEDE AMBATO**  
**HOJA DE APROBACION**

**Tema:**

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO  
DE LA EMPRESA "CODELITESA S.A."

**Línea de Investigación:**

Finanzas, Auditoría y/o Contabilidad Empresarial

**Autora:**

VERÓNICA ELIZABETH TENEDA HIDALGO

Mario Roberto Altamirano Hidalgo, Dr.  
**CALIFICADOR**

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. Mg.  
**CALIFICADOR**

Nelson Danilo Bombón Orellana, Ing. Mg.  
**CALIFICADOR**

Julio César Zurita Altamirano, Ing. Mg.  
**DIRECTOR DE LA ESCUELA DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Ing. Mg.  
**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

f \_\_\_\_\_  
f *Verónica Peñaloza*  
f *Nelson Bombón*  
f \_\_\_\_\_  
f *Hugo Rogelio Altamirano Villarroel*

**Ambato – Ecuador**

**Junio 2018**

 Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador  
SECRETARÍA GENERAL  
PROCURADURÍA

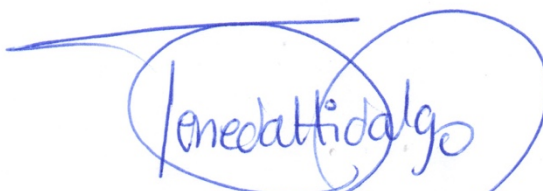
 Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador  
BIBLIOTECA

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **VERÓNICA ELIZABETH TENEDA HIDALGO** con **CC. 1803983988**, autora del trabajo de graduación intitulado: “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTMANETO DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA CODELITESA S.A.”, previa a la obtención del título profesional de **INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, junio 2018



**VERÓNICA ELIZABETH TENEDA HIDALGO**  
**CC. 1803983988**



BIBLIOTECA

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a Dios por la haberme dado la dicha de la vida, la salud, el amor y la familia.

A mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que se incluye este, nada de esto hubiese sido posible sin su fuerza inmenso por educarme de manera correcta.

A mi director Dr. Mario Altamirano por ser mi guía en todo este proceso y más aún por enriquecer mis conocimientos.

Verónica Elizabeth Teneda Hidalgo

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres quienes sin lugar a duda, han sido mi motivación y mi pilar fundamental durante toda mi vida estudiantil, han estado conmigo en mis logros y en mis fracasos siempre con una palabra de aliento. A mis hermanos por enseñarme a disfrutar de las cosas y a no frustrarme si algo no sale bien. Y a todas las personas que me han apoyado durante mi vida universitaria.

Verónica Elizabeth Teneda Hidalgo

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar la gestión en los procesos que realiza el Departamento de Talento Humano de la empresa CODELITESA S.A. mediante una Auditoría de Gestión. La metodología utilizada fue de campo, con un enfoque cualitativo y cuantitativo, la cual permitió la recopilación de información interna del departamento, oportuna y necesaria para la auditoría. Producto de este análisis, se presenta un informe en el cual se analiza la gestión del departamento, aplicando las fases de Auditoría de Gestión. Finalmente se emitieron recomendaciones las cuales permitirán perfeccionar el control y la gestión de los procesos del Departamento de Talento Humano, además contribuirá al desarrollo de la empresa, al aumento del rendimiento del personal y el cumplimiento de los objetivos.

**Palabras claves:** auditoría, gestión, indicadores, humano, recursos.

## ABSTRACT

The aim of this study is to analyze the management of processes that is carried out by the human resources department at the company, CODELITESA S.A. through a management audit. The methodology used was fieldwork with both qualitative and quantitative approaches which made it possible to gather internal information from the department. This information was appropriate and necessary for the audit. The final product of this analysis is a report in which the department's management is analyzed by applying the steps of management auditing. Recommendations were then given for measuring the processes of the department through the applied indicators, thus perfecting the control, management and handling of resources and the processes of the human resources department. It will also contribute to the company's development, an increase in staff performance and meeting of objectives.

**Key words:** audit, management, indicators, human, resources.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### Preliminares

<b>DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN .....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>iv</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>v</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vii</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>2</b>
<b>1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Tema.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Planteamiento del Problema.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3 Contextualización .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3.1 Contextualización Macro .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3.2 Contextualización Meso .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3.3 Contextualización Micro .....</b>	<b>4</b>
<b>1.4 Análisis Crítico.....</b>	<b>5</b>
<b>1.5 Antecedentes del Problema.....</b>	<b>5</b>
<b>1.6 Prognosis .....</b>	<b>5</b>
<b>1.7 Formulación del Problema .....</b>	<b>6</b>
<b>1.8 Delimitación .....</b>	<b>6</b>
<b>1.8.1 Delimitación de Contenido.....</b>	<b>6</b>
<b>1.8.2 Delimitación Espacial.....</b>	<b>7</b>
<b>1.8.3 Delimitación Temporal.....</b>	<b>7</b>
<b>1.9 Justificación .....</b>	<b>7</b>
<b>1.10 Objetivos.....</b>	<b>7</b>
<b>1.10.1 Objetivo General .....</b>	<b>7</b>
<b>1.10.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>9</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Antecedentes de investigación .....</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Definiciones y conceptos .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2.1 Auditoría.....</b>	<b>10</b>

2.2.2	Técnicas de Auditoría.....	11
2.2.3	Tipos de Técnicas .....	12
2.2.4	Clasificación de la auditoría.....	13
2.2.5	Concepto de Gestión.....	14
2.2.6	Auditoría de Gestión .....	14
2.2.6.1	Objetivos de Auditoría de Gestión .....	15
2.2.6.2	Fase Planificación de la Auditoría de Gestión .....	16
2.2.6.3	Alcance de Auditoría Gestión.....	17
2.2.6.4	Instrumentos para el control de la Gestión.....	18
2.2.6.5	Indicadores de Gestión .....	19
2.2.6.6	Diseñar índices de Gestión.....	20
2.2.6.7	Objetivos de un indicador.....	20
2.2.6.8	Creación de indicadores .....	21
2.2.6.9	Reglas de un indicador .....	21
2.2.7	Riesgo de Auditoría de Gestión.....	22
2.2.8	Evaluación del riesgo de Auditoría de Gestión .....	22
2.3	Fundamentación Legal .....	23
2.3.1	Ley Orgánica de Contraloría General del Estado.....	23
2.3.2	Reglamento de la Ley Orgánica de Contraloría General del Estado.....	23
	<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>25</b>
	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>25</b>
3.1	Enfoque de la investigación .....	25
3.2	Modalidad básica de investigación.....	25
3.3	Tipo o nivel de investigación.....	26
3.4	Población y Muestra .....	26
3.4.1	Población .....	26
3.4.2	Muestra.....	27
3.5	Técnicas e Instrumentos .....	28
	<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>29</b>
	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	<b>29</b>
4.1	Análisis de resultados .....	29
4.1.1	Técnicas .....	29
4.1.1.1.	Entrevista .....	29
4.1.1.2.	Encuesta .....	32

<b>CAPÍTULO V</b> .....	<b>65</b>
<b>PROPUESTA</b> .....	<b>65</b>
<b>5.1 Título de la Propuesta</b> .....	<b>65</b>
<b>5.2 Antecedentes</b> .....	<b>65</b>
<b>5.2.1 Reseña Histórica</b> .....	<b>65</b>
<b>5.3 Localización</b> .....	<b>66</b>
<b>5.4 Justificación</b> .....	<b>67</b>
<b>5.5 Objetivos</b> .....	<b>67</b>
<b>5.5.1 Objetivo General</b> .....	<b>67</b>
<b>5.5.2 Objetivo Especifico</b> .....	<b>68</b>
<b>5.6 Metodología</b> .....	<b>68</b>
<b>FASE I</b> .....	<b>69</b>
<b>CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b> .....	<b>69</b>
<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE PRELIMINAR</b> .....	<b>70</b>
<b>CARTA DE PRESENTACIÓN</b> .....	<b>71</b>
<b>DATOS DE LA EMPRESA A AUDITAR</b> .....	<b>72</b>
<b>FILOSOFÍA EMPRESARIAL</b> .....	<b>73</b>
<b>ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL</b> .....	<b>74</b>
<b>FODA DE LA EMPRESA</b> .....	<b>75</b>
<b>LEYES APLICADAS EN LA EMPRESA</b> .....	<b>79</b>
<b>FASE II</b> .....	<b>81</b>
<b>PLANIFICACIÓN</b> .....	<b>81</b>
<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE PLANIFICACIÓN</b> .....	<b>82</b>
<b>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</b> .....	<b>84</b>
<b>CRONOGRAMA DE TRABAJO</b> .....	<b>85</b>
<b>FASE III</b> .....	<b>86</b>
<b>EJECUCIÓN</b> .....	<b>86</b>
<b>PROGRAMA DE AUDITORIA FASE DE EJECUCIÓN</b> .....	<b>87</b>
<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b> .....	<b>88</b>
<b>MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTA</b> .....	<b>93</b>
<b>ANÁLISIS DEL ESTILO DE GESTIÓN</b> .....	<b>95</b>
<b>ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	<b>102</b>
<b>FASE IV</b> .....	<b>103</b>
<b>INFORME DE AUDITORÍA</b> .....	<b>103</b>

<b>INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.....</b>	<b>104</b>
<b>FASE V .....</b>	<b>124</b>
<b>SEGUIMIENTO.....</b>	<b>124</b>
<b>5.2 Pla de implementación de recomendaciones.....</b>	<b>125</b>
<b>CRONOGRAMA.....</b>	<b>126</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>128</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>129</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>130</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>133</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### Gráficos

Gráfico 1.1 Árbol de Problemas.....	6
Gráfico 2.1 Tipos de Técnicas .....	12
Gráfico 2.2 Clasificación de la Auditoría.....	13
Gráfico 2.3 Objetivos de la Auditoría de Gestión.....	15
Gráfico 2.4 Fases de la Auditoría de Gestión .....	16
Gráfico 2.5 Las 5E.....	17
Gráfico 2.6 Instrumentos para una Auditoría de Gestión.....	18
Gráfico 2.7 Indicadores de Gestión.....	19
Gráfico 2.8 Tipo de indicador.....	19
Gráfico 2.9 Etapas de un indicador .....	21
Gráfico 2.10 Reglas de un indicador.....	21
Gráfico 2.11 Riesgo de Auditoría de Gestión.....	22
Gráfico 4.1 Tiempo de Servicio en la Empresa .....	32
Gráfico 4.2 Departamento en el que labora .....	34
Gráfico 4.3 Procesos en los puestos de trabajo.....	35
Gráfico 4.4 Reclutamiento.....	36
Gráfico 4.5 Creación de nuevos puestos de trabajo .....	37
Gráfico 4.6 Motivar al Personal.....	38
Gráfico 4.7 Manejo del bienestar laboral .....	39
Gráfico 4.8 Capacitación del Personal .....	40
Gráfico 4.9 Control y Evaluación del desempeño .....	42
Gráfico 4.10 Respeto mutuo entre colaboradores.....	44
Gráfico 4.11 Reconocimientos.....	45
Gráfico 4.12 Compromiso Institucional .....	46
Gráfico 4.13 Conducta de la ética .....	47
Gráfico 4.14 Ambiente Laboral .....	48
Gráfico 4.15 Departamento de Talento Humano.....	49
Gráfico 4.16 Manual de Funciones .....	50
Gráfico 4.17 Problemas con el cumplimiento de funciones .....	51
Gráfico 4.18 Faltas de herramientas.....	52
Gráfico 4.19 Dificultades con el sistema.....	53
Gráfico 4.20 Incorrecta inducción.....	54
Gráfico 4.21 Desconocimiento de funciones.....	55
Gráfico 4.22 Polifuncionales .....	56
Gráfico 4.23 Grado de Comunicación.....	57
Gráfico 4.24 Falta de motivación.....	58
Gráfico 4.25 Indefinición de funciones .....	59
Gráfico 4.26 Falta de información .....	60
Gráfico 4.27 Compromiso institucional .....	61
Gráfico 4.28 Falta de cooperación .....	62
Gráfico 4.29 Falta de coordinación.....	63
Gráfico 4.30 Conflictos de interés.....	64

## Tablas

Tabla 2.1 Niveles de Riesgos.....	22
Tabla 2.2 Variabilidad de Riesgo.....	22
Tabla 3.1 Nomina de la empresa "CODELITESA S.A" .....	27
Tabla 4.1 Tiempo de Servicio en la Empresa .....	32
Tabla 4.2 Departamento en el que labora.....	34
Tabla 4.3 Procesos en los puestos de trabajo.....	35
Tabla 4.4 Reclutamiento.....	36
Tabla 4.5 Creación de nuevos puestos .....	37
Tabla 4.6 Motivación del personal.....	38
Tabla 4.7 Manejo del bienestar .....	39
Tabla 4.8 Capacitación del personal .....	40
Tabla 4.9 Control y Evaluación del desempeño .....	42
Tabla 4.10 Respeto mutuo entre colaboradores.....	44
Tabla 4.11 Reconocimientos.....	45
Tabla 4.12 Compromiso institucional .....	46
Tabla 4.13 Conducta de la ética.....	47
Tabla 4.14 Ambiente laboral.....	48
Tabla 4.15 Departamento de Talento Humano .....	49
Tabla 4.16 Manual de Funciones .....	50
Tabla 4.17 Problemas con el cumplimiento de funciones .....	51
Tabla 4.18 Falta de Herramientas .....	52
Tabla 4.19 Dificultades con el sistema.....	53
Tabla 4.20 Inducción incorrecta.....	54
Tabla 4.21 Desconocimiento de funciones .....	55
Tabla 4.22 Polifuncionales .....	56
Tabla 4.23 Grado de comunicación.....	50
Tabla 4.24 Falta de motivación.....	58
Tabla 4.25 Indefinición de funciones .....	59
Tabla 4.26 Falta de información .....	60
Tabla 4.27 Compromiso institucional .....	61
Tabla 4.28 Falta de cooperación .....	62
Tabla 4.29 Falta de coordinación.....	63
Tabla 4.30 Conflictos de interés.....	64

## INTRODUCCIÓN

En el presente proyecto de investigación se desarrolla una Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano de la empresa “CODELITESA S.A.” la cual permite conocer las falencias que presenta el departamento en estudio, referente a la eficiencia, eficacia, económica, ética y ecología que el jefe de Talento Humano tiene en la gestión y control en los diversos procesos. Para ello se analiza la situación actual del departamento la cual se desarrolla bajo el siguiente esquema:

**CAPÍTULO I:** Se identifica el principal problema que posee la empresa, detallando las causas y efectos que genera el mismo, planteando una prognosis y un análisis crítico. Por último se plantan un objetivo principal y tres específicos que se deben cumplir al finalizar el proyecto.

**CAPÍTULO II:** Se redacta el marco teórico, se describe y analiza conceptos y estudios llevados a cabo preliminarmente para comprender claramente que es una Auditoría, la clasificación de la misma y sobre todo las fases a realizar dentro de una Auditoría de Gestión, adicional a esto, se adjunta fundamentos legales para sustentar el proyecto realizado.

**CAPÍTULO III:** En este capítulo se reporta y justifica la metodología utilizada en la investigación, detallando la modalidad, tipos, instrumentos y técnicas para la recopilación de información.

**CAPÍTULO IV:** En este apartado se plantean los resultados obtenidos mediante un análisis e interpretación, utilizando tablas y gráficos para una mejor comprensión.

**CAPÍTULO V:** En este capítulo se realiza el desarrollo del proyecto de investigación con la finalidad de resolver el principal problema detectado en la empresa mediante la elaboración de un informe de Auditoría de Gestión.

# **CAPÍTULO I**

## **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Tema**

“Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano de la empresa CODELITESA S.A.”

### **1.2 Planteamiento del Problema**

La empresa CODELITESA S.A. se dedica a la distribución de productos de consumo masivo, actualmente presenta problemas con el Departamento de Talento Humano y por ende con sus trabajadores, esto se debe principalmente a la falta de gestión por parte del departamento objeto de estudio, ya que no se cumplen los objetivos establecidos por la organización. A su vez, no existe un control continuo por parte del Jefe de Talento Humano, generándose pérdidas económicas debido a la deficiente aplicación de técnicas, como: reclutamiento, selección, evaluación, gestión y control del personal. Todo lo anteriormente mencionado, genera que el personal de la organización no cumpla con las metas y objetivos, debido a que existe retrasos en el cumplimiento de funciones y, por ende, existe una inadecuada utilización de recursos económicos y de tiempo, ya que se presentan continuos abandonos de los puestos por parte de los trabajadores.

Es por ello, que el presente proyecto permite a la empresa conocer la ineficiencia del Departamento de Talento Humano y mejorar de esta manera, la gestión y el control

mediante los indicadores que se utilizan para medir la eficiencia, eficacia y efectividad que están teniendo los trabajadores de la empresa, esto contribuye al mejor desenvolvimiento del personal y, a su vez, al correcto manejo de los recursos para la mejora las 5 E (Eficiencia, Efectividad y Economía, Ética y Ecología).

### **1.3 Contextualización**

#### **1.3.1 Contextualización Macro**

Toda empresa a nivel mundial establece objetivos alcanzables los cuales contribuyen al desarrollo tanto de la empresa como del personal con el que cuenta, pero para ello toda empresa debe contar con un Control y una Gestión nítida generado de esta manera que los procesos y funciones de cada funcionario sean cumplidos a cabalidad dentro de la empresa, por consiguiente, el autor Gómez (2005), manifiesta que, la Auditoría de Gestión “es el examen crítico y sistemático de la eficacia con que los responsables de una empresa o parte de ella consiguen los objetivos establecidos y de la eficiencia y economicidad con que se utilizan los recursos de la organización, con el propósito de emitir las recomendaciones que permitan mejorar su gestión”.

Toda empresa sin importar su actividad económica quiere obtener el cumplimiento de las 5 E (Eficiencia, Efectividad y Economía, Ética y Ecología), mediante la Auditoría de Gestión las empresas puedan conocer en realidad cuan efectivos son los procesos y a su vez cuan eficientes son sus recursos (económicos, humanos, tecnológicos).

#### **1.3.2 Contextualización Meso**

En el Ecuador la comercialización de productos de consumo masivo se ha incrementado día tras día, de allí parte la importancia que tiene las empresas en ser

más eficientes, efectivas economizar recursos, ser éticas y a su vez aportar a la ecología, mediante el cumplimiento de sus objetivos por medio de sus procesos y de su gestión.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010): “El sector de comercio al por menor o mayor en la provincia de Tungurahua está integrado por 10.519 establecimientos económicos, entre ellos contemplan la venta de alimentos, bebidas o tabacos”.

El Control y Gestión de los procesos y funciones dentro de una empresa comercial son de vital importancia ya que esto permite que la empresa se desarrolle correctamente y a su vez sea más competitiva.

### **1.3.3 Contextualización Micro**

La provincia de Tungurahua se ha caracterizado por ser fuerte en la comercialización de productos al por menor y mayor, es lamentable que a partir del semestre del año anterior las ventas del comercio y la manufactura haya disminuido entre el 20 y 25% a causa de la actual crisis económica que está enfrentando el país (Proaño, 2017).

Dentro de esta provincia se encuentra ubicada la empresa “CODELITESA S.A.”, al ser una empresa que compra y vende productos de distintas marcas reconocidas como son: Nestlé, Kimberly Clark, La Fabril, entre otras, está sujeta a ser competitiva cada día ya que la competencia es alta y fuerte dentro de esta actividad económica, para ello se requiere que la Gestión y Control de los procesos sean óptimos, eficientes y no exista desperdicios de recursos.

#### **1.4 Análisis Crítico**

“CODELITESA S.A.”, es una empresa la cual sobresale en el mercado y se encuentra en un constante crecimiento, pero presenta falencias en uno de sus Departamentos más importantes que esta posee que es el Departamento de Talento Humano.

Es por ello que, con la Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano, se espera mejorar la Gestión y Control con las recomendaciones que se emitan al departamento objeto de estudio, mediante la aplicación de los indicadores los cuales miden las 5E (Eficiencia, Efectividad y Economía, Ética y Ecología), “CODELITESA S.A” tiene la oportunidad de mejorar la productividad como a su vez ser más competitivo en el mercado, ya que tiene los recursos necesarios para que con ellos la fuerza laboral de la empresa este en la completa capacidad de ser eficientes, no malgastar dichos recursos y sobre todo alcanzar los objetivos.

#### **1.5 Antecedentes del Problema**

La inadecuada operatividad por parte del Departamento de Talento Humano ha afectado en el cumplimiento de funciones y procesos por parte de cada uno de los trabajadores de la empresa. Si la empresa efectúa Auditorías de Gestión al departamento en estudio se puede conocer y determinar los niveles de eficiencia y efectividad del cumplimiento de los objetivos, metas, estrategias y la correcta toma de decisiones por parte de la Gerencia.

#### **1.6 Prognosis**

Si “CODELITESA S.A.” no ejecuta una Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano, es posible que se desconozcan fraudes internos que produzcan pérdidas de recursos, afectando la Gestión y Control del Departamento, a su vez

impidiendo que se evalúen a través de indicadores la eficiencia y efectividad con la que cuenta el personal a desarrollar sus funciones y aplicar procesos.

## 1.7 Formulación del Problema

**Gráfico 1.1 Árbol de Problemas**



Fuente: CODELITESA S.A.  
Elaborado por: Verónica Teneda

## 1.8 Delimitación

### 1.8.1 Delimitación de Contenido

Campo: Contabilidad y Auditoría.

Área: Auditoría.

Aspecto: Auditoría de Gestión.

### **1.8.2 Delimitación Espacial**

Este proyecto se desarrolla en la empresa “CODELITESA S.A.” específicamente en la provincia de Tungurahua, en la ciudad de Ambato ubicada en la Av. Manuelita Sáenz y Agramonte.

### **1.8.3 Delimitación Temporal**

Seis meses a partir de la aprobación del plan del proyecto de investigación.

## **1.9 Justificación**

Toda empresa en la actualidad requiere de una fuerza laboral eficiente y eficaz la cual cumple con los procesos y las funciones establecidas para la ejecución de su trabajo, para ello, el Departamento de Talento Humano se caracteriza por tener la capacidad de Controlar y Gestionar al personal, con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos por la empresa, Chiavenato (2009), menciona que si la organización quiere tener un crecimiento sostenido, una alta rentabilidad, calidad en los productos y servicios que oferta y competitividad hay que canalizar los esfuerzos de las personas, es por ello, que se concuerda con este autor en el medir la eficiencia y eficacia del personal mediante la Auditoría de Gestión ya que este estudio proporciona indicadores de las 5E.

## **1.10 Objetivos**

### **1.10.1 Objetivo General**

Desarrollar una Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano de la empresa “CODELITESA S.A.”

### **1.10.2 Objetivos Específicos**

1. Analizar la situación actual del Departamento de Talento Humano para la determinación de las falencias en el área de estudio.
2. Fundamentar teóricamente la Auditoría de Gestión para el desarrollo de una auditoría.
3. Elaborar un Informe de Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano de la empresa CODELITESA S.A.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de este proyecto de investigación se recopiló información bibliográfica, referente a la Auditoría de Gestión y acerca del Talento Humano.

#### 2.1 Antecedentes de investigación

Se realizó una búsqueda exhaustiva por varios repositorios digitales de las distintas universidades del Ecuador con la finalidad de sustentar este proyecto de investigación, es así que tenemos los siguientes antecedentes sobre el tema.

Revisando el repositorio digital de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Alexandra Armendáriz (2011), en su tesis de grado "*Auditoría de Gestión aplicado al recurso humano en el Centro de Desarrollo, Difusión e Investigación Social del Cantón de Riobamba, Provincia de Chimborazo*" concluye que, al momento que el personal tiene presente cada actividad que desempeña dentro de la organización esto contribuye a la consecución de la meta de la empresa. Pero al no tener claro los objetivos sucede lo contrario, de igual manera si la empresa no dispone de descripción escrita formal de cada uno de los puestos de trabajo y mucho menos de procedimientos internos correctamente establecidos, no se puede medir la eficiencia ni la efectividad. Si bien es cierto el talento humano es uno de los recursos más importantes y a su vez está sujeto a cambios continuos, es por ello, que se requiere que el personal este en la capacidad de asumir los cambios que la organización requiera y así obtener una fuerza laboral competitiva y efectiva.

En la tesis de Diana Rovayo (2015), *“La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el cumplimiento de objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Cristóbal de Patate”* concluye que requiere evaluar la gestión de talento humano basándose en los procesos de Control interno y en el incumpliendo de objetivo y a su vez la falta de capacitación, colaboración e interés por parte de los trabajadores, aleja a la institución de su razón de existencia, impiendo que el personal sirva a la sociedad. En el proyecto de investigación titulado *“Evaluación del control interno al área de seguridad y salud industrial y su relación con el incremento de gastos operativos en la empresa planificación decoración, construcción S.A de la ciudad Ambato en el segundo semestre del año 2013”* de Holguín (2014), manifiesta que, al incorporar índices de gestión al departamento en estudio, estos permiten la disminución de los gastos operativos de la empresa. Es por ello que los índices de gestión son de gran importancia dentro de una organización ya que por medio de estos la empresa empieza a alcanzar sus objetivos y a la vez contribuyen a la correcta toma de decisiones dentro de la misma y a la disminución de gastos innecesarios.

## **2.2 Definiciones y conceptos**

### **2.2.1 Auditoría**

La auditoría es definida por varios autores como una investigación o examen aplicado a los estados financieros de una organización, con la finalidad de emitir al final del desarrollo del examen una opinión sobre la razonabilidad de las cuentas, misma opinión debe estar apegada a los principios de contabilidad generalmente aceptados, es por ello que se concuerda con los siguientes autores.

Santillana (2016), menciona que la auditoría significa verificar que la información financiera, administrativa y operacional de una entidad es confiable, veraz y oportuna; en otras palabras, es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma en que fueron planeados, que las políticas y lineamientos se hayan observado y respetado, que se cumple con las obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. A la vez Mendivil (2016), afirma que la auditoría es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros; es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos.

### **2.2.2 Técnicas de Auditoría**

Las técnicas de auditoría son herramientas o métodos prácticos de investigación que usa el auditor para obtener la evidencia y fundamentar su opinión en el informe. Todo auditor debe conocer y saber utilizar sus herramientas de trabajo, de lo contrario, estaría imposibilitado de ejecutar su examen técnicamente (Maldonado, 2006).

Por otro lado Mendivil (2016), define a las técnicas como los métodos prácticos de investigación y prueba que el auditor utiliza para conseguir la información y comprobación que le sirva de base para poder emitir su opinión profesional; tales como: estudio general, análisis, inspección, confirmación, investigación, declaración, certificación, calculo, registro, observación, etc.

Es decir, son métodos prácticos de investigación y pruebas que el auditor utiliza para lograr información y comprobación necesaria para emitir una opinión profesional. Cabe recordar el enunciado de la NAGA relacionada con la evidencia suficiente y competente que menciona que se debe obtener evidencia competente y suficiente mediante la inspección, observación, indagación y confirmación para proveer una base

razonable que permita la expresión de una opinión sobre los estados financieros sujetos a auditoría.

### 2.2.3 Tipos de Técnicas

Gráfico 2.1 Tipos de Técnicas

#### TIPOS DE TÉCNICAS

##### **OBSERVACIÓN**

Cerciorarse en forma ocular de ciertos hechos o circunstancias, de reconocer la manera en que los servidores de una empresa aplican los procedimientos establecido.

##### **COMPARACIÓN**

Es el estudio de los casos o hechos, para descubrir igualdad o diferencias al examinar, con el fin de apreciar semejanzas.

##### **REVISIÓN SELECTIVA O PASAR REVISTA**

Ligero examen ocular, con la finalidad de separar mentalmente las transacciones que no son típicas o normales.

##### **RASTREO**

Efectuar un seguimiento a una transacción o grupo de transacciones de un punto a otro dentro del proceso contable para determinar su correcta integración.

##### **ANÁLISIS**

Consiste en la clasificación o agrupación de los distintos elementos que forman una cuenta o un todo.

##### **INDAGACIÓN**

Obtener información verbal a través de averiguaciones y conversaciones.

##### **CONCILIACIÓN**

Hacer que concuerde 2 conjuntos de cifras relacionadas, separadas e independientes.

##### **CONFIRMACIÓN**

Obtener una afirmación escrita de una fuente distinta a la entidad bajo examen.

##### **COMPROBACIÓN**

Comprobar hechos a través de la documentación comprobatoria. En la revisión de la documentación sustentada de gastos o desembolsos.

##### **COMPUTACIÓN O CALCULO**

Verificar la exactitud matemática de las operaciones o cálculos efectuados por la empresa.

##### **TOTALIZACIÓN**

Verificar la exactitud de las subtotales y totales verticales y horizontales

##### **VERIFICACIÓN**

Probar la veracidad o exactitud de un hecho una cosa.

##### **INSPECCIÓN O RECUENTO FÍSICO**

Examinar físicamente bienes, documentos y/o valores con el objeto de demostrar su autenticidad.

Fuente: (Mendivil,2016)  
Elaborado Por: Verónica Teneda

## 2.2.4 Clasificación de la auditoría

La auditoría se clasifica de la siguiente manera:

**Gráfico 2.2 Clasificación de la Auditoría**



**Fuente:** (Puerres, 2010)  
**Elaborado Por:** Verónica Teneda

### **2.2.5 Concepto de Gestión**

Según Rementeria (2008), es la actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. También se considera a la gestión como un conjunto de reglas y métodos para llevar a cabo con la mayor eficacia un negocio o actividad empresarial (Espasa Calpe, 2008). Al citar a dos autores se concluye que la gestión se asume como el conjunto de procesos y acciones que se ejecutan sobre uno o más recursos para el cumplimiento de la estrategia de una organización, a través de un ciclo sistémico y continuo, determinado por las funciones básicas de planificación, organización, dirección o mando y control.

### **2.2.6 Auditoría de Gestión**

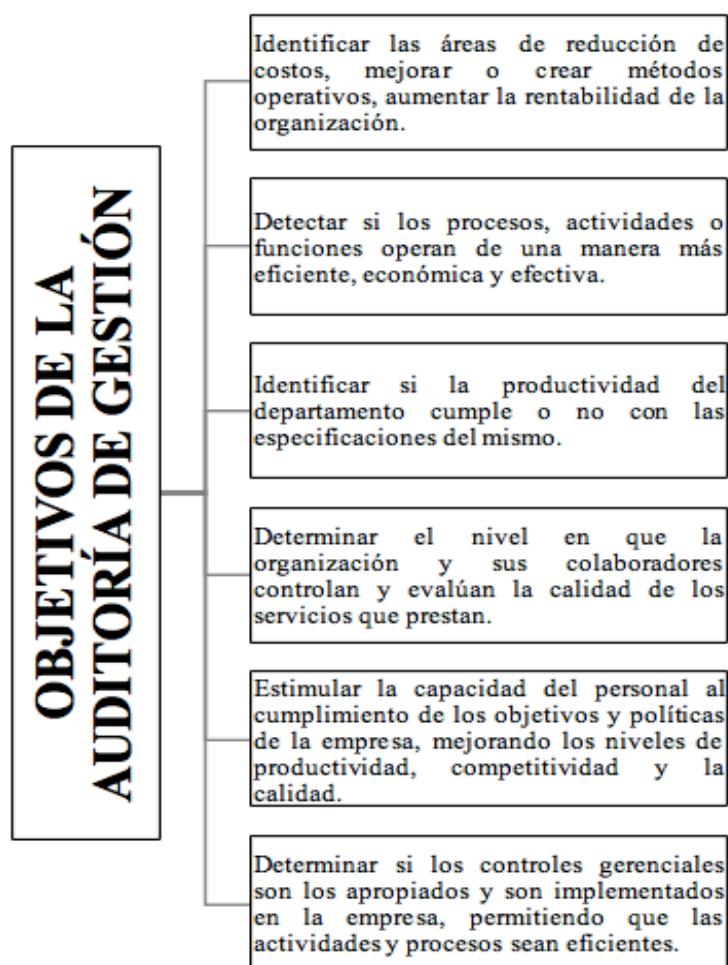
Referente a la definición de Auditoría de Gestión, se concuerda con el autor De las Armas (2008), ya que es un examen en el cual se diagnostica, analiza y establece recomendaciones con la finalidad de contribuir para la correcta toma de decisiones como a su vez, reajustar la Gestión y Control de la empresa en cada uno de los procesos y funciones que esta ejecuta. Por otro lado Maldonado (2006), menciona que, la Auditoría de Gestión es un examen objetivo y sistemático de evidencias, es por ello que se afirma que este tipo de auditoría proporciona una evaluación independiente del desempeño que tiene una empresa, proceso, actividad o función.

Con los conceptos anteriormente citados se entiende que la Auditoría de Gestión valoriza las operaciones de una empresa, de una manera objetiva, sistemática y a la vez analítica con la finalidad de determinar si los procesos y las políticas están siendo aplicadas correctamente y a la vez si los recursos se utilizan eficazmente y contribuyen

a la economía de la organización. Finalmente, la Auditoría de Gestión estudia si los objetivos determinados por la empresa se cumplen, permitiendo que se fortalezca el desarrollo de la misma.

### 2.2.6.1 Objetivos de Auditoría de Gestión

Gráfico 2.3 Objetivos de la Auditoría de Gestión

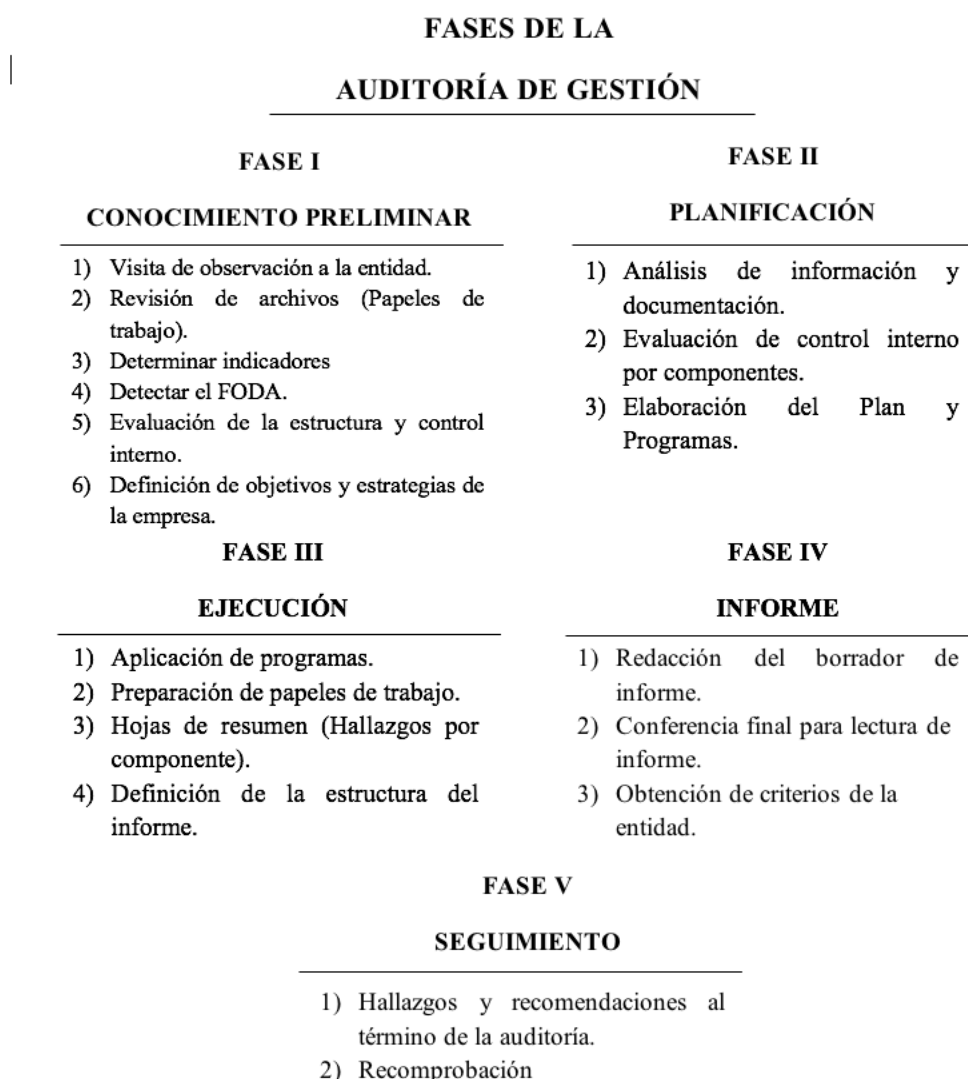


Fuente: (Graig-Cooper, 1994)  
Elaborado Por: Verónica Teneda

### 2.2.6.2 Fase Planificación de la Auditoría de Gestión

Dentro de esta fase se recopila toda la evidencia que permite orientar al examen de auditoría referente a lo que hay que realizar dentro de la organización y los distintos tipos de controles que existen dentro de la misma. Para ello se debe realizar lo siguiente:

**Gráfico 2.4 Fases de la Auditoría de Gestión**



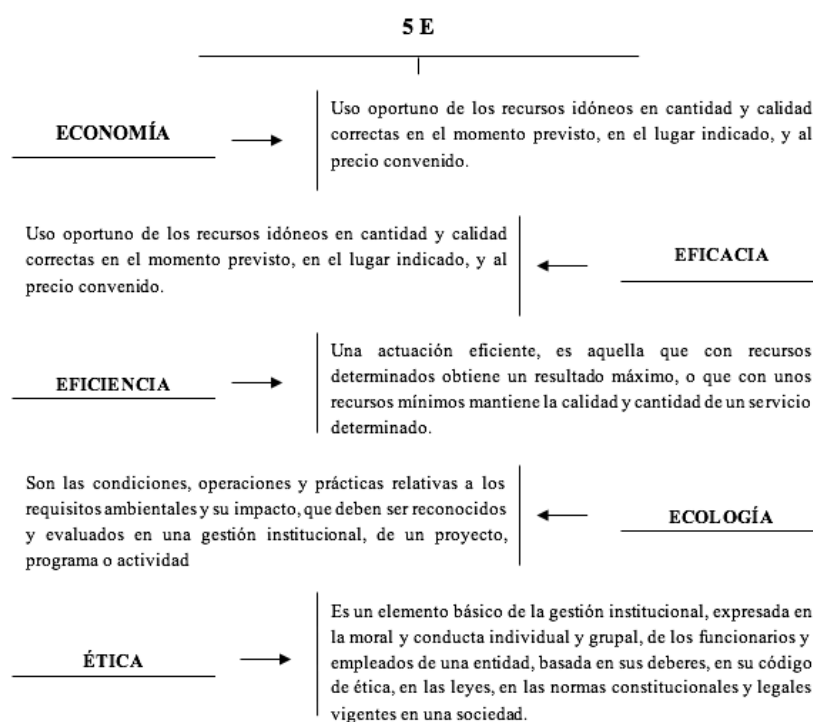
**Fuente:** (Contraloría de Estado Ecuatoriano, 2008)

**Elaborado Por:** Verónica Teneda

### 2.2.6.3 Alcance de Auditoría Gestión

La Auditoría de Gestión “puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica” (Maldonado, 2006). Es importante mencionar, que la Auditoría de Gestión tiene ciertos enfoques conocidos como las 5 E, es decir; Economía, Eficiencia, Eficacia, Ecología y Ética, términos que se definen a continuación:

**Gráfico 2.5 Las "5E"**



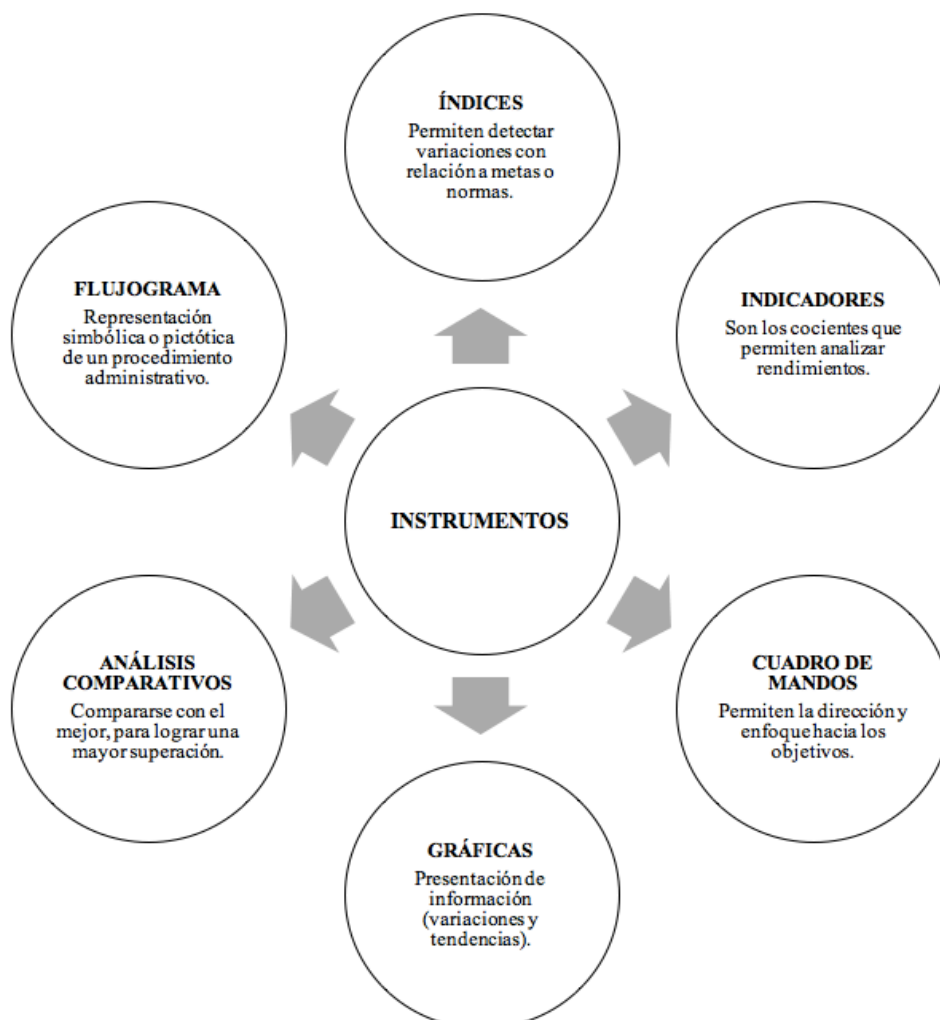
**Fuente:** (Maldonado, 2006)

**Elaborado Por:** Verónica Teneda

Las 5E permite realizar comparaciones entre un periodo y otro, por lo general su utilización es con indicadores y mediante el resultado de estos la empresa puede conocer el porcentaje ejecución y alcance de los objetivos y procesos establecidos por la misma y a su vez a la optimización de los recursos.

### 2.2.6.4 Instrumentos para el control de la Gestión

**Gráfico 2.6 Instrumentos para una Auditoría de Gestión**



**Fuente:** (Contraloría General del Estado, 2011)

**Elaborado Por:** Verónica Teneda

Para un correcto control de la gestión se cuenta con estos distintos tipos de instrumentos los cuales se mencionó anteriormente, con el que se trabaja para este trabajo de investigación son los indicadores ya que permite analizar los rendimientos de las 5E.

### 2.2.6.5 Indicadores de Gestión

Una de las herramientas de gran importancia para el desarrollo del proyecto de investigación son los indicadores de gestión ya que permite evaluar la eficiencia, eficacia, economía y sobre todo el cumplimiento de objetivos, procesos, metas y a la correcta toma de decisiones dentro de una organización.

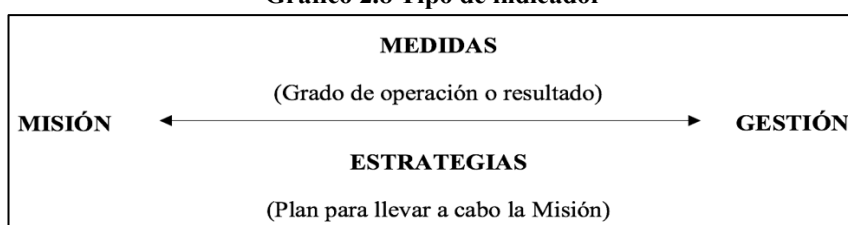
**Gráfico 2.7 Indicadores de Gestión**

<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>	Informan sobre procesos y funciones claves. Se utilizan en el proceso de administración para:
	Controlar la operación.
	Prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos.
	Determinar costos unitarios por áreas y programas, unidades y negocio y centros de control.
	Verificar el logro de las metas e identificar las posibles desviaciones.

**Fuente:** (Franklin, 2013)  
**Elaborado Por:** Verónica Teneda

Para la aplicación de los indicadores de gestión es importante conocer la fórmula ya que estos permiten la obtención de resultados mismo que contribuyen a la corrección inmediata de los errores, fraudes o más que se detecte.

**Gráfico 2.8 Tipo de indicador**



**Fuente:** (Contraloría General del Estado, 2011)  
**Elaborado Por:** Verónica Teneda

Los indicadores de gestión se basan en dos partes; en la misión de la organización ya que es lo que la empresa ha planificado y en la gestión que define lo realizado, en la parte superior son las medidas que la empresa toma en la parte operativa y en la parte inferior son los medios o procesos para llevar a cabo para el logro de objetivos.

#### **2.2.6.6 Diseñar índices de Gestión**

##### **Índices o indicador: Generalidades**

Es una expresión cualitativa o cuantitativa, donde se utilizan dos variables con la finalidad de obtener un indicador el cual permita la comparación entre dos periodos anteriores, cumplimiento de metas y objetivos, evaluación del desempeño, eficiencia en los procesos, etc. Mediante un indicador se puede obtener conclusiones útiles y reales rápidamente.

Un indicador se caracteriza por:

- Medición
- Simplificación
- Comunicación

#### **2.2.6.7 Objetivos de un indicador**

Los indicadores permiten planear, controlar y gestionar cualquier tipo de actividad.

Ya que genera información que permite mejorar la toma de decisiones dentro de una empresa al igual que evaluar y medir una actividad, a su vez un indicador tiene como objetivo monitorear el cumplimiento de las metas y es importante el seguimiento a los programas en ejecución tomando en cuenta medidas correctivas para el correcto desarrollo de los procesos, actividades o etc.

### 2.2.6.8 Creación de indicadores

Consiste de cuatro etapas correctamente definidas, las cuales son:

**Gráfico 2.9 Etapas de indicador**

<b>PASOS</b>	¿Qué se quiere medir?
	Definición de las variables.
	Selección de los datos.
	Creación del indicador.

**Fuente:** Investigación  
**Elaborado Por:** Verónica Teneda

### 2.2.6.9 Reglas de un indicador

Existen 10 reglas de oro que González Fernández (2014) recomienda tomar en cuenta:

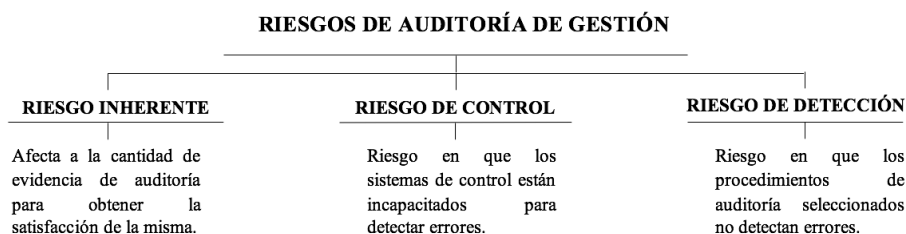
**Gráfico 2.10 Reglas de un indicador**

1. Los resultados deben medir lo que realmente la empresa espera de mi Departamento.
2. Los indicadores deben ser representativos y fáciles de medir.
3. Los indicadores de resultados deben tener en cuenta a los clientes internos.
4. Analice la posibilidad de medir tiempos de ciclos y procesos.
5. Analice indicadores de la competencia.
6. Esfuércese en implantar una cultura de medición en sus técnicos.
7. Utilice sólo e indispensablemente los indicadores que le interese.
8. Preocúpese de involucrar a su equipo en la definición del indicador.
9. Analice la eficacia de cada indicador.
10. Elimine o cambie aquellos indicadores que lo precisen.

**Fuente:** (González Fernández, 2014)  
**Elaborado Por:** Verónica Teneda

## 2.2.7 Riesgo de Auditoría de Gestión

**Gráfico 2.11 Riesgo de Auditoría de Gestión**



**Fuente:** (Maldonado, 2006)  
**Elaborado Por:** Verónica Teneda

## 2.2.8 Evaluación del riesgo de Auditoría de Gestión

El nivel de riesgo de auditoría se mide en 4 grados:

**Tabla 2.1 Niveles de Riesgos**

<b>Mínimo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
---------------	-------------	--------------	-------------

**Fuente:** (Maldonado, 2006)  
**Elaborado Por:** Verónica Teneda

La evaluación del nivel de riesgo es un proceso subjetivo y depende del criterio, capacidad y experiencia del auditor. A continuación, se adjunta la variabilidad del riesgo:

**Tabla 2.2 Variabilidad de Riesgo**

<b>NIVEL DE RIESGO</b>	<b>SIGNIFICATIVIDAD</b>	<b>FACTORES DE RIESGO</b>	<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DE ERRORES</b>
<b>MÍNIMO</b>	N/S	No existen	Remota
<b>BAJO</b>	Significativo	Existen alguna pero poco importantes	Improbable
<b>MEDIO</b>	Muy Significativo	Existen algunos	Posible
<b>ALTO</b>	Muy Significativo	Existen varios y son importantes	Probable

**Fuente:** (Maldonado, 2006)  
**Elaborado Por:** Verónica Teneda

## **2.3 Fundamentación Legal**

### **2.3.1 Ley Orgánica de Contraloría General del Estado**

Ley Orgánica de Contraloría General del Estado, Registro Oficial Suplemento 595 de 12 de junio de 2002, última modificación: 18 de diciembre de 2015 establece que:

**“Art. 21.- Auditoría de gestión.** - La Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes Constituirán objeto de la auditoría de gestión: el proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras y operativas; la eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo; y, el cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales”.

### **2.3.2 Reglamento de la Ley Orgánica de Contraloría General del Estado**

Ley Orgánica de Contraloría General del Estado, Registro Oficial 119 de 07 de julio de 2003, decreto ejecutivo 548.

**“Art. 15.- Indicadores de gestión.** - Cada entidad del sector público deberá preparar sus indicadores de gestión de acuerdo a su misión y visión conforme las herramientas de planificación desarrolladas como parte del proceso administrativo. La elaboración

de los indicadores de gestión se sustentará con la información que guarde relación con el cumplimiento de los objetivos y las metas. Los indicadores de desempeño permitirán medir el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades de los servidores públicos, en niveles de eficiencia, efectividad, economía e impacto en la comunidad, de acuerdo con la misión y visión y los objetivos y estrategias institucionales”.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es mixto, pues permite cumplir con el objetivo del proyecto de investigación a partir del análisis de las encuestas y entrevistas, que coadyuvan a la propuesta de este estudio. Asimismo, la investigación cualitativa se emplea con la finalidad de aplicar todas las normas de contabilidad y auditoría para el presente examen. Referente a la investigación cuantitativa, se sustenta por los indicadores que representan la eficiencia, eficacia y efectividad que tiene el departamento en estudio, como a su vez la fuerza de trabajo de la empresa. (Baptista, 2012)

#### 3.2 Modalidad básica de investigación

De la misma manera, el presente proyecto está sustentado de las siguientes modalidades de investigación:

**Investigación de campo:** este tipo de investigación permite que el autor se involucre en el lugar donde surge el problema con la finalidad de obtener la información real y necesaria para la ejecución del examen de auditoría:

- Encuesta para determinar datos acerca del tema de investigación.
- Entrevista, dirigida al jefe del Departamento de Talento Humano.

- Informe de auditoría.

**Investigación bibliográfica:** este tipo de investigación permite que el autor sustente el trabajo de investigación con conceptos de distintos autores.

### **3.3 Tipo o nivel de investigación**

Se trabaja con dos tipos de investigación, los cuales son:

**Tipo de investigación Descriptiva:** permite conocer las situaciones y actividades que realiza la empresa, realizándose la descripción exacta de las actividades, procesos y personas.

**Tipo de investigación Explicativa:** permite encontrar las causas del problema con la finalidad de establecer el por qué y el para qué de la investigación.

### **3.4 Población y Muestra**

#### **3.4.1 Población**

Conjunto total de individuos, objetos que se pueden observar, mismos que poseen características comunes. Esta investigación se realiza en la empresa CODELITESA S.A., ubicada en la ciudad de Ambato, tomando a los colaboradores de la empresa como referencia poblacional.

**Tabla 3.1 Nomina de la empresa "CODELITESA S.A"**

<b>PERSONAL CODELITESA S.A.</b>	
<b>CARGO</b>	<b>N° DE PERSONAS</b>
Gerente	1
Financiero	1
Contabilidad y Auditoría	6
Cartera y crédito	2
Supervisor de Ventas	2
Supervisor de Supermercados	1
Talento Humano	1
Ventas	14
Administradores	7
Logística	10
Sistemas	1
Adquisiciones	1
Bodeguero	1
Cajeros/Percheros	15
Seguridad	3
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>

Fuente: Planilla del IESS  
Elaborado Por: Verónica Teneda

### 3.4.2 Muestra

“Subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.” (Sampieri Hernández, Fernández Collado & Baptista Bucio, 2014, pag. 175).

Debido a que la población de la empresa CODELITESA S.A. no supera a 100 personas no se realiza el cálculo de la muestra, es por ello que se decide aplicar la encuesta a todos los 80 colaboradores de la empresa.

### **3.5 Técnicas e Instrumentos**

Como técnica, se utiliza la encuesta y la entrevista, las cuales permiten la recopilación de información inmediata y real de la situación actual del departamento, a fin de proponer posibles soluciones.

La encuesta tiene como fin recopilar datos por medio de un cuestionario diseñado por el investigador del proyecto.

La entrevista permite recabar información en forma verbal, por medio de preguntas planteadas por el investigador.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 Análisis de resultados**

Se muestran los resultados obtenidos en la entrevista y las encuestas realizadas como soporte para el desarrollo de la investigación, es por ello que se procede a analizar estadísticamente e interpretar los resultados obtenidos con los dos instrumentos aplicados. Se realiza una entrevista al jefe del Departamento de Talento Humano y por otro lado se aplica las encuestas a todos los colaboradores de la empresa “CODELITESA S.A.”

##### **4.1.1 Técnicas**

###### **4.1.1.1. Entrevista**

**Dirigido a:** Ing. María Graciela Miranda

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

CODELITESA S.A.

#### **1. ¿El Departamento de Talento Humano cuenta con algún tipo de objetivo para el año cursante?**

Consolidar y desarrollar el Departamento de Gestión Humano acorde a las necesidades de la empresa.

**2. ¿El proceso de reclutamiento, selección y contratación cuenta con un manual de procesos establecidos formalmente?**

CODELITESA cuenta con un manual de Reclutamiento y Selección el primero que maneja la empresa, en el presente año está sujeto a cambios, ya que se introducirá pruebas simuladoras en el proceso.

**3. ¿Se ha tomado medidas correctivas para mejorar las funciones del Departamento?**

Si, empezando por el proceso de selección, inducción del nuevo personal, organizando al Departamento por subsistemas, levantando manuales de funciones y progresivamente el manual de procesos por cargo.

**4. ¿El Departamento brinda inducción y capacitaciones continuas para mejorar la productividad de los empleados?**

Desde este año el departamento ha programado capacitaciones conductuales y técnicas para el personal de la empresa dividiéndolas en capacitaciones trimestrales, sin considerar las capacitaciones de SST.

**5. ¿Cuál es el método o técnica que se utiliza para medir el desempeño de la fuerza laboral de la empresa?**

CODELITESA no cuenta con un manual de funciones ni procesos, lo que resulta difícil evaluar el desempeño sin bases de trabajo, actualmente se está levantando información para consolidar este documento para evaluar al personal cada 6 meses y personal nuevo después del periodo de prueba.

**6. ¿Cómo considera usted el manual de funciones de la empresa?**

No existe un manual formal, pero el que se consolida actualmente contiene un sistema de evaluación en base a competencias, ligado al perfil psicofísico que requiere el MRL Y SST.

**7. ¿Qué sucede con un empleado que no es eficiente ni eficaz en sus actividades?**

Cuando no son eficientes, se les reevalúa se identifica el perfil correcto de la persona y se analiza si el colaborador tiene el perfil requerido para el puesto, de ser el caso se le reasigna un puesto de trabajo. (Debido al mal proceso de selección hay empleados mal ubicados).

**8. ¿Cómo se motiva al personal dentro de la empresa?**

La empresa actualmente no cuenta con un sistema de recompensa y motivación, actualmente se recompensa al personal con variables monetarias, se trabaja en un sistema de motivación no monetaria.

**9. ¿Cada cuanto se evalúa y controla las funciones que desarrolla el personal?**

No se ha evaluado formalmente a los colaboradores la visión poco progresiva de la administración anterior del Departamento ha provocado que los procesos sean obsoletos y entropía en el desarrollo del Talento Humano.

**10. ¿Cree usted que al Departamento de Talento Humano se le debe evaluar su gestión periódicamente?**

Si, se debe evaluar y retroalimentar periódicamente por profesionales en el área o la misma rama, sugiriendo oportunidades de mejora creando un área de consultoría y apoya a la Gestión Humana.

#### 4.1.1.2. Encuesta

- Colaboradores de la empresa CODELITESA S.A.

Se presenta a continuación los datos obtenidos en las cuentas aplicadas a los trabajadores de la empresa.

#### 1. ¿Cuánto tiempo labora dentro de la empresa CODELITESA S.A.?

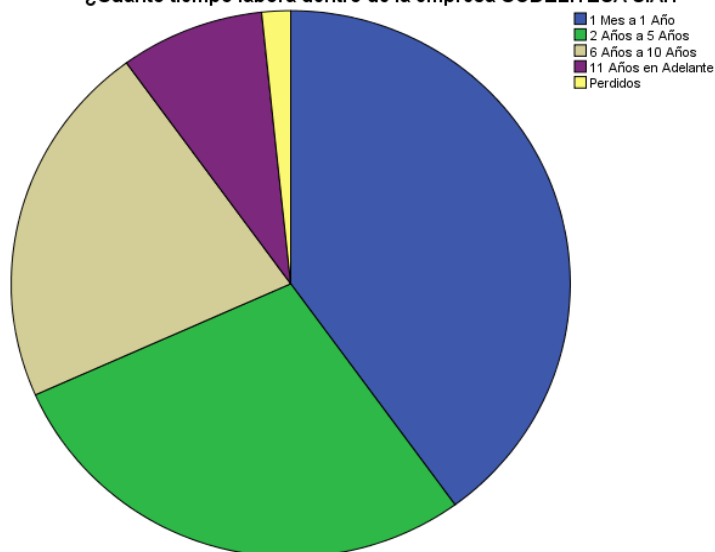
**Tabla 4.1 Tiempo de Servicio en la Empresa**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos				
1 mes a 1 año	24	40,0	40,7	40,7
2 años a 5 años	17	28,3	28,8	69,5
6 años a 10 años	13	21,7	22,0	91,5
11 años en Adelante	5	8,3	8,5	100,0
<b>Total</b>	59	98,3	100,0	
Perdidos	1	1,7		
<b>Total</b>	60	100,0		

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores  
Elaborado Por: Verónica Teneda

**Gráfico 4.1 Tiempo de Servicio en la Empresa**

¿Cuánto tiempo labora dentro de la empresa CODELITESA S.A.?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores  
Elaborado Por: Verónica Teneda

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Del total de encuestados, el 40% manifiesta trabajar en la empresa por un periodo de 1 mes a 1 año, el 28% labora de 2 a 5 años, por otro lado, el 22% del total de encuestados indica que laboran de 6 a 10 años, finalmente el 8% menciona que trabajan por un periodo de 11 años en adelante.

Después de los resultados obtenidos se concluye que el 40% de la fuerza laboral de la empresa trabaja menos de 1 año dentro de la misma, existe la posibilidad de que haya una alta rotación de trabajadores dentro de CODELITESA S.A.

## 2. ¿En qué departamento trabaja usted?

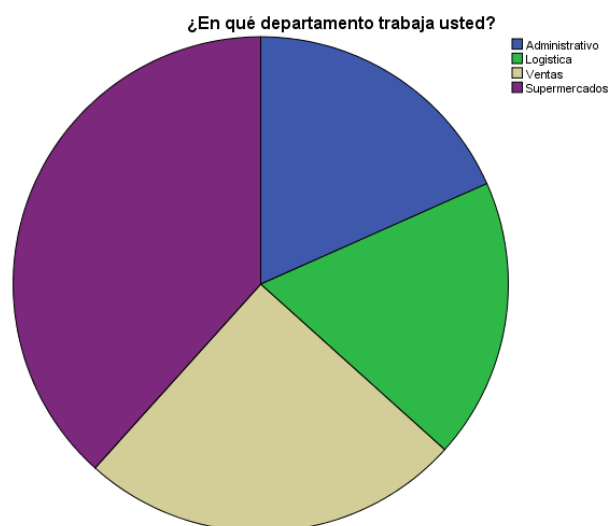
**Tabla 4.2 Departamento en el que labora**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Administrativo	11	18,3	18,3	18,3
Logística	11	18,3	18,3	36,7
Validos Ventas	15	25,0	25,0	61,7
Supermercados	23	38,3	38,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores

**Elaborado Por:** Verónica Teneda

**Gráfico 4.2 Departamento en el que labora**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores

**Elaborado Por:** Verónica Teneda

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De los resultados obtenidos demuestran que el 38% de los encuestados laboran en los Supermercados con los que cuenta la empresa, el 25% manifiesta que pertenece al departamento de ventas y el 18% indican pertenecer al departamento administrativo al igual que logística.

Esto demuestra que la mayoría de encuestados laboran dentro de los supermercados debido a la cantidad de puestos que existen dentro de los mismos.

### 3. ¿Cómo considera usted los procesos establecido en su puesto de trabajo?

**Tabla 4.3 Procesos en los puestos de trabajo**

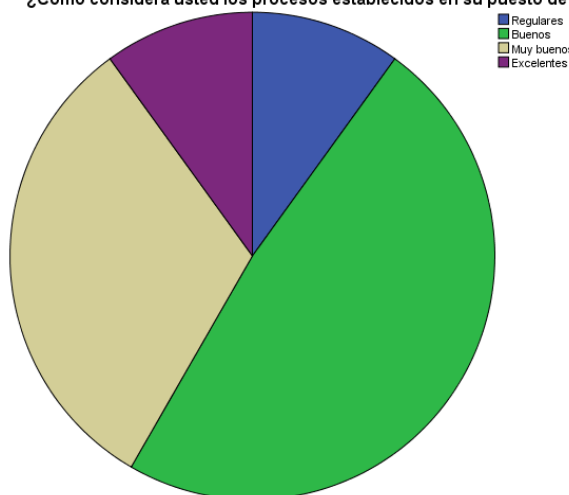
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Regulares	6	10,0	10,0	10,0
Buenos	29	48,3	48,3	58,3
Muy buenos	19	31,7	31,7	90,0
Excelentes	6	10,0	10,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Elaborado Por: Verónica Teneda

**Gráfico 4.3 Procesos en los puestos de trabajo**

¿Cómo considera usted los procesos establecidos en su puesto de trabajo?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Elaborado Por: Verónica Teneda

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los procesos dentro de la empresa CODELITESA S.A. según los encuestados son considerados de la siguiente manera; el 48% consideran que son buenos, por otro lado, el 32% mencionan que los procesos son muy buenos, finalmente el 20% restante está dividido entre el 10% que manifiesta que los procesos son regulares y el otro 10% menciona son excelentes.

La mayoría de personas encuestadas consideran que los procesos establecidos dentro de sus puestos de trabajo son buenos a pesar del incumplimiento de funciones que presenta la empresa.

**4. Como califica usted las funciones desempeñadas por parte del departamento del Talento Humano referente al Reclutamiento.**

**Tabla 4.4 Reclutamiento**

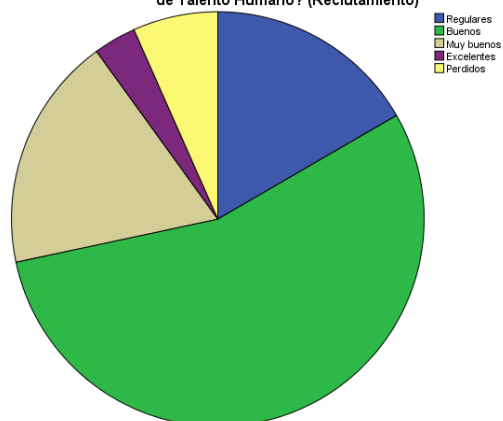
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Regulares	10	16,7	17,9	17,9
Buenos	33	55,0	58,9	76,8
Muy buenos	11	18,3	19,6	96,4
Excelentes	2	3,3	3,6	100,0
Total	56	93,3	100,0	
Perdidos	4	6,7		
Total	60	100,0		

**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores

**Elaborado Por:** Verónica Teneda

**Gráfico 4.4 Reclutamiento**

¿Cómo califica usted las funciones desempeñadas por parte del Departamento de Talento Humano? (Reclutamiento)



**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores

**Elaborado Por:** Verónica Teneda

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Referente a una de las principales funciones del Departamento en estudio los encuestado mencionan que el reclutamiento dentro de la empresa es bueno, ya que el 55% de personas lo indican, el 18% manifiestan que son muy buenos, el 17% son regulares y con un porcentaje mínimo del 3% manifestó que son Excelentes.

A pesar que la mayoría indica que el proceso de reclutamiento es bueno es importante analizar más a fondo el resto de funciones realizadas por el Departamento de Talento Humano.

#### 4.1 Como califica usted las funciones desempeñadas por parte del departamento del Talento Humano referente a la Creación de nuevos puestos de trabajos.

**Tabla 4.5 Creación de nuevos puestos**

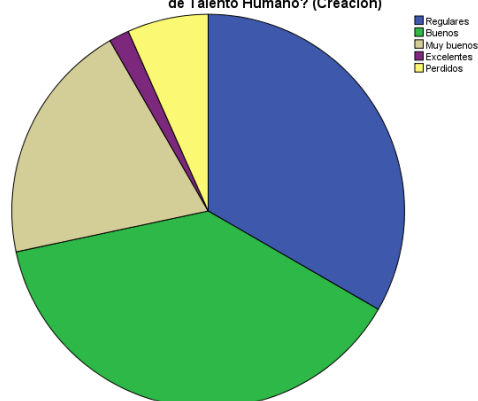
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Regulares	20	33,3	35,7	35,7
Buenos	23	38,3	41,1	76,8
Muy buenos	12	20,0	21,4	98,2
Excelentes	1	1,7	1,8	100,0
Total	56	93,3	100,0	
Perdidos	4	6,7		
Total	60	100,0		

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Elaborado Por: Verónica Teneda

**Gráfico 4.5 Creación de nuevos puestos de trabajo**

¿Cómo califica usted las funciones desempeñadas por parte del Departamento de Talento Humano? (Creacion)



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Elaborado Por: Verónica Teneda

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 38% del personal de CODELITESA S.A responde que la creación de nuevos puestos de trabajo es buena, el 33% afirma que es regular, el 20% confirma que son muy buenos, apenas el 2% de los encuestados responde que son excelentes.

Se necesita mejorar la gestión de departamento en estudio con la finalidad de crear nuevas plazas de empleo mediante la implementación de un plan de carrera dentro de la empresa.

#### 4.2 Como califica usted las funciones desempeñadas por parte del departamento del Talento Humano referente a la Motivación del personal.

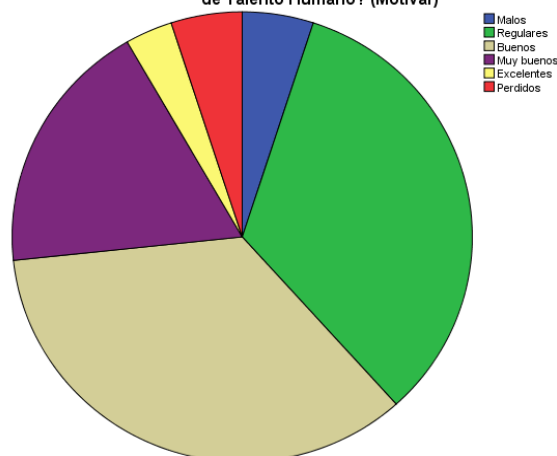
**Tabla 4.6 Motivación del personal**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos	Malos	3	5,0	5,3
	Regulares	20	33,3	40,4
	Buenos	21	35,0	77,2
	Muy buenos	11	18,3	96,5
	Excelentes	2	3,3	100,0
Total	57	95,0	100,0	
Perdidos	3	5,0		
Total	60	100,0		

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores  
Elaborado Por: Verónica Teneda

**Gráfico 4.6 Motivación del Personal**

¿Cómo califica usted las funciones desempeñadas por parte del Departamento de Talento Humano? (Motivar)



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores  
Elaborado Por: Verónica Teneda

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Con respecto a la motivación el 35% de las personas encuestas consideran que es buena, el 33% indican que son regulares, mientras el 18% de los empleados manifiesta que es muy buena la motivación utilizada en la empresa, por el contrario, el 5% responde que es mala, finalmente 2 personas representadas por el 3% de los encuestados indican que es excelente.

### 4.3 Como califica usted las funciones desempeñadas por parte del departamento del Talento Humano referente a la Manejo del bienestar laboral.

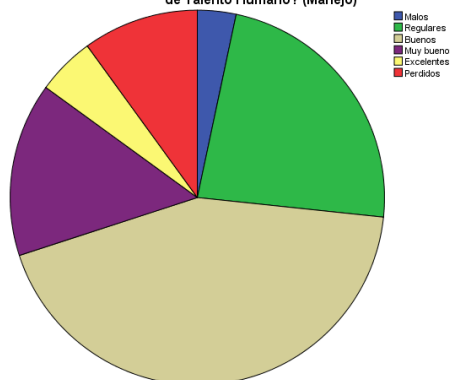
**Tabla 4.7 Manejo del bienestar laboral**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Malos	2	3,3	3,7	3,7
Regulares	14	23,3	25,9	29,6
Buenos	26	43,3	48,1	77,8
Muy buenos	9	15,0	16,7	94,4
Excelentes	3	5,0	5,6	100,0
Total	54	90,0	100,0	
Perdidos	6	10,0		
Total	60	100,0		

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores  
Elaborado Por: Verónica Teneda

**Gráfico 4.7 Manejo del bienestar laboral**

¿Cómo califica usted las funciones desempeñadas por parte del Departamento de Talento Humano? (Manejo)



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores  
Elaborado Por: Verónica Teneda

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El manejo del bienestar laboral dentro de la empresa CODELITESA S.A. es considerado bueno ya que está representado por el 43% de los encuestados, a pesar que el 23% no concuerda debido a que indican que es regular, en tanto el 15% responde que es muy bueno, a su vez el 5% de los empleados responde que el bienestar laboral de la organización es excelente, por último, apenas 2 personas que representan el 3% manifiesta que es malo. En la empresa CODELITESA S.A. se está manejando de una forma correcta el manejo del bienestar laboral, pero se necesita mejorar las técnicas de manejo del mismo.

**4.4 Como califica usted las funciones desempeñadas por parte del departamento del Talento Humano referente a la Capacitación del personal.**

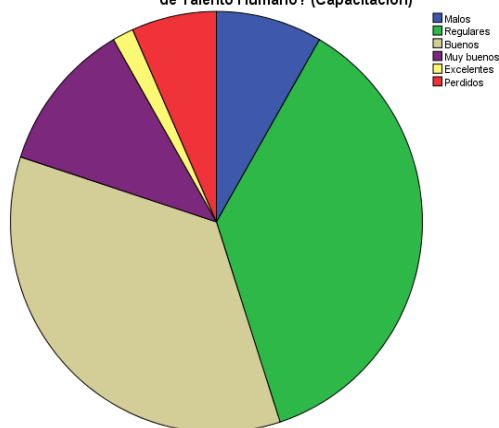
**Tabla 4.8 Capacitación del personal**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos	Malos	5	8,3	8,9	8,9
	Regulares	22	36,7	39,3	48,2
	Buenos	21	35,0	37,5	85,7
	Muy buenos	7	11,7	12,5	98,2
	Excelentes	1	1,7	1,8	100,0
	Total	56	93,3	100,0	
Perdidos	,00	4	6,7		
Total		60	100,0		

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores  
Elaborado Por: Verónica Teneda

**Gráfico 4.8 Capacitación del Personal**

¿Cómo califica usted las funciones desempeñadas por parte del Departamento de Talento Humano? (Capacitación)



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores  
Elaborado Por: Verónica Teneda

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 37% de las personas encuestas manifiesta que la capacitación es regular dentro de la empresa, el 35% indican que es bueno y el 12% de personas que consideran que es muy bueno contra un 8% de empleados encuestados quienes no están conformes con las capacitaciones

impartidas por la empresa, finalmente existe un porcentaje mínimo representado por el 2% que consideran excelente.

La capacitación es un factor de vital importancia dentro de una organización ya que se requiere de continua capacitación mismas que esté acorde a las actividades y funciones del puesto de trabajo al que se desea capacitar con la finalidad de alcanzar los objetivos empresariales.

**4.5 Como califica usted las funciones desempeñadas por parte del departamento del Talento Humano referente a la Control y Evaluación del desempeño.**

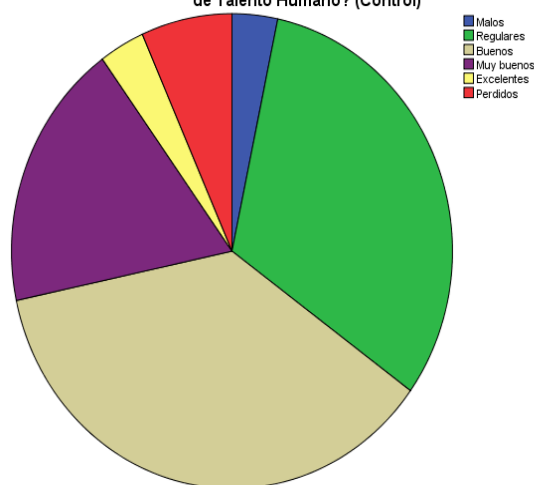
**Tabla 4.9 Control y Evaluación del desempeño**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malos	2	3,3	3,6	3,6
	Regulares	19	31,7	33,9	37,5
	Buenos	22	36,7	39,3	76,8
	Muy buenos	11	18,3	19,6	96,4
	Excelentes	2	3,3	3,6	100,0
	Total	56	93,3	100,0	
Perdidos	,00	4	6,7		
Total		60	100,0		

**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores  
**Elaborado Por:** Verónica Teneda

**Gráfico 4.9 Control y Evaluación del desempeño**

¿Cómo califica usted las funciones desempeñadas por parte del Departamento de Talento Humano? (Control)



**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores  
**Elaborado Por:** Verónica Teneda

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 37% es decir 22 personas de las encuestas consideran que la empresa CODELITESA S.A. cuenta con un control y una evaluación buena, pero existe un 32% que manifiesta que es regular, mientras que un 18% de colaboradores responde que el control y evaluación de la

empresa son muy buenos y el 9% restante se encuentra dividido por un 3% de personas que indican que es excelente contra un 3% de empleados que manifiesta que son malos.

Con los resultados obtenidos se interpreta la insuficiencia de control y evaluación al personal de CODELITESA S.A. dan lugar al incumplimiento de funciones y de objetivos establecidos por la empresa.

**4.6 De un orden de importancia al siguiente valor organizacional (respeto mutuo entre colaboradores).**

**Tabla 4.10 Respeto mutuo entre colaboradores**

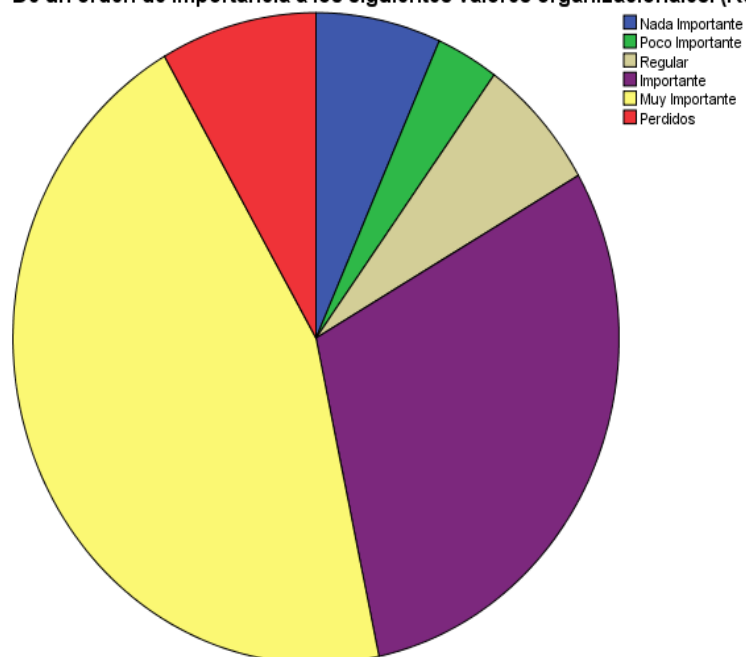
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos	Nada Importante	4	6,7	7,3
	Poco Importante	2	3,3	3,6
	Regular	4	6,7	7,3
	Importante	18	30,0	32,7
	Muy Importante	27	45,0	49,1
	Total	55	91,7	100,0
Perdidos	,00	5	8,3	
Total		60	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores

**Elaborado Por:** Verónica Teneda

**Gráfico 4.10 Respeto mutuo entre colaboradores**

**De un orden de importancia a los siguientes valores organizacionales. (Respeto)**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores

**Elaborado Por:** Verónica Teneda

**4.7 De un orden de importancia al siguiente valor organizacional (reconocimientos).**

**Tabla 4.11 Reconocimientos**

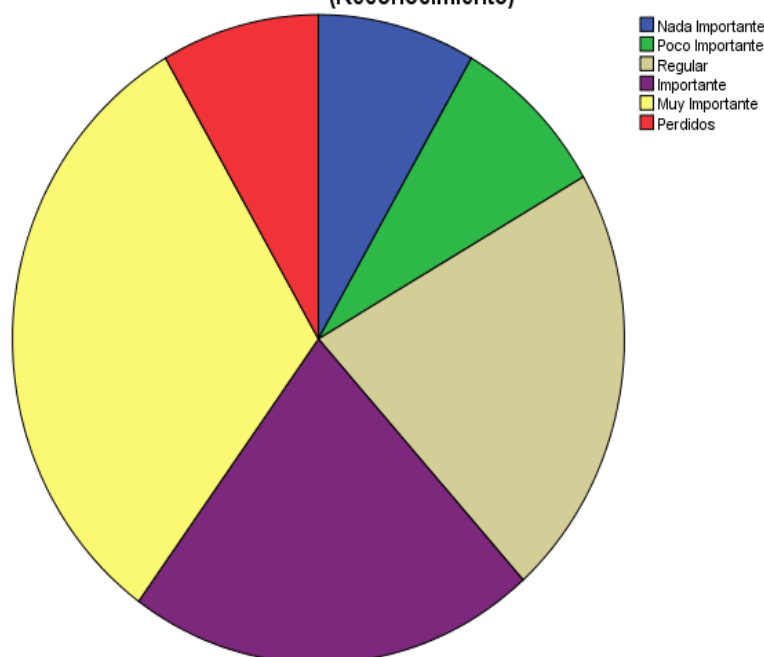
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Nada Importante	5	8,3	9,1	9,1
Poco Importante	5	8,3	9,1	18,2
Validos Regular	13	21,7	23,6	41,8
Importante	13	21,7	23,6	65,5
Muy Importante	19	31,7	34,5	100,0
Total	55	91,7	100,0	
Perdidos ,00	5	8,3		
Total	60	100,0		

**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores

**Elaborado Por:** Verónica Teneda

**Gráfico 4.11 Reconocimientos**

**De un orden de importancia a los siguientes valores organizacionales. (Reconocimiento)**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores

**Elaborado Por:** Verónica Teneda

**4.8 De un orden de importancia al siguiente valor organizacional  
(compromiso institucional).**

**Tabla 4.12 Compromiso institucional**

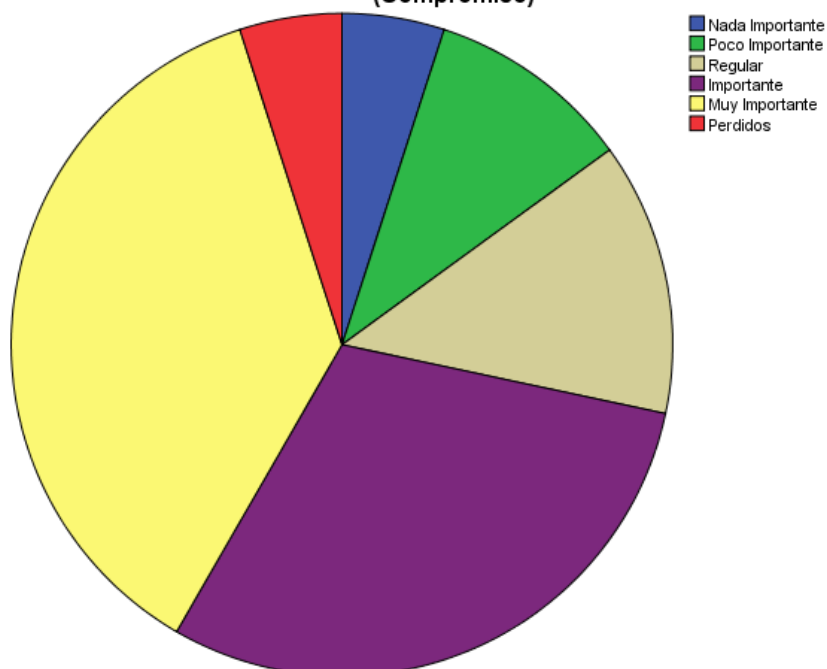
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada Importante	3	5,0	5,3
	Poco Importante	6	10,0	15,8
	Regular	8	13,3	29,8
	Importante	18	30,0	61,4
	Muy Importante	22	36,7	100,0
Total	57	95,0	100,0	
Perdidos	,00	3	5,0	
Total	60	100,0		

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Elaborado Por: Verónica Teneda

**Gráfico 4.12 Compromiso Institucional**

**De un orden de importancia a los siguientes valores organizacionales.  
(Compromiso)**



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Elaborado Por: Verónica Teneda

**4.9 De un orden de importancia al siguiente valor organizacional (conducta de la ética).**

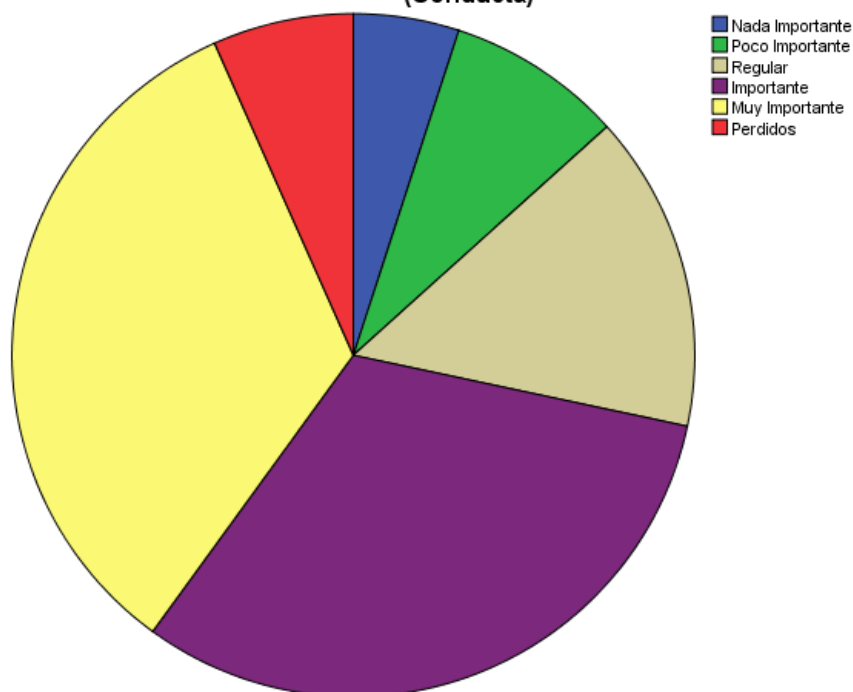
**Tabla 4.13 Conducta de la ética**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Nada Importante	3	5,0	5,4	5,4
Poco Importante	5	8,3	8,9	14,3
Regular	9	15,0	16,1	30,4
Importante	19	31,7	33,9	64,3
Muy Importante	20	33,3	35,7	100,0
Total	56	93,3	100,0	
Perdidos	,00	4	6,7	
Total	60	100,0		

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores  
Elaborado Por: Verónica Teneda

**Gráfico 4.13 Conducta de la ética**

**De un orden de importancia a los siguientes valores organizacionales.  
(Conducta)**



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores  
Elaborado Por: Verónica Teneda

#### 4.10 De un orden de importancia al siguiente valor organizacional referente al Ambiente Laboral.

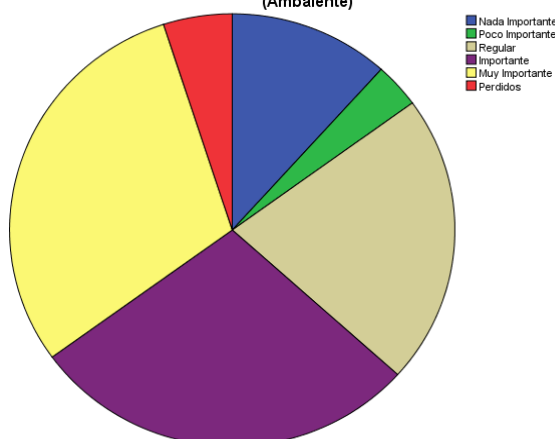
**Tabla 4.14 Ambiente Laboral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada Importante	7	11,7	12,3	12,3
	Poco Importante	2	3,3	3,5	15,8
	Regular	13	21,7	22,8	38,6
	Importante	17	28,3	29,8	68,4
	Muy Importante	18	30,0	31,6	100,0
Total		57	95,0	100,0	
Perdidos	,00	3	5,0		
Total		60	100,0		

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores  
Elaborado Por: Verónica Teneda

**Gráfico 4.14 Ambiente Laboral**

De un orden de importancia a los siguientes valores organizacionales.  
(Ambiente)



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores  
Elaborado Por: Verónica Teneda

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos de la pregunta 5, misma que contiene 5 literales y está compuesta por una escala de importancia se realizó la tabulación de cada uno de los mismos con la finalidad de emitir un análisis y una interpretación global de esta pregunta, por lo consiguiente los encuestados manifiestan que el valor organizacional de mayor importancia dentro de la empresa es el respeto mutuo ya que está representado por el 45%, referente al reconocimiento los colaboradores de CODELITESA consideran que les es indiferente está representado por el 22%, finalmente el ambiente laboral es considerado como nada importante ya que cuenta con un 12%.

#### 4.11 Cree que es indispensable que exista un Departamento de Talento Humano en la organización

**Tabla 4.15 Departamento de Talento Humano**

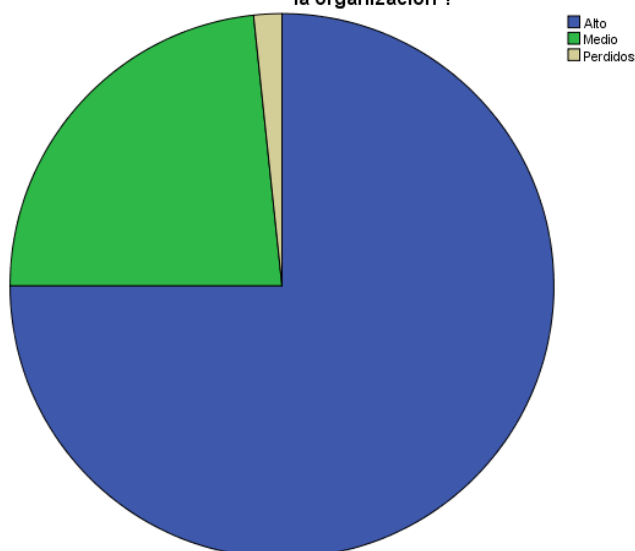
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	45	75,0	76,3	76,3
	Medio	14	23,3	23,7	100,0
	Total	59	98,3	100,0	
Perdidos	,00	1	1,7		
Total		60	100,0		

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Elaborado Por: Verónica Teneda

**Gráfico 4.15 Departamento de Talento Humano**

¿Cree que es indispensable que exista un Departamento de Talento Humano en la organización ?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Elaborado Por: Verónica Teneda

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los empleados de la empresa responden que es de gran importancia la existencia de un Departamento de Talento Humano, ya que está representado por el 75% de los encuestados.

Los colaboradores de la empresa están conscientes que se requiere tener y mantener al Departamento de Talento Humano.

#### 4.12 Cree usted que es necesario que el Departamento de Talento Humano cuente con una manual de funciones de cada puesto de trabajo.

**Tabla 4.16 Manual de Funciones**

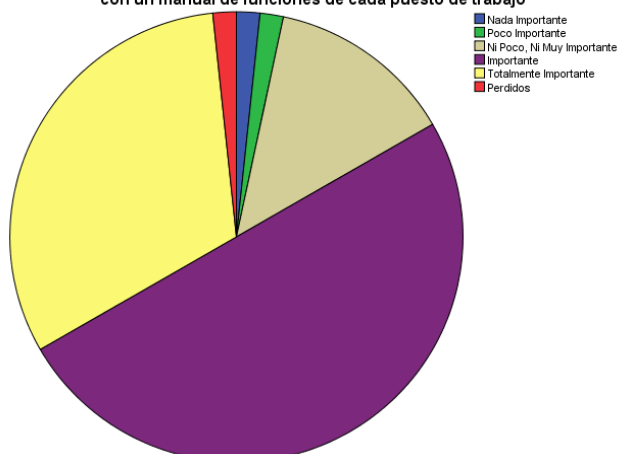
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada Importante	1	1,7	1,7	1,7
	Poco Importante	1	1,7	1,7	3,4
	Ni Poco, Ni Muy Importante	8	13,3	13,6	16,9
	Importante	30	50,0	50,8	67,8
	Totalmente Importante	19	31,7	32,2	100,0
	Total	59	98,3	100,0	
Perdidos	,00	1	1,7		
	Total	60	100,0		

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Elaborado Por: Verónica Teneda

**Gráfico 4.16 Manual de Funciones**

Cree usted que es necesario que el Departamento de Talento Humano cuente con un manual de funciones de cada puesto de trabajo



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Elaborado Por: Verónica Teneda

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 50% de los encuestados manifiesta que es importante contar con un manual de funciones referente a cada puesto de trabajo, el 32% responde que es muy importante por otro lado los empleados de la empresa indican que no es ni poco ni muy importante ya que está representado por el 13%, finalmente el 4% restante se encuentra dividido entre poco importante con un 2% y nada importante con la diferencia, es decir 2% de los encuestados. Mediante estos resultados se puede determinar que los manuales de funciones de cada puesto de trabajo deben ser implementados dentro de la empresa ya que este medio puede contribuir al cumplimiento de funciones.

#### 4.13 ¿Usted tiene problemas en cumplir sus funciones dentro de la empresa?

**Tabla 4.17 Problemas con el cumplimiento de funciones**

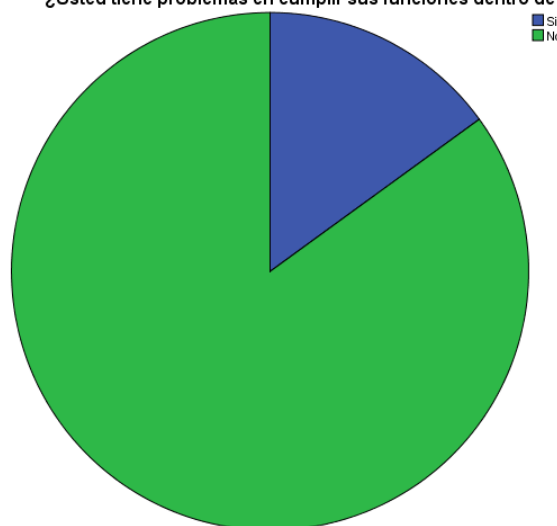
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	9	15,0	15,0	15,0
No	51	85,0	85,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Elaborado Por: Verónica Teneda

**Gráfico 4.17 Problemas con el cumplimiento de funciones**

¿Usted tiene problemas en cumplir sus funciones dentro de la empresa?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Elaborado Por: Verónica Teneda

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

51 colaboradores de la empresa mismo que están representados por el 85% manifiestan que no tienen problemas en el cumplimiento de funciones, mientras que el 15% representado por 9 personas indican que si tienen problemas al efectuarlas.

Los resultados de esta pregunta no pueden ser de todo confiable ya que la empresa CODELITESA S.A cuenta con un problema de gran magnitud el cual es el incumplimiento de funciones y objetivos es por ello que en este caso el 15% es de gran importancia para el desarrollo de esta investigación.

**4.14 Si su respuesta fue SI, marque el o los motivos que impiden el cumplimiento de sus funciones.**

**Tabla 4.18 Falta de Herramientas**

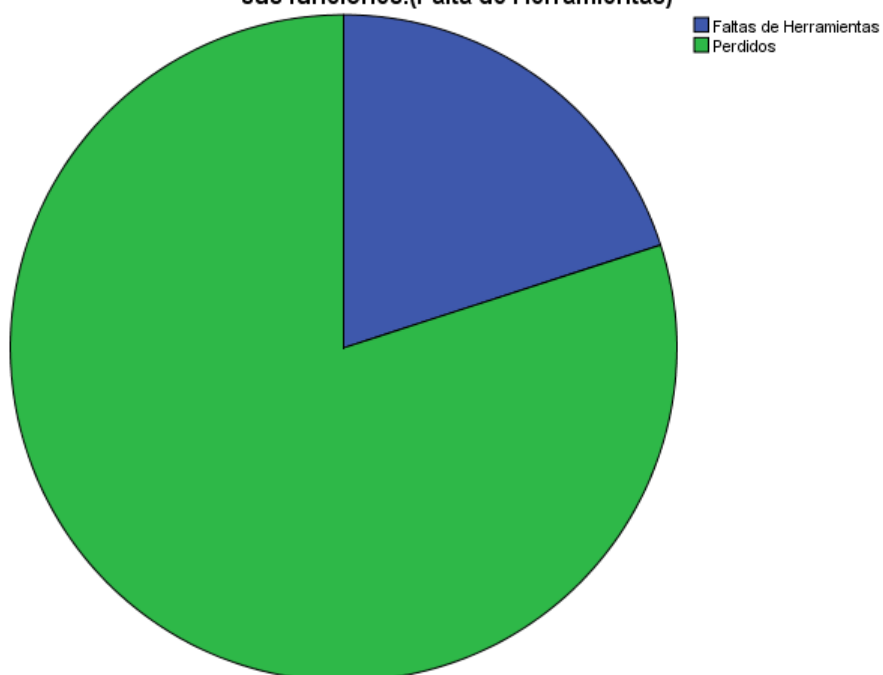
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Faltas de Herramientas	12	20,0	100,0	100,0
Perdidos	,00	48	80,0		
Total		60	100,0		

**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores

**Elaborado Por:** Verónica Teneda

**Gráfico 4.18 Falta de Herramientas**

**Si su respuesta fue SI, marque el o los motivos que impiden el cumplimiento de sus funciones.(Falta de Herramientas)**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores

**Elaborado Por:** Verónica Teneda

**4.15 Si su respuesta fue SI, marque el o los motivos que impiden el cumplimiento de sus funciones referente a las dificultades con el sistema.**

**Tabla 4.19 Dificultades con el Sistema**

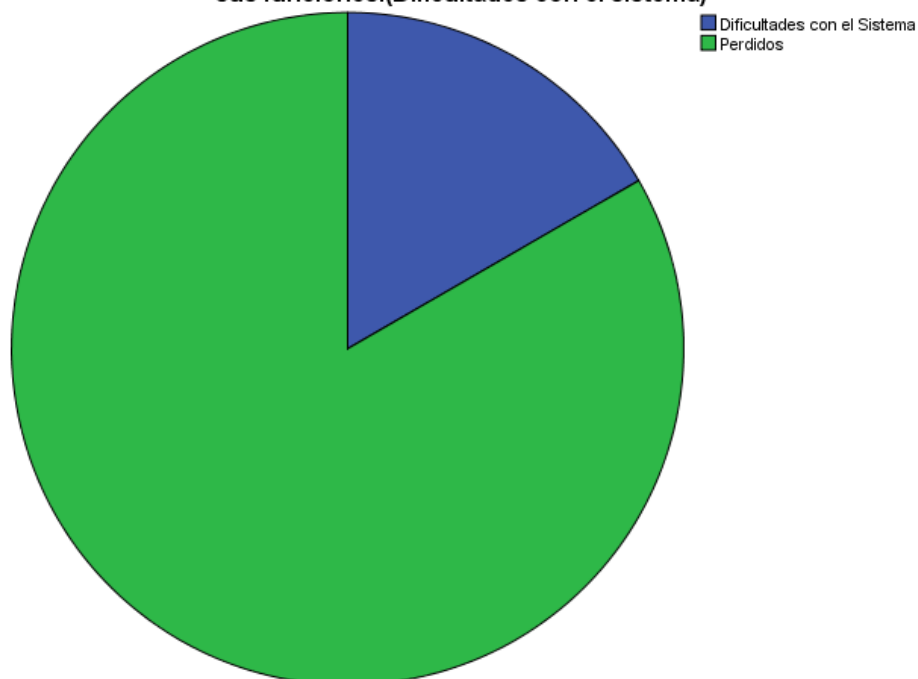
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Dificultades con el Sistema	10	16,7	100,0	100,0
Perdidos ,00	50	83,3		
Total	60	100,0		

**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores

**Elaborado Por:** Verónica Teneda

**Gráfico 4.19 Dificultades con el Sistema**

**Si su respuesta fue SI, marque el o los motivos que impiden el cumplimiento de sus funciones.(Dificultades con el sistema)**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores

**Elaborado Por:** Verónica Teneda

**4.16 Si su respuesta fue SI, marque el o los motivos que impiden el cumplimiento de sus funciones referente a la inducción incorrecta.**

**Tabla 4.20 Inducción incorrecta**

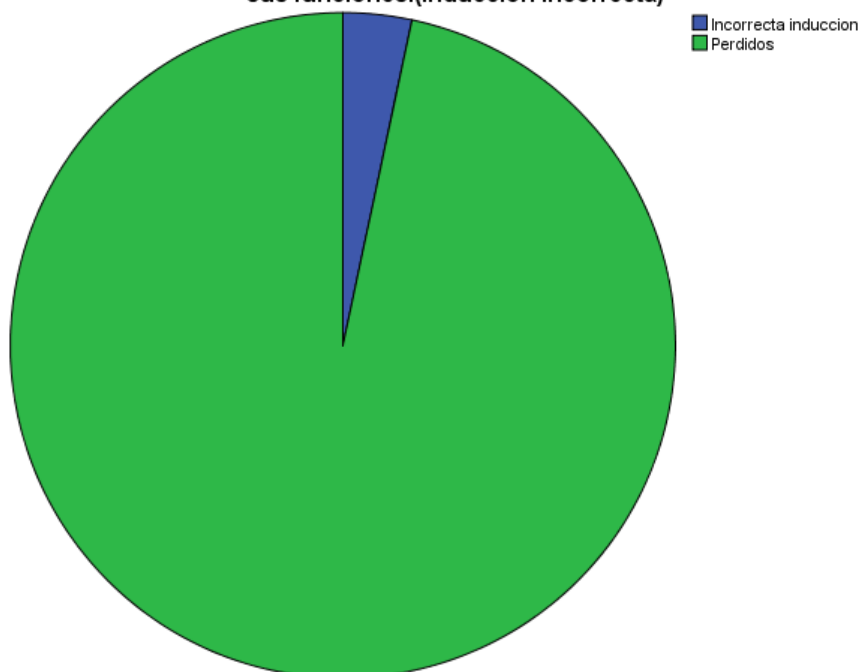
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Incorrecta inducción	2	3,3	100,0	100,0
Perdidos ,00	58	96,7		
Total	60	100,0		

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Elaborado Por: Verónica Teneda

**Gráfico 4.20 Inducción incorrecta**

Si su respuesta fue SI, marque el o los motivos que impiden el cumplimiento de sus funciones.(Induccion incorrecta)



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Elaborado Por: Verónica Teneda

**4.17 Si su respuesta fue SI, marque el o los motivos que impiden el cumplimiento de sus funciones referente al desconocimiento de funciones.**

**Tabla 4.21 Desconocimiento de funciones**

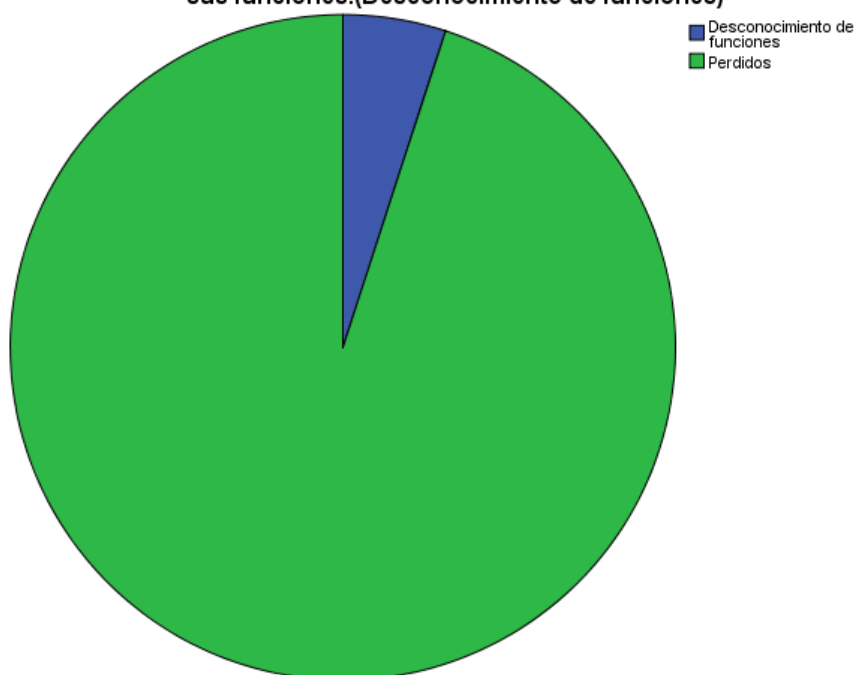
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desconocimiento de funciones	3	5,0	100,0	100,0
Perdidos	,00	57	95,0		
Total		60	100,0		

**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores

**Elaborado Por:** Verónica Teneda

**Gráfico 4.21 Desconocimiento de funciones**

**Si su respuesta fue SI, marque el o los motivos que impiden el cumplimiento de sus funciones.(Desconocimiento de funciones)**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores

**Elaborado Por:** Verónica Teneda

**4.18 Si su respuesta fue SI, marque el o los motivos que impiden el cumplimiento de sus funciones referente al sobre carga de funciones.**

**Tabla 4.22 Polifuncionales**

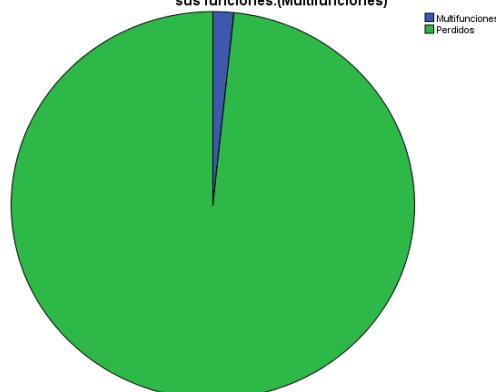
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Multifunciones	1	1,7	100,0	100,0
Perdidos	,00	59	98,3		
Total		60	100,0		

**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores

**Elaborado Por:** Verónica Teneda

**Gráfico 4.22 Polifuncionales**

Si su respuesta fue SI, marque el o los motivos que impiden el cumplimiento de sus funciones.(Multifunciones)



**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores

**Elaborado Por:** Verónica Teneda

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La pregunta 9 cuenta con 5 literales, mismos que debían ser marcados por los colaboradores que poseen dificultades para el cumplimiento de funciones, por lo consiguiente la falta de herramienta es representado por el 20% de los encuestados, mientras que el 17% responde que son dificultades con el sistema lo cual no permite el desarrollo de sus funciones, el desconocimiento de funciones está representado por el 5% de los encuestados, a su vez el 3% de personas manifiestan que la inducción incorrecta es un factor para el incumplimiento y el 2% indica tiene sobre carga de funciones es decir son polifuncionales. La particularidad de estos resultados es que a penas el 9% tenía dificultad en el cumplimiento de funciones, pero como se puede observar en la obtención de resultados son más personas las que tienen dificultad de cumplimiento, es por ello que se requiere profundizar y conocer en realidad la eficiencia que tiene las personas contra los distintos factores que la empresa desconoce y esto genera la insatisfacción por no lograr los objetivos.

#### 4.19 ¿Cómo cree usted que es el grado de comunicación entre las áreas de la empresa?

**Tabla 3 Grado de comunicación**

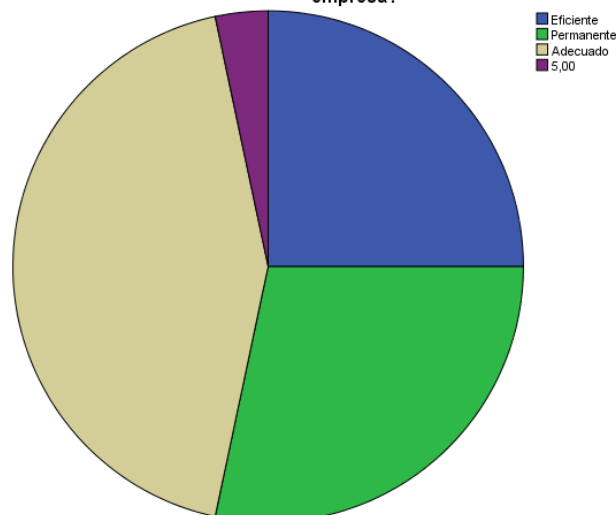
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Eficiente	15	25,0	25,0	25,0
Permanente	17	28,3	28,3	53,3
Válidos Adecuado	26	43,3	43,3	96,7
5,00	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Elaborado Por: Verónica Teneda

**Gráfico 4.23 Grado de comunicación**

¿Cómo cree usted que es el grado de comunicación entre las áreas de la empresa?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Elaborado Por: Verónica Teneda

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La comunicación dentro de la empresa CODELITESA S.A. es considerada según el 43% de colaboradores como adecuado mientras el 28% responde que es pertinente la comunicación por otro lado el 25% menciona que es eficiente.

Es por ello que se requiere incrementar los niveles de comunicación hasta que llegue a un nivel de eficiencia total con la finalidad de incrementar la productividad como el cumplimiento de funciones y objetivos de la empresa.

**4.20 Seleccione los problemas que considera usted que están afectando al correcto desenvolvimiento del clima organizacional referente a la falta de motivación.**

**Tabla 4 Falta de motivación**

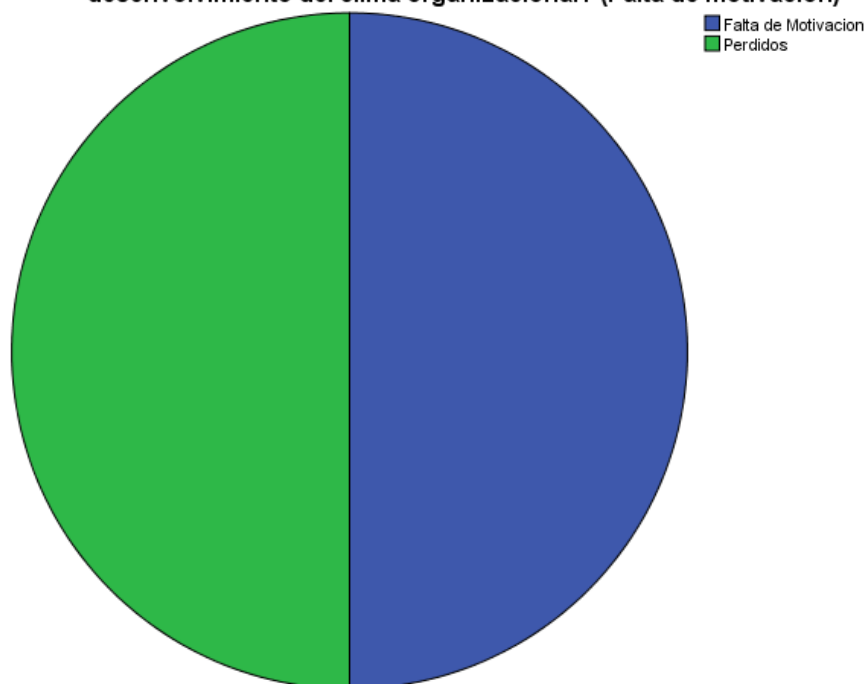
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Válidos Falta de Motivación	30	50,0	100,0	100,0
Perdidos ,00	30	50,0		
Total	60	100,0		

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Elaborado Por: Verónica Teneda

**Gráfico 4.24 Falta de motivación**

Seleccione los problemas que considera usted que están afectando al correcto desenvolvimiento del clima organizacional? (Falta de motivacion)



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Elaborado Por: Verónica Teneda

**4.21 Seleccione los problemas que considera usted que están afectando al correcto desenvolvimiento del clima organizacional referente a la indefinición de funciones.**

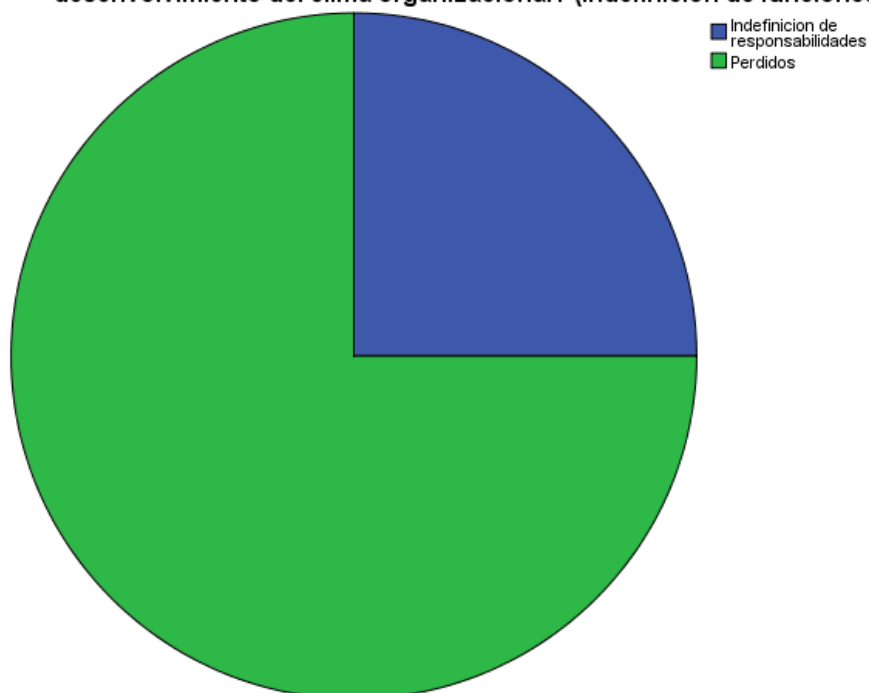
**Tabla 5 Indefinición de funciones**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indefinición de responsabilidades	15	25,0	100,0	100,0
Perdidos	,00	45	75,0		
Total		60	100,0		

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores  
Elaborado Por: Verónica Teneda

**Gráfico 4.25 Indefinición de funciones**

**Seleccione los problemas que considera usted que están afectando al correcto desenvolvimiento del clima organizacional? (Indefinición de funciones)**



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores  
Elaborado Por: Verónica Teneda

**4.22 Seleccione los problemas que considera usted que están afectando al correcto desenvolvimiento del clima organizacional referente a la falta de información.**

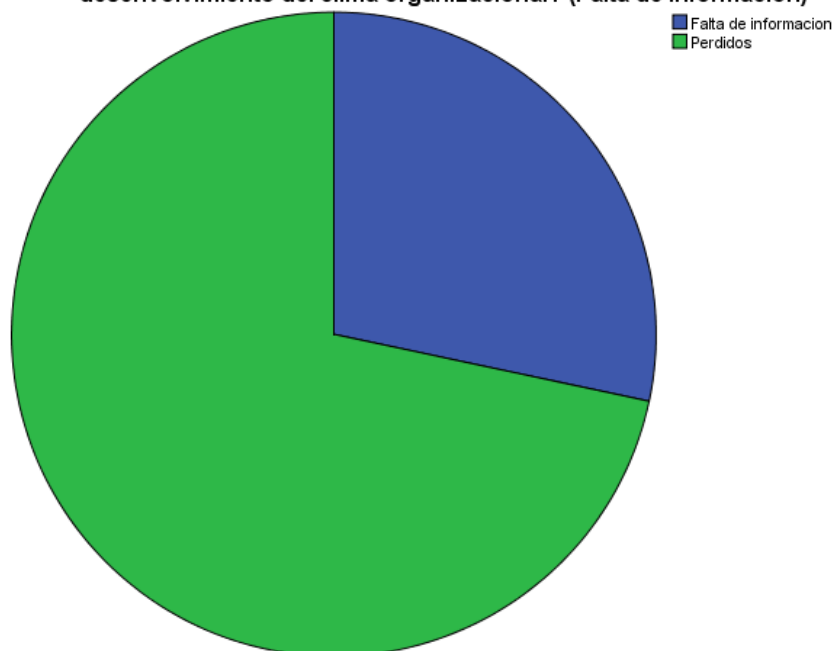
**Tabla 6 Falta de información**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Válidos Falta de información	17	28,3	100,0	100,0
Perdidos ,00	43	71,7		
Total	60	100,0		

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores  
Elaborado Por: Verónica Teneda

**Gráfico 4.26 Falta de información**

Seleccione los problemas que considera usted que están afectando al correcto desenvolvimiento del clima organizacional? (Falta de informacion)



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores  
Elaborado Por: Verónica Teneda

**4.23 Seleccione los problemas que considera usted que están afectando al correcto desenvolvimiento del clima organizacional referente a la falta de comunicación.**

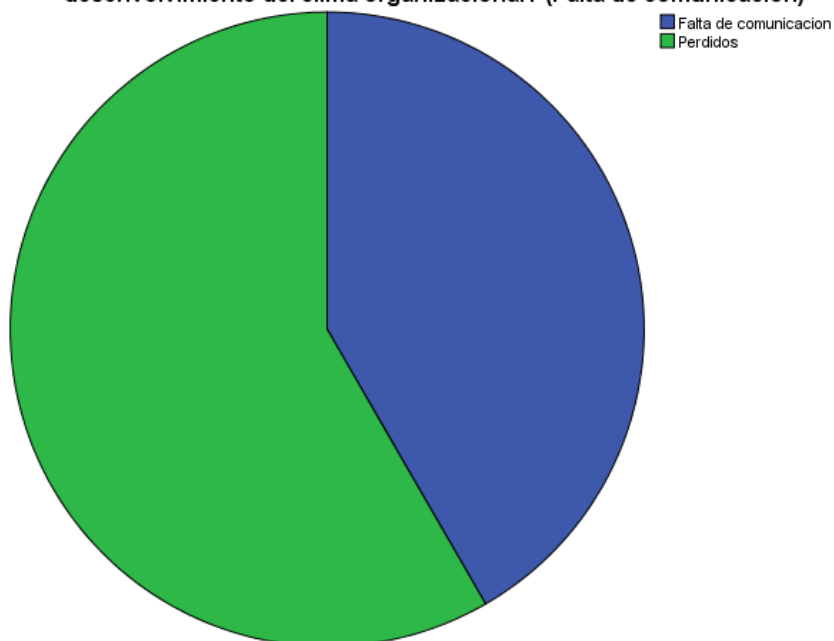
**Tabla 7 Compromiso institucional**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Válidos Falta de comunicación	25	41,7	100,0	100,0
Perdidos ,00	35	58,3		
Total	60	100,0		

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores  
Elaborado Por: Verónica Teneda

**Gráfico 4.27 Compromiso institucional**

Seleccione los problemas que considera usted que están afectando al correcto desenvolvimiento del clima organizacional? (Falta de comunicación)



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores  
Elaborado Por: Verónica Teneda

**4.24 Seleccione los problemas que considera usted que están afectando al correcto desenvolvimiento del clima organizacional referente a la falta de cooperación.**

**Tabla 8 Falta de cooperación**

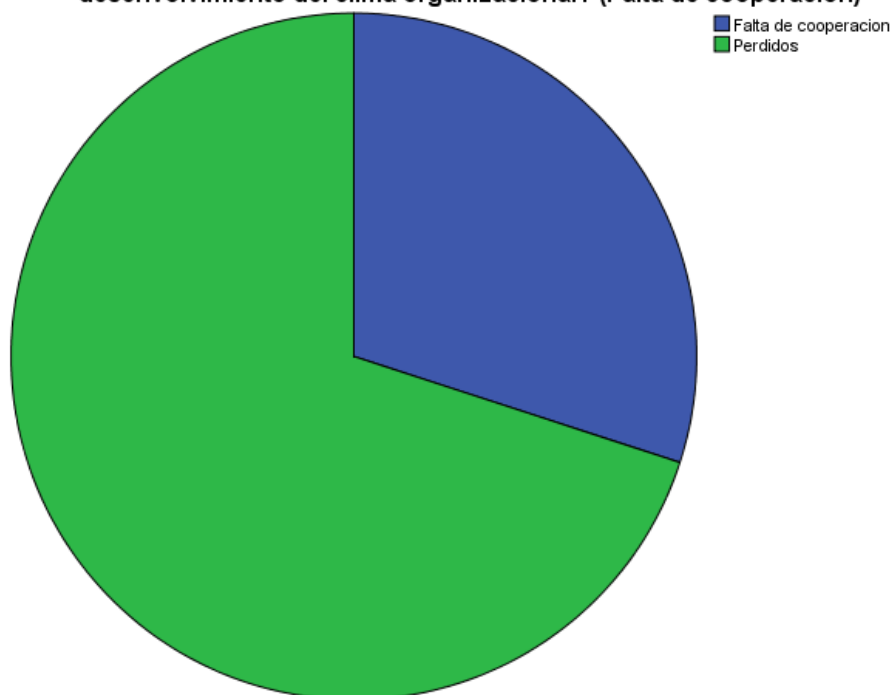
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Falta de cooperación	18	30,0	100,0	100,0
Perdidos ,00	42	70,0		
Total	60	100,0		

**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores

**Elaborado Por:** Verónica Teneda

**Gráfico 4.28 Falta de cooperación**

**Seleccione los problemas que considera usted que están afectando al correcto desenvolvimiento del clima organizacional? (Falta de cooperación)**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los colaboradores

**Elaborado Por:** Verónica Teneda

**4.25 Seleccione los problemas que considera usted que están afectando al correcto desenvolvimiento del clima organizacional referente a la falta de coordinación.**

**Tabla 9 Falta de coordinación**

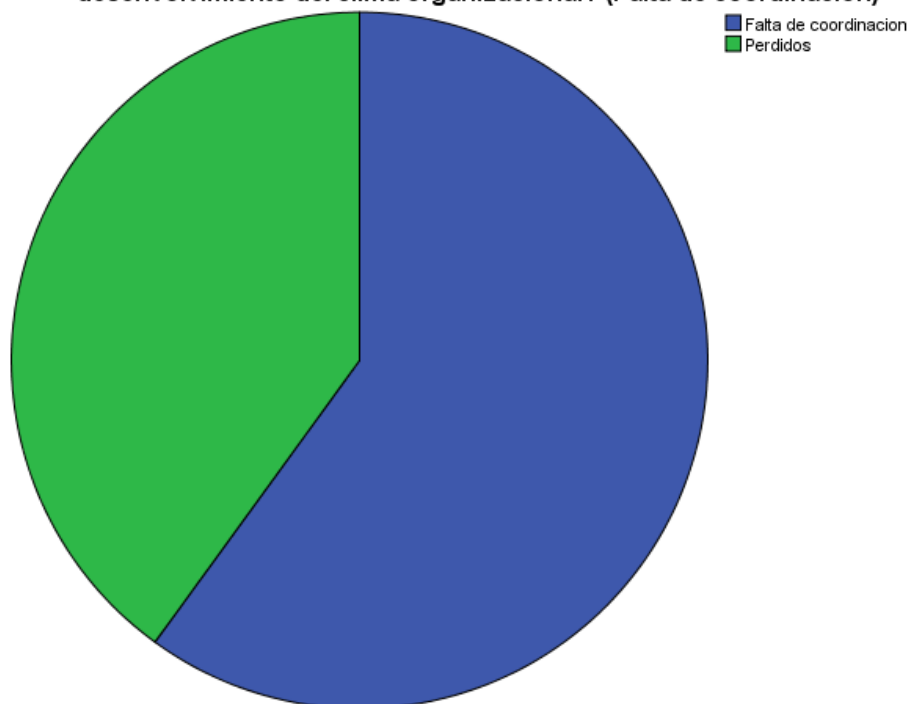
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Válidos Falta de coordinación	36	60,0	100,0	100,0
Perdidos ,00	24	40,0		
Total	60	100,0		

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Elaborado Por: Verónica Teneda

**Gráfico 4.29 Falta de coordinación**

**Seleccione los problemas que considera usted que están afectando al correcto desenvolvimiento del clima organizacional? (Falta de coordinación)**



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Elaborado Por: Verónica Teneda

**4.26 Seleccione los problemas que considera usted que están afectando al correcto desenvolvimiento del clima organizacional referente a los conflictos de interés.**

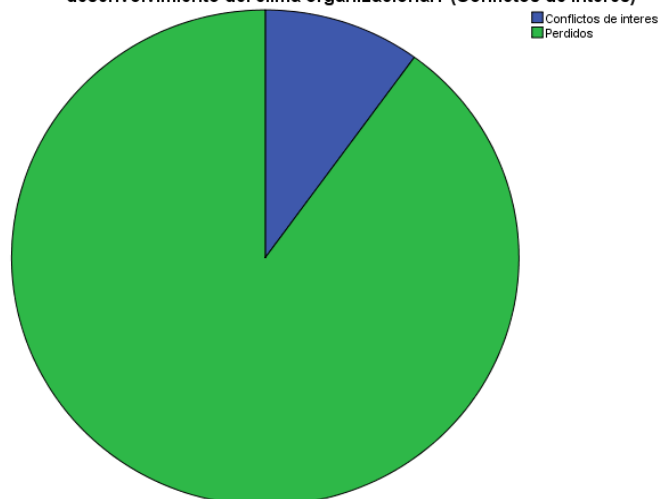
**Tabla 10 Conflictos de interés**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Válidos Conflictos de interés	6	10,0	100,0	100,0
Perdidos ,00	54	90,0		
Total	60	100,0		

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores  
Elaborado Por: Verónica Teneda

**Gráfico 4.30 Conflictos de interés**

Seleccione los problemas que considera usted que están afectando al correcto desenvolvimiento del clima organizacional? (Conflictos de interés)



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores  
Elaborado Por: Verónica Teneda

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La falta de motivación es uno de los principales factores que los colaboradores de la empresa consideran que afectan al correcto desenvolvimiento del clima laboral, ya que está representado por un 50%, a su vez el 60% de los colaboradores manifiestan que la falta de coordinación es otro factor el cual contribuye a este problema, mientras que el 42% la falta de comunicación. Para eliminar estos factores se necesita implementar una gestión y control masivo por parte del departamento de talento humano para efectuar las correcciones pertinentes.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 Título de la Propuesta**

Informe de Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano de la empresa “CODELITESA S.A.”

#### **5.2 Antecedentes**

##### **5.2.1 Reseña Histórica**

En 1995, inicia su actividad con la razón social “DELITE”, su día a día lo realizaban en una bodega de 70 m<sup>2</sup>.

Los primeros años, “DELITE” visitaban los cantones de la provincia de Tungurahua a través de sus tres vendedores, amigos del propietario, ofertaban: vinos, rones, whisky, las necesidades de este mercado hicieron que “DELITE” incrementara en su portafolio otros productos, también visitan otras zonas como: Chimborazo, Cotopaxi, Tungurahua, Pichincha, Napo, Pastaza, Guayas, etc.

El trabajo constante que día a día desempeñaba “DELITE” logró ganar confianza de marcas importantes que depositaron la responsabilidad de distribuir sus productos para toda la zona central: La Fabril Del Ecuador, Conservas Isabel, Jabonería Wilson S.A., Proalco, Familia Del Ecuador, Primera Línea S.A., Osram Del Ecuador, Eveready Del Ecuador. Líneas que orgullosamente lo vienen manejando en la actualidad.

En el 2001 Colgate–Palmolive Y Kimberly Clark, forman parte de la empresa con sus productos, quienes muy acertadamente les asesoran para transformar a “DELITE” en una persona jurídica, CODELITESA S.A.

Año a año incorporan otros productos líderes como son:

Nestlé Del Ecuador, Productos Incremar, Johnson Y Johnson, Jhonsonwats, Virumeq, Marbelsa, Industrias Catedral, Proesa, Arroz Súper Extra, La Pradera, Maicena Iris, Paca, Azucarera Valdez, Industrias Snob, Pantene, Cordovez, Rey Ventas, Dispasific, Papel Institucional Bouquet, etc., líneas que hasta la presente fecha comercializan.

En el año 2005 para cumplir otro de los sueños de sus accionistas se crea el primer supermercado en la ciudad de Ambato en la Av. Cevallos y Maldonado denominado “AL KOSTO”, con una infraestructura de 100 m2.

En el 2008 inicia su actividad la sucursal 2, en la calle Juan B. Vela y T. Sevilla, con la razón social “SUPERMERCADOS MI CASERITA”, nombre autóctono de la provincia que se escuchan en los mercados populares “VENGAN LES ATIENDO MIS CASERITAS”.

En el 2011 nace “MI CASERITA” 3 en el sector de Huachi Chico, Segundo Granja y Julio Jaramillo.

En el 2012 inicia su actividad “MI CASERITA” 4, en el cantón Pelileo.

En el año 2014 AGENCIA PUYO se convierte en el Distribuidor Autorizado de Helados Pingüino para la zona de Pastaza.

### **5.3 Localización**

La empresa CODELITESA S.A. se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, en el Cantón de Ambato, en la Av. Manuelita Sáenz y Agramonte diagonal a la gasolinera PRIMAX.



**Fuente:** Google Maps  
**Elaborado Por:** Verónica Teneda

## 5.4 Justificación

El presente proyecto permite a la empresa conocer la ineficiencia del Departamento de Talento Humano y mejorar de esta manera, la gestión y el control mediante los indicadores que se utilizan para medir la eficiencia, eficacia y efectividad que están teniendo los trabajadores de la empresa. Estos contribuyen al mejor desenvolvimiento del personal y, a su vez, al correcto manejo de los recursos para la mejora las 5 E (Eficiencia, Efectividad y Economía, Ética y Ecología).

## 5.5 Objetivos

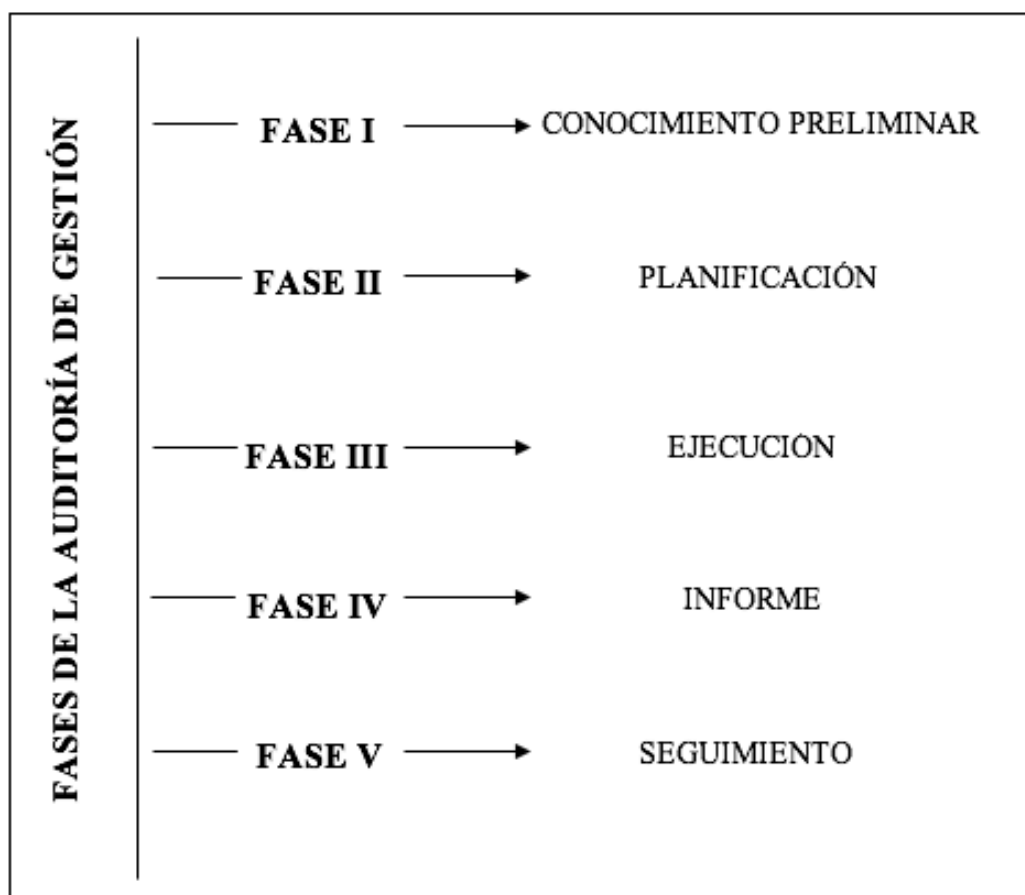
### 5.5.1 Objetivo General

Desarrollar una Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano de la empresa “CODELITESA S.A” con la finalidad de mejorar el control y gestión del talento humano de la empresa.

### 5.5.2 Objetivo Especifico

- Evaluar el control y la gestión de los procesos aplicados por el Departamento de Talento Humano.
- Aplicar los indicadores de gestión con la finalidad de medir las 5E.
- Preparar un informe de Auditoria de Gestión emitiendo una opinión referente a los hallazgos.

### 5.6 Metodología



Fuente: Manual de Gestión  
Elaborado Por: Verónica Teneda

**FASE I**

**CONOCIMIENTO**

**PRELIMINAR**



Teneda & Asociados

Auditoría Especializada

**AUDITORIA – CONSULTORÍA – ASESORÍA  
TENEDA & ASOCIADOS  
AMBATO**

**PF<sub>1</sub>**

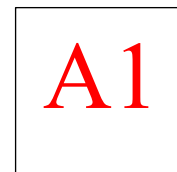
Verónica Elizabeth Teneda Hidalgo  
Teléfono: 0987820885 / 032826359  
vero17th@hotmail.com  
Ambato – Ecuador

<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE PRELIMINAR EMPRESA “CODELITESA S.A.”</b>			
<b>N°</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF P/T</b>	<b>REALIZADO POR</b>
1	Carta de presentación.	A1	veth
2	Datos de la empresa.	A2	veth
3	Filosofía empresarial.	A3	veth
4	Organigrama estructural.	A4	veth
5	FODA empresarial.	A5	veth
6	Evaluación de la estructura y control del S.C.I	A6	veth
7	Conocimiento de leyes aplicadas en la empresa.	A7	veth

<b>ELABORADO POR</b>	<b>REVISADO POR</b>
veth	mrah
<b>Fecha: 22/04/2018</b>	<b>Fecha: 22/04/2018</b>



**AUDITORIA – CONSULTORÍA – ASESORÍA  
TENEDA & ASOCIADOS  
AMBATO**



Verónica Elizabeth Teneda Hidalgo  
Teléfono: 0987820885 / 032826359  
vero17th@hotmail.com  
Ambato – Ecuador

---

### **CARTA DE PRESENTACIÓN**

**Señores:**

CODELITESA S.A.

Para Teneda & Asociados es importante que la empresa CODELITESA S.A. conozca más acerca de mi desempeño en el desarrollo de auditorías.

Somos una empresa confiable en lo que se refiere auditoría, asesoría legal, tributaria y consultoría, por la experiencia y profesionalismo altamente calificado, mismos que dominan las mejores prácticas y normas nacionales e internacionales. Nuestro objetivo es desarrollar métodos de trabajo eficientes, creando nuevos servicios de calidad, acoplándonos a los desafíos que ofrecen los avances tecnológicos y las más modernas herramientas de gestión. Nuestros servicios están destinados con el único fin de apoyar a las empresas en detectar debilidades, errores y mejorar el control de la misma, teniendo como resultado una empresa satisfecha por la atención integral, permanente y personalizada por parte de nuestro equipo de trabajo.

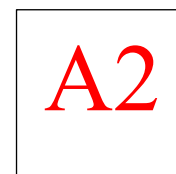
Agradecemos su preferencia y confianza en nuestro servicio.

---

**Verónica Teneda Hidalgo  
Representante Teneda & Aso.**



**AUDITORIA – CONSULTORÍA – ASESORÍA  
TENEDA & ASOCIADOS  
AMBATO**



Verónica Elizabeth Teneda Hidalgo  
Teléfono: 0987820885 / 032826359  
vero17th@hotmail.com  
Ambato – Ecuador

**DATOS DE LA EMPRESA A AUDITAR**

**NOMBRE:** CODELITESA S.A.

**DEPARTAMENTO A AUDITAR:** Talento Humano.

**DIRECCION:** Manuelita Sáenz y Agramonte, diagonal a la gasolinera PRIMAX.

**TELEFONO:** 033-3730270

**ANTECEDENTES**

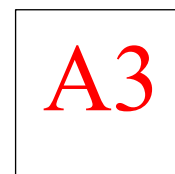


Codelitesa inició sus actividades en noviembre de 1995 con el nombre de Delite; es una empresa que se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo en las provincias de Chimborazo, Cotopaxi, Tungurahua, Pichincha y Pastaza.

ELABORADO POR	REVISADO POR
veth	mrah
Fecha: <b>22/04/2018</b>	Fecha: <b>22/04/2018</b>



**AUDITORIA – CONSULTORÍA – ASESORÍA  
TENEDA & ASOCIADOS  
AMBATO**



Verónica Elizabeth Teneda Hidalgo  
Teléfono: 0987820885 / 032826359  
vero17th@hotmail.com  
Ambato – Ecuador

## **FILOSOFÍA EMPRESARIAL**

### **MISIÓN**

Comercializar responsablemente, productos de primera necesidad, de alta calidad a precio razonable, forjando vínculos reales y permanentes con proveedores, clientes y consumidores a través de un equipo de trabajo altamente capacitado y motivado logrando de esta forma un crecimiento equitativo de nuestra gente y nuestra empresa.

### **VISIÓN**

Ser una empresa líder a nivel nacional en la comercialización de productos de consumo masivo con un portafolio diversificado de productos y marcas de excelente calidad, con procesos automatizados y mejorando permanentemente la atención al cliente.

### **VALORES**

- Puntualidad. – En la entrega de productos
- Calidad. – En los productos y servicios ofertados a los clientes de la empresa.
- Responsabilidad. – En el giro del negocio de la compañía.
- Honestidad. – En la ejecución de procesos

<b>ELABORADO POR</b>	<b>REVISADO POR</b>
<b>veth</b>	<b>mrah</b>
<b>Fecha: 22/04/2018</b>	<b>Fecha: 22/04/2018</b>

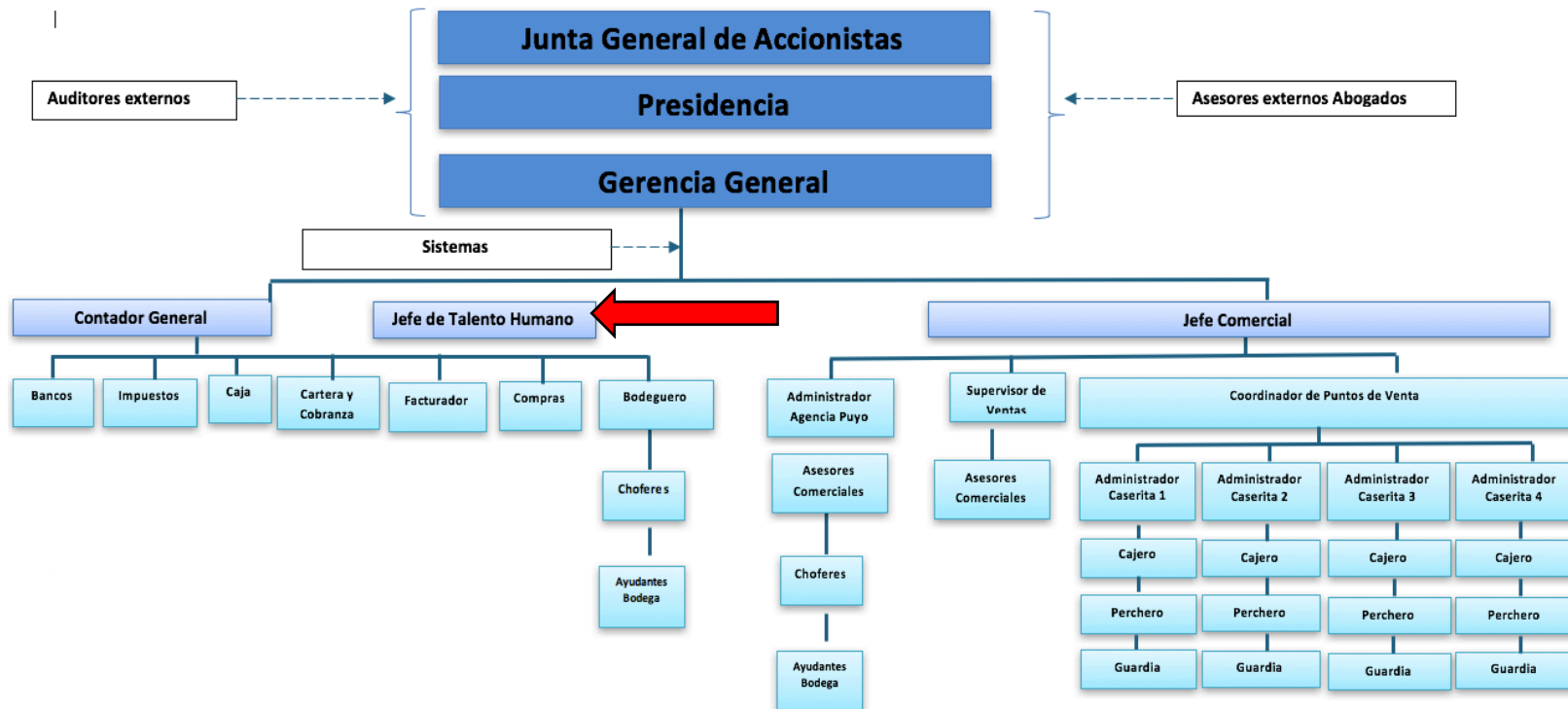


**AUDITORIA – CONSULTORÍA – ASESORÍA  
TENEDA & ASOCIADOS  
AMBATO**



Verónica Elizabeth Teneda Hidalgo  
Teléfono: 0987820885 / 032826359  
[vero17th@hotmail.com](mailto:vero17th@hotmail.com)  
Ambato – Ecuador

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

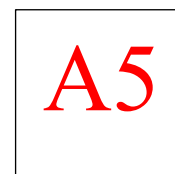




Teneda & Asociados


Auditoría Especializada

**AUDITORIA – CONSULTORÍA – ASESORÍA  
TENEDA & ASOCIADOS  
AMBATO**



Verónica Elizabeth Teneda Hidalgo  
Teléfono: 0987820885 / 032826359  
vero17th@hotmail.com  
Ambato – Ecuador

### FODA DE LA EMPRESA

 <b>FODA DE CODELITESA S.A</b>	
FORTALEZA	OPORTUNIDADES
F1 Distribuidores directos de productos de consumos masivos.	O1 Apertura nuevos mercados.
F2 Innovación de la Tecnología.	O2 Posicionamiento en el mercados.
F3 Personal capacitado para desempeñar sus laborales.	O3 Ser el unico distribuidor de Pingüino en la ciudad del Puyo y Tena.
F4 Entrega puntual de los productos.	O4 Relacionarse con nuevos proveedores.
F5 Trabajo en equipo.	O5 Ubicación Geografica.
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1 Falta de compromiso de los trabajadores.	A1 Competencias existentes.
D2 Mal manejo de inventarios.	A2 Identificación de nuevos mercados.
D3 Falta de control en cartera.	A3 Cambios en las politicas gubernamentales para el sector privado.
D4 Daños de los bienes e insumos.	A4 Salvaguardias y aranceles
D5 Falta de sistemas contables.	A5 Falta de apoyo del gobierno para las empresas privadas.

ELABORADO POR	REVISADO POR
veth	mrah
Fecha: <b>22/04/2018</b>	Fecha: <b>22/04/2018</b>



Teneda & Asociados

Auditoría Especializada

**AUDITORIA – CONSULTORÍA – ASESORÍA  
TENEDA & ASOCIADOS  
AMBATO**

**A6**

Verónica Elizabeth Teneda Hidalgo  
Teléfono: 0987820885 / 032826359  
vero17th@hotmail.com  
Ambato – Ecuador

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2017**

**OBJETIVO GENERAL:** Verificar el correcto desarrollo y aplicación de los procesos del Departamento de Talento Humano de acuerdo a la eficacia y eficiencia de los mismos.

N	PREGUNTA	RESPUESTAS			CALIFICACIÓN	PONDERACION	OBSERVACIONES
		SI	NO	EN PARTE			
1	¿Cuentan con las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución?		X		1	10	-
2	¿La selección y reclutamiento del personal adecuado se la realiza apegado a la normativa y marco legal que regulan las relaciones laborales?	X			10	10	-
3	¿Cuentan con un manual de selección y reclutamiento adecuado?		X		1	10	-
3	¿Los expedientes del personal contienen la documentación general, laboral y profesional de cada uno?			X	5	10	-
4	¿La rotación del personal se da de manera permanente?	X			1	10	-
5	¿La rotación del personal se la realiza con el fin de que el personal funcione en forma eficiente?			X	5	10	-

6	¿La institución cuenta con un manual de funciones en las que se describe cada una de las tareas y responsabilidades de la competencia por puesto?		X		1	10	-
7	¿ Los puestos de trabajo se definen de acuerdo a los objetivos institucionales?			X	5	10	-
8	¿La selección del personal en la entidad se efectúa con previa convocatoria, evaluación y selección?	X			10	10	-
9	¿Se establece procedimientos y mecanismos apropiados que permiten controlar la asistencia y permanencia de los colaboradores en su lugar de trabajo?			X	5	10	-
10	¿Existe sanciones por retraso o inasistencia a la jornada de trabajo por parte del personal?			X	5	10	-
11	¿ Se realizan evaluaciones de desempeño periódicamente al personal que labora en la institución?		X		1	10	-
12	¿Los ascensos de personal se llevan a cabo considerando la experiencia, el grado académico, la eficiencia y el rendimiento en un desempeño, observando lo previsto en la reglamentación interna y externa vigente?			X	5	10	-
13	¿Es de forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional del personal?		X		1	10	-
14	¿Se diseña un plan de capacitaciones que permita la actualización de conocimientos de acuerdo al área que se desempeñan?		X		1	10	-
15	¿Cuentan con políticas internas para administrar el talento humano y conseguir el cumplimiento óptimo de sus funciones?		X		1	10	-
<b>RESULTADOS</b>					58	160	

$$\text{Nivel de confianza y riesgo} = \frac{\text{Total Calificación}}{\text{Total Ponderación}} \times 100$$

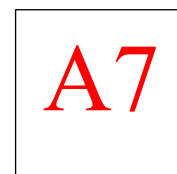
$$\text{Nivel de confianza y riesgo} = \frac{58}{160} \times 100$$

$$\text{Nivel de confianza y riesgo} = 36\%$$

<b>RIESGO ALTO</b>	<b>RIESGO MEDIO</b>	<b>RIESGO BAJO</b>
0-30	31-70	71-100
Confianza baja	Confianza Media	Confianza Alta



**AUDITORIA – CONSULTORÍA – ASESORÍA  
TENEDA & ASOCIADOS  
AMBATO**



Verónica Elizabeth Teneda Hidalgo  
Teléfono: 0987820885 / 032826359  
vero17th@hotmail.com  
Ambato – Ecuador

---

## **LEYES APLICADAS EN LA EMPRESA**

Según consta en la escritura pública otorga e inscrita en el año 2001 en el Registro Mercantil, se constituya la empresa CODELITESA S.A. con la siguiente actividad económica; la comercialización de productos de consumo masivo de diferentes líneas comerciales.

### **Internas**

Manual de Procedimientos

Reglamento Interno

Manual de Funciones

Política de seguridad y salud ocupacional

**Externa**

Constitución Política de la República del Ecuador.

Ley orgánica de defensa del consumidor.

Ley de Régimen Tributario.

Código del Trabajo.

Ley de Seguridad Social.

**FASE II**

**PLANIFICACIÓN**



Teneda & Asociados

Auditoría Especializada

**AUDITORIA – CONSULTORÍA – ASESORÍA  
TENEDA & ASOCIADOS  
AMBATO**

**PF<sub>2</sub>**

Verónica Elizabeth Teneda Hidalgo  
Teléfono: 0987820885 / 032826359  
vero17th@hotmail.com  
Ambato – Ecuador

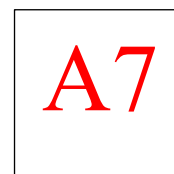
**PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE PLANIFICACIÓN  
EMPRESA  
“CODELITESA S.A.”**

<b>N°</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF P/T</b>	<b>REALIZADO POR</b>
1	Datos informativos de la empresa.	A7	veth
2	Memorando de planificación.	A8	veth
3	Cronograma de trabajo.	A9	veth

<b>ELABORADO POR</b>	<b>REVISADO POR</b>
veth	mrah
<b>Fecha: 22/04/2018</b>	<b>Fecha: 22/04/2018</b>



**AUDITORIA – CONSULTORÍA – ASESORÍA  
TENEDA & ASOCIADOS  
AMBATO**



Verónica Elizabeth Teneda Hidalgo  
Teléfono: 0987820885 / 032826359  
vero17th@hotmail.com  
Ambato – Ecuador

---

**DATOS DE LA EMPRESA A AUDITAR**

---

**NOMBRE:** CODELITESA S.A.

**DIRECCION:** Manuelita Sáenz y Agramonte, diagonal a la gasolinera PRIMAX.

**TELEFONO:** 033-3730270

**RESPONSABLE**

---

**FIRMA AUDITORA:** Teneda & Asociados.

**AUDITORA:** Verónica Teneda Hidalgo.

**TIPO DE AUDITORIA:** De Gestión.

ELABORADO POR	REVISADO POR
veth	mrah
Fecha: <b>22/04/2018</b>	Fecha: <b>22/04/2018</b>



**AUDITORIA – CONSULTORÍA – ASESORÍA  
TENEDA & ASOCIADOS  
AMBATO**

**A8**

Verónica Elizabeth Teneda Hidalgo  
Teléfono: 0987820885 / 032826359  
vero17th@hotmail.com  
Ambato – Ecuador

**MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN**

<b>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</b>			
<b>ENTIDAD:</b>	CODELITESA S.A.		
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A:</b>	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	<b>PERÍODO:</b>	Segundo semestre 2017
<b>ELABORADO POR:</b>	Verónica Teneda Hidalgo	<b>FECHA:</b>	01 de Feb 2018
<b>REVISADO POR:</b>	Ing. Mario Altamirano	<b>FECHA:</b>	09 de Mar 2018
<b>REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA</b>			
<b>2. FECHA DE INTERVENCION</b>	<b>FECHA ESTIMADA:</b>	05 de Feb 2018	
Plan de trabajo Inicio de la Auditoria en la empresa Finalizacion de la Auditoria en la empresa Elaboración de respaldos e informe de auditoria Emisión del Informe final de Auditoria			
<b>3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO</b>			
<b>Auditor :</b>	Verónica Teneda Hidalgo		
<b>Supervisor:</b>	Ing. Mario Altamirano		
<b>4. DÍAS PRESUPUESTADOS</b>			
20 Días laborables, distribuidos en las siguientes fases :			
- FASE I, Conocimiento Preliminar	2		
- FASE II, Planificación.	3		
- FASE III, Ejecución.	7		
- FASE IV, Informe.	5		
- FASE V, Seguimiento.	3		
<b>5. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA</b>			
<b>5.1 Información General de la Entidad</b>			
- Misión			
- Visión			
- Valores			
- Actividad Principal			
- Organigrama			
- Foda del Departamento en Estudio			
<b>5.2 Enfoque a:</b>			
Auditoría orientada hacia la eficacia en el logro de los objetivos y actividades			
<b>5.3 OBJETIVOS:</b>			
<b>5.3.1 OBJETIVO GENERAL</b>			
Determinar las principales actividades a cumplir en el análisis del Departamento en estudio.			
<b>5.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO</b>			
Analizar la situación actual del Departamento de Talento Humano			
Recopilar información para su análisis			
Aplicar índices de gestión.			
<b>5.4 ALCANCE</b>			
Analizar las actividades de la persona encargada del Departamento de Talento Humano en el segundo semestre del año 2017.			
<b>5.5 INDICADORES DE GESTIÓN</b>			
Dentro de la empresa aplican los indicadores financieros es por ello que se propone implementar los siguientes indicadores con la finalidad de medir la eficacia, productividad y más de la fuerza de trabajo de la empresa auditada:			
- Indicadores de rendimiento.			
- Indicadores de productividad.			
- Indicadores de efectividad.			
- Indicadores de eficiencia.			

<b>ELABORADO POR</b>	<b>REVISADO POR</b>
veth	mrah
<b>Fecha:22/04/2018</b>	<b>Fecha:22/04/2018</b>



**AUDITORIA – CONSULTORÍA – ASESORÍA  
TENEDA & ASOCIADOS  
AMBATO**

**A9**

Verónica Elizabeth Teneda Hidalgo  
Teléfono: 0987820885 / 032826359  
vero17th@hotmail.com  
Ambato – Ecuador

**CRONOGRAMA DE TRABAJO**

CRONOGRAMA DE TRABAJO																						
CODELITESA S.A.																						
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO																						
N°	ACTIVIDADES	DÍAS DE TRABAJO																				AUDITOR
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	Visita preliminar a la empresa a auditar.	■	■																			Verónica Teneda
2	Recopilación de información.			■	■																	Verónica Teneda
3	Presentación de la documentación.					■	■															Verónica Teneda
4	Evaluación de control interno y gestión.							■	■	■	■											Verónica Teneda
5	Presentación de los hallazgos.										■	■	■	■								Verónica Teneda
6	Elaboración del Informe Final de Auditoría.															■	■	■	■			Verónica Teneda
7	Defensa del Programa de Auditoría de Gestión.																			■	■	Verónica Teneda

ELABORADO POR	REVISADO POR
<b>veth</b>	<b>mrah</b>
Fecha: <b>22/04/2018</b>	Fecha: <b>22/04/2018</b>

# **FASE III**

# **EJECUCIÓN**

Verónica Elizabeth Teneda Hidalgo  
Teléfono: 0987820885/032826359  
vero17th@hotmail.com  
Ambato - Ecuador

<b>PROGRAMA DE AUDITORIA FASE DE EJECUCIÓN EMPRESA “CODELITESA S.A.”</b>			
<b>N°</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF P/T</b>	<b>REALIZADO POR</b>
1	Desarrollar indicadores de gestión para evaluar al Departamento.	A10	veth
2	Elaborar de una matriz de indicadores propuestos para el Departamento.	A11	veth
3	Aplicar un cuestionario específico para determinar el tipo de gestión del Gerente General.	A12/1	veth
4	Analizar e interpretar los resultados del cuestionario aplicado.	A12/2	veth
5	Aplicar un cuestionario específico determinar el tipo de gestión de la Jefe de Talento Humano.	A12/3	veth
6	Analizar e interpretar los resultados del cuestionario aplicado.	A12/4	veth
7	Elaborar un informe de auditoría de gestión	A13	veth

<b>ELABORADO POR</b>	<b>REVISADO POR</b>
veth	mrah
<b>Fecha:22/04/2018</b>	<b>Fecha:22/04/2018</b>



**AUDITORIA – CONSULTORÍA – ASESORÍA  
TENEDA & ASOCIADOS  
AMBATO**

**A10**

Verónica Elizabeth Teneda Hidalgo  
Teléfono: 097820885 / 032 826359  
vero17th@hotmail.com  
Ambato - Ecuador

**INDICADORES DE GESTIÓN**

<b>INDICADORES</b>				
<b>SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2017</b>				
<b>FUNCION DEL DEPARTAMENTO</b>	<b>FORMULA</b>	<b>APLICACIÓN DE FORMULA</b>	<b>RESULTADO EN PORCENTAJES (%)</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<b>SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO</b>	$\text{Perfiles idóneos} = \frac{\# \text{ Carpetas Seleccionadas}}{\text{Total Carpetas Receptadas}} \times 100$	$\text{Perfiles idóneos} = \frac{208}{360} \times 100$	58	Del total de carpetas receptadas, el 58% de estas, cumplen con el perfil establecido por la empresa para cubrir la vacante.
	$\text{Idoneidad al Puesto} = \frac{\# \text{ Personas Vinculadas}}{\# \text{ Carpetas Seleccionadas}} \times 100$	$\text{Idoneidad al Puesto} = \frac{22}{208} \times 100$	11	Del total de carpetas seleccionadas tan solo el 11% de personas entrevistadas fueron vinculada a la empresa, esto tiene mucho que ver con las evaluaciones (test) aplicadas para su contratación, como a su vez de su desempeño de las dos entrevistas realizadas a cada postulante.
	$\text{Aptitud} = \frac{\# \text{ Test aprobados}}{\# \text{ Test entregados}} \times 100$	$\text{Aptitud} = \frac{22}{208} \times 100$	11	Del total de test entregados a las personas seleccionadas durante el segundo semestre del 2017, únicamente 22 personas que representan el 11% alcanzan calificaciones de 7 en adelante.

Verónica Elizabeth Teneda Hidalgo  
Teléfono: 097820885 / 032 826359  
vero17th@hotmail.com  
Ambato - Ecuador

<b>PLANILLAS IESS</b>	$\text{Ajus. Planillas} = \frac{\# \text{ Ajuste}}{\text{Total Planillas IESS}} \times 100$	$\text{Ajus. Planillas} = \frac{12}{30} \times 100$	4	Durante el segundo semestre se registraron 12 planillas con ajustes, el motivo de estas son por ls horas extras ganadas por ciertos colaboradores al igual que variaciones en el sueldo del perosnal.
	$\text{Mora en Planillas} = \frac{\# \text{ Planillas con mora}}{\text{Total Planillas IESS}} \times 100$	$\text{Mora} = \frac{5}{30} \times 100$	17	Durante el segundo semestre se emitieron 30 planillas, 5 planillas por cada mes, el mes de Noviembre la empresa tarda en enviar las planillas generando un interés de mora.
	$\text{Afiliados} = \frac{\text{Cantidad de personas afiliadas en el 2do sem.}}{\text{Total personal contratado 2do semestre 2017}} \times 100$	$\text{Afiliados} = \frac{22}{22} \times 100$	100	La empresa cumple en un 100% el registro inmediato en el IESS al personal que recién se incorpora a la empresa, ya que tiene establecida una política que se cumple a cabalidad.

ELABORADO POR	REVISADO POR
veth	mrah
Fecha: <b>22/04/2018</b>	Fecha: <b>22/04/2018</b>



**AUDITORIA – CONSULTORÍA – ASESORÍA  
TENEDA & ASOCIADOS  
AMBATO**

**A**<sub>10/3</sub>

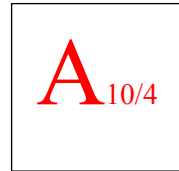
Verónica Elizabeth Teneda Hidalgo  
Teléfono: 097820885 / 032 826359  
vero17th@hotmail.com  
Ambato - Ecuador

<b>CONTRATACION</b>	Contratos registrados = $\frac{\# \text{ de Contratos registrados}}{\text{Total contratos}} \times 100$	Contratos registrados = $\frac{22}{22} \times 100$	100	De igual manera los 22 contratos generados son registrados en el ente regulador (Ministerio de Trabajo) inmediatamente.
---------------------	---	--	-----	---

ELABORADO POR	REVISADO POR
veth Fecha: <b>22/04/2018</b>	mrah Fecha: <b>22/04/2018</b>



**AUDITORIA – CONSULTORÍA – ASESORÍA  
TENEDA & ASOCIADOS  
AMBATO**



Verónica Elizabeth Teneda Hidalgo  
Teléfono: 097820885 / 032 826359  
vero17th@hotmail.com  
Ambato - Ecuador

<b>FINQUITOS</b>	$\text{Desvinculaciones} = \frac{\# \text{ de Avisos de salida}}{\text{Total renuncias presentadas}} \times 100$	$\text{Desvinculaciones} = \frac{10}{10} \times 100$	100	Dentro del Departamento de Talento Humano tiene establecida correctamente la política de reportar las renuncias presentadas al Ministerio de Trabajo. Es por ello que esta representado por el 100%.
	$\text{Atraso en liquidaciones} = \frac{\# \text{ de liquidaciones pagadas}}{\text{Total renuncias presentadas}} \times 100$	$\text{Atraso en liqui.} = \frac{0}{0} \times 100$	0	Ninguna liquidación ha tardado más del tiempo establecido por el ente regulador (30 días).

ELABORADO POR	REVISADO POR
<b>veth</b>	<b>mrah</b>
Fecha: <b>22/04/2018</b>	Fecha: <b>22/04/2018</b>



**AUDITORIA – CONSULTORÍA – ASESORÍA  
TENEDA & ASOCIADOS  
AMBATO**

**A**<sub>10/5</sub>

Verónica Elizabeth Teneda Hidalgo  
Teléfono: 097820885 / 032 826359  
vero17th@hotmail.com  
Ambato - Ecuador

<b>EVALUACIONES</b>	$\text{Evaluaciones Excelentes} = \frac{\# \text{ de evaluaciones excelentes}}{\text{Total evaluaciones}} \times 100$	$\text{Evaluaciones} = \frac{1}{5} \times 100$	20	Se detecta que dentro de la empresa no se realiza con frecuencias evaluaciones de desempeño, de las pocas evaluaciones que se presentaron solo 1 es decir el 20% califica como excelente.
	$\text{Evaluaciones Totales} = \frac{\# \text{ de evaluaciones realizadas}}{\text{Total Colaboradores}} \times 100$	$\text{Evaluaciones} = \frac{5}{60} \times 100$	8	Apenas el 8% del total de empleados de la empresa fueron evaluados.

ELABORADO POR	REVISADO POR
veth	mrah
Fecha: <b>22/04/2018</b>	Fecha: <b>22/04/2018</b>

Verónica Elizabeth Teneda Hidalgo  
Teléfono: 097820885 / 032 826359  
vero17th@hotmail.com  
Ambato - Ecuador

## MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTA

MATRIZ DE INDICADORES PROPUESTO										
OBJETIVO:		Fortalecer la competencia e idoneidad de los colaboradores de la empresa a través de una gestión integral del talento humano con la finalidad de controlar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.								
N	TIPO DE INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	METODO DE MEDICION	FUENTE	RANGO DE GESTION			RESPONSABLE
							ALTO	MEDIO	BAJO	
1	EFICACIA	PLAN DE CAPACITACION	$\frac{N^{\circ} \text{ de actividades del plan de capacitación ejecutadas}}{N^{\circ} \text{ de actividades del plan de capacitación programadas}} \times 100$	Porcentaje	Comparar las actividades de capacitación ejecutadas contra las actividades planteadas en el plan de capacitación.	Plan de Capacitaciones	100% - 80%	70% - 50%	40% - 0%	Jefe de Talento Humano
2	EFICACIA	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	$\frac{N^{\circ} \text{ trabajadores con evaluación satisfactoria}}{\text{Total trabajadores evaluados}} \times 100$	Porcentaje	Consolidación de los resultados de la evaluación del desempeño de la empresa CODELITESA S.A.	Evaluación de Desempeño adjuntas a los C.V.	100% - 80%	70% - 50%	40% - 0%	Jefe de Talento Humano
3	EFICACIA	CUMPLIMIENTO DE PLAN DE INCENTIVO	$\frac{N^{\circ} \text{ de incentivos otorgados}}{N^{\circ} \text{ de incentivos establecidos en el Plan}} \times 100$	Porcentaje	A partir del plan de incentivos de CODELITESA previamente aprobado para su vigencia se recomienda 7 incentivos: 1 Pecuniarios y 6 No Pecuniarios	Plan de Incentivos	100% - 80%	70% - 50%	40% - 0%	Jefe de Talento Humano / Supervisores
4	ECONOMÍA	ROTACION DE PERSONAL	$\frac{N \text{ de personal con aviso de salida}}{\text{Promedio de personal más de 6 meses de permanencia}} \times 100$	Porcentaje	Mediante los avisos de salida y afiliaciones nuevas.	Registro de renunciaciones e ingresos del personal.	0% - 10%	20% - 30%	40% - 50%	Jefe de Talento Humano
5	ECONOMÍA	MORA EN PLANILLAS IESS	$\frac{N^{\circ} \text{ Planillas con mora}}{N^{\circ} \text{ de planillas enviadas}} \times 100$	Porcentaje	Consolidado de Planillas	Planillas IESS.	0% - 2%	3% - 5%	6% - 8%	Contadora / Talento Humano
6	EFICACIA	AUSENTISMO LABORAL	$\frac{\text{Número de Trabajadores}}{\text{Días no laborados}} \times 100$ $\frac{\text{Número de Trabajadores} \times \text{Número días de trabajo}}{\text{Número de Trabajadores} \times \text{Número días de trabajo}} \times 100$	Porcentaje	Consiliación de los registros.	Informes del Lector Biométrico	0% - 10%	20% - 30%	40% - 50%	Jefe de Talento Humano
7	EFICIENCIA	TIEMPO DE VACANTES PENDIENTES POR CUBRIR	Tiempo promedio en cubrir una vacante	Días	Mediante los avisos de salida	Registro de renunciaciones por fecha	Hasta 15 días	Hasta 20 días	Más de 25 días	Jefe de Talento Humano

8	EFICIENCIA	OPORTUNIDAD EN LA ATENCION DE REQUERIMIENTOS	Tiempo promedio para solucionar los requerimientos recibidos	Horas	Bitácora de quejas y sugerencias.	Buzón de quejas y sugerencias	Hasta 6 Horas	Hasta 12 Horas	Hasta 48 Horas	Jefe de Talento Humano / Administradores
9	ÉTICA	INCLUSIÓN	$\frac{\text{Total trabajadores}}{25}$	Porcentaje	Consolidado de afiliados.	Planillas IESS.	3	2	1	Jefe de Talento Humano
10	ÉTICA	INCUMPLIMIENTO DE POLITICAS INTERNAS	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de personas que incumplen politicas internas}}{\text{Total trabajadores}} \times 100$	Porcentaje	Consolidado de afiliados.	Planillas IESS.	0% - 5%	5% - 10%	15% - 20%	Jefe de Talento Humano
11	EFFECTIVIDAD	CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES DE T.H.	$\frac{\text{Puntaje Eficiencia} + \text{Puntaje Eficacia}}{\text{Sumatoria de indicadores alcanzados}} \times 100$	Porcentaje	Bitácora de procesos y objetivos alcanzados	Bitácora de Talento Humano	100% - 80%	70% - 50%	40% - 0%	Auditor Interno
<b>RESUMEN DE CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES</b>										

Al aplicar los indicadores de esta matriz el departamento de Talento Humano deberá resumir en el siguiente cuadro la cantidad de indicadores altos, medios y bajos dependiente el tipo de los mismos con la finalidad de determinar la efectividad del departamento.

<b>CUADRO RESUMEN</b>			
<b>INDICADOR</b>	<b>TOTAL ALTOS</b>	<b>TOTAL MEDIOS</b>	<b>TOTAL BAJOS</b>
<b>EFICIENCIA</b>			
<b>EFICACIA</b>			
<b>ECONOMÍA</b>			
<b>ÉTICA</b>			
<b>TOTAL</b>			

<b>ELABORADO POR</b>	<b>REVISADO POR</b>
<b>veth</b>	<b>mrah</b>
<b>Fecha: 22/04/2018</b>	<b>Fecha: 22/04/2018</b>

Verónica Elizabeth Teneda Hidalgo  
Teléfono: 0987820885 / 032826359  
vero17th@hotmail.com  
Ambato – Ecuador

### ANÁLISIS DEL ESTILO DE GESTIÓN

Para determinar el tipo de gerencia se requiere de la elaboración de dos cuestionarios, los cuales estarán dirigidos al Señor Luis Fernando Teneda Bonilla Gerente General de la empresa y a la Psicóloga María Graciela Miranda Quinapanta Jefe de Talento Humano, para lo cual se requiere de los siguientes tipos:

<b>TIPOS DE GERENCIA</b>	
<b>BUROCRÁTICO</b>	<b>ORGÁNICO</b>
Predomina el papel que realiza cada uno, individualista y las decisiones se manejan jerárquicamente sin exponer ideas del equipo de trabajo escasa interacción con el personal.	Predomina el interés general gran participación e interacción entre jefes y empleados, este es un optimo tipo de gerencia.
<b>AUTOCRÁTICO</b>	<b>ANÁRQUICO</b>
Predomina el poder hay retención de ideas y las decisiones de grupo por lo general son rechazadas poca satisfacción del personal ante este tipo de Gerencia.	No hay decisiones en grupo, la dependencia de grupo es escaza no existe el trabajar en equipo es totalmente individual.

La ponderación que se va a manejar en los siguientes cuestionarios consiste de dos variables las cuales son; puntos de integración y los puntos de permisividad las cuales constan de dos respuestas CONFORME y NO CONFORME.

PREGUNTAS		PUNTOS DE INTEGRACIÓN	PUNTOS DE PERMISIVIDAD	PREGUNTAS		PUNTOS DE INTEGRACIÓN	PUNTOS DE PERMISIVIDAD
1	CONFORME	2	0	22	NO CONFORME	0	1
2	NO CONFORME	0	1	23	CONFORME	1	1
3	NO CONFORME	1	0	24	CONFORME	1	1
4	CONFORME	1	1	25	CONFORME	0	2
5	NO CONFORME	1	0	26	NO CONFORME	0	1
6	CONFORME	1	0	27	CONFORME	0	1
7	NO CONFORME	0	2	28	CONFORME	1	1
8	CONFORME	0	2	29	CONFORME	0	2
9	NO CONFORME	0	1	30	NO CONFORME	0	1
10	CONFORME	0	2	31	NO CONFORME	1	1
11	CONFORME	1	0	32	CONFORME	0	1
12	NO CONFORME	1	1	33	CONFORME	2	0
13	NO CONFORME	2	0	34	CONFORME	1	1
14	NO CONFORME	0	1	35	NO CONFORME	0	1
15	NO CONFORME	1	0				
16	NO CONFORME	1	0				
17	NO CONFORME	0	2				
18	NO CONFORME	1	0				
19	CONFORME	0	2				
20	NO CONFORME	1	1				
21	NO CONFORME	1	0				

Mediante la ponderación presentada nos permitirá conocer el estilo de gerencia que se practica dentro de la empresa CODELITESA S.A. y del departamento en estudio. Con la finalidad de emitir un informe de la gestión que se realiza por parte del Gerente y el Jefe de Talento Humano.

Verónica Elizabeth Teneda Hidalgo  
Teléfono: 0987820885 / 032826359  
vero17th@hotmail.com  
Ambato – Ecuador

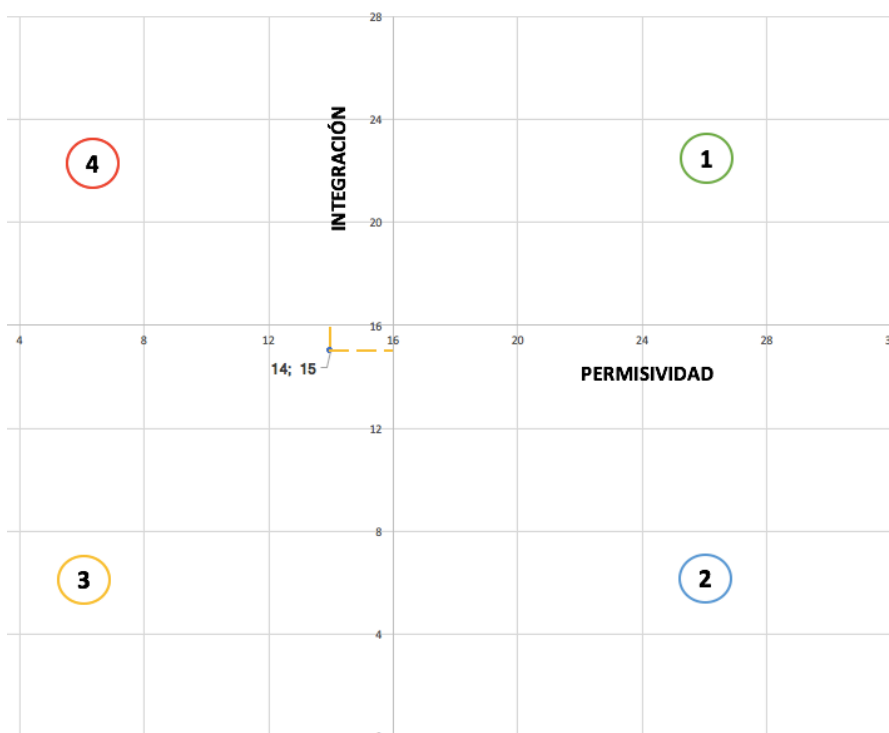
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PONDERACIÓN	
		CONFORME	NO CONFORME	INTEGRACIÓN	PERMISIVIDAD
1	Dentro de la empresa cada colaborador sabe en qué medida contribuye al desarrollo de la empresa.	X		2	0
2	Jerarquía distante.	X		0	0
3	La lealtad hacia el servicio es lo primero.		X	1	0
4	Todos los colaboradores se alegran del éxito de la empresa.		X	0	0
5	En la empresa la gente emplea mucho tiempo en criticar los errores de los demás.	X		0	0
6	Cuando alguien requiere de ayuda, soporte o apoyo ¿Sabe a quién debe dirigirse?	X		1	0
7	Se nos dice que estamos aquí para aplicar las directrices recibidas.	X		0	0
8	Estoy orgulloso del resultado de la empresa.		X	0	0
9	Las decisiones parecen venir generalmente de los escalones superiores.		X	0	1
10	Se alienta a los diversos responsables a discutir y consensuar con sus subordinados las nuevas propuestas.	X		0	2
11	La gente tiene en cuenta las consecuencias de sus acciones sobre el conjunto de la organización.	X		1	0
12	El rumor es el canal principal por el cual los colaboradores se informan de los cambios.		X	1	1

13	Es habitual desentir de las directivas.		X	2	0
14	Por lo general, la gente no se manifiesta con suficiente libertad.	X		0	0
15	La mayoría de la gente prefiere tomar la iniciativa de aquello que hacen.		X	1	0
16	El trabajo de cada uno está más en relación con su ambición personal que con su cargo.	X		0	0
17	Se espera de los colaboradores que acepten las órdenes sin discusión.	X		0	0
18	Las personas no tienden a unirse más cuando estalla un conflicto.	X		0	0
19	Por regla general, los responsables conceden importancia a la opinión de sus colaboradores.	X		0	2
20	A excepción de los directivos, la mayoría de la gente no comprende bien los objetivos de nuestra empresa.	X		0	0
21	Me resulta difícil saber a quién debo consultar para aclarar una información.		X	1	0
22	Nuestros responsables no aceptan errores y más vale no tener que sufrir sus reprimendas.		X	0	1
23	Podemos decir que en nuestra empresa la comunicación es completa y libre.		X	0	0
24	Los colaboradores dicen siempre lo que piensan.		X	0	0
25	La empresa busca una mayor participación de todos.	X		0	2
26	Los responsables tienden a usar su poder para orientar a sus colaboradores.	X		0	0
27	Creo que los subordinados tienen una influencia demasiado grande sobre sus responsables directos.	X		0	1
28	La mayoría de gente se siente muy bien en nuestra empresa.		X	0	0
29	Los responsables se reúnen con sus colaboradores para discutir las propuestas.	X		0	2
30	Los subordinados no parecen muy implicados en las decisiones y las repercusiones de su trabajo.	X		0	0
31	Los responsables cambian de idea o de rumbo sin consultar a nadie.		X	1	1
32	Todo el mundo es consciente de que la implicación de todos conduce a conseguir los mejores resultados.	X		0	1
33	El trabajo en equipo es una de las características de nuestro trabajo diario.	X		2	0
34	La cooperación, franca y con pocos formalismos, es una práctica corrientada en nuestra empresa.	X		1	1
35	En nuestra empresa no se nos paga para pensar.	X		0	0
<b>TOTAL</b>				14	15

ELABORADO POR	REVISADO POR
<b>veth</b>	<b>mrah</b>
Fecha: <b>22/04/2018</b>	Fecha: <b>22/04/2018</b>

Verónica Elizabeth Teneda Hidalgo  
Teléfono: 0987820885 / 032826359  
vero17th@hotmail.com  
Ambato – Ecuador

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS



Los resultados del primer cuestionario aplicado al Gerente General de la empresa CODELITESA S.A. determina que el estilo de gestión es de tipo AUTOCRÁTICO ya que se obtuvo una sumatoria de 14 puntos en el eje de integración y 15 puntos en el eje de permisividad, mismos puntos que se colocan en el tercer cuadrante del plano cartesiano.

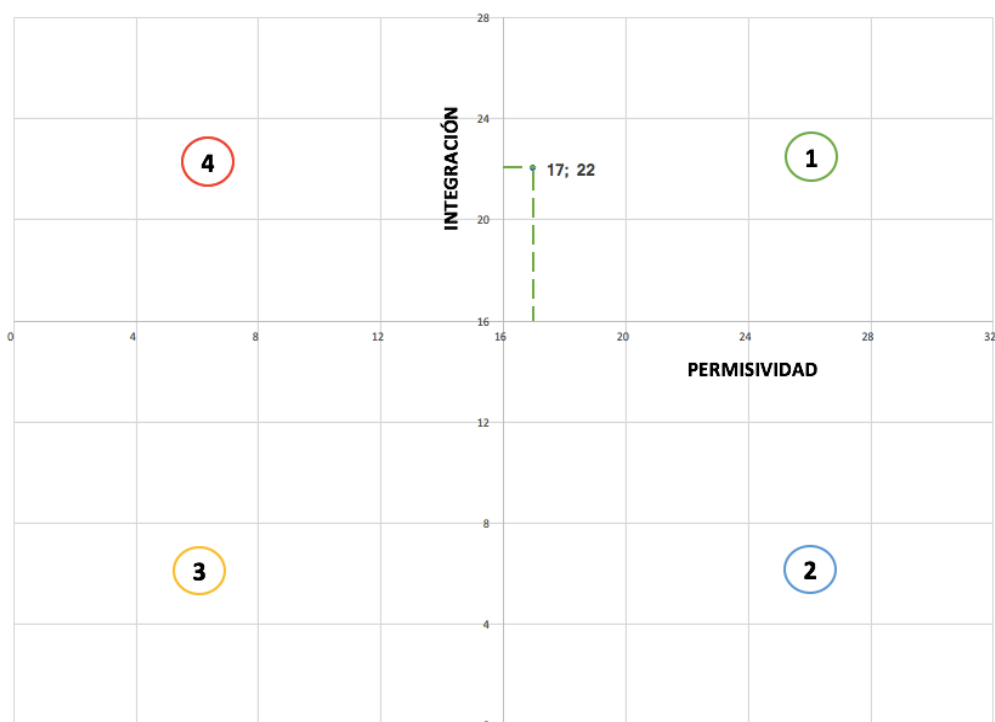
Verónica Elizabeth Teneda Hidalgo  
Teléfono: 0987820885 / 032826359  
vero17th@hotmail.com  
Ambato – Ecuador

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PONDERACIÓN	
		CONFORME	NO CONFORME	INTEGRACIÓN	PERMISIVIDAD
1	Dentro de la empresa cada colaborador sabe en qué medida contribuye al desarrollo de la empresa.	X		2	0
2	Jerarquía distante.		X	0	1
3	La lealtad hacia el servicio es lo primero.		X	1	0
4	Todos los colaboradores se alegran del éxito de la empresa.	X		1	1
5	En la empresa la gente emplea mucho tiempo en criticar los errores de los demás.	X		0	0
6	Cuando alguien requiere de ayuda, soporte o apoyo ¿Sabe a quién debe dirigirse?	X		1	0
7	Se nos dice que estamos aquí para aplicar las directrices recibidas.	X		0	0
8	Estoy orgulloso del resultado de la empresa.	X		0	2
9	Las decisiones parecen venir generalmente de los escalones superiores.	X		0	0
10	Se alienta a los diversos responsables a discutir y consensuar con sus subordinados las nuevas propuestas.	X		0	2
11	La gente tiene en cuenta las consecuencias de sus acciones sobre el conjunto de la organización.		X	0	0
12	El rumor es el canal principal por el cual los colaboradores se informan de los cambios.	X		0	0

13	Es habitual desentir de las directivas.		X	2	0
14	Por lo general, la gente no se manifiesta con suficiente libertad.	X		0	0
15	La mayoría de la gente prefiere tomar la iniciativa de aquello que hacen.		X	1	0
16	El trabajo de cada uno está más en relación con su ambición personal que con su cargo.		X	1	0
17	Se espera de los colaboradores que acepten las órdenes sin discusión.	X		0	0
18	Las personas no tienden a unirse más cuando estalla un conflicto.	X		0	0
19	Por regla general, los responsables conceden importancia a la opinión de sus colaboradores.	X		0	2
20	A excepción de los directivos, la mayoría de la gente no comprende bien los objetivos de nuestra empresa.		X	1	1
21	Me resulta difícil saber a quién debo consultar para aclarar una información.	X		0	0
22	Nuestros responsables no aceptan errores y más vale no tener que sufrir sus reprimendas.		X	0	1
23	Podemos decir que en nuestra empresa la comunicación es completa y libre.	X		1	1
24	Los colaboradores dicen siempre lo que piensan.	X		1	1
25	La empresa busca una mayor participación de todos.	X		0	2
26	Los responsables tienden a usar su poder para orientar a sus colaboradores.	X		0	0
27	Creo que los subordinados tienen una influencia demasiado grande sobre sus responsables directos.		X	0	0
28	La mayoría de gente se siente muy bien en nuestra empresa.	X		1	1
29	Los responsables se reúnen con sus colaboradores para discutir las propuestas.	X		0	2
30	Los subordinados no parecen muy implicados en las decisiones y las repercusiones de su trabajo.		X	0	1
31	Los responsables cambian de idea o de rumbo sin consultar a nadie.		X	1	1
32	Todo el mundo es consciente de que la implicación de todos conduce a conseguir los mejores resultados.	X		0	1
33	El trabajo en equipo es una de las características de nuestro trabajo diario.	X		2	0
34	La cooperación, franca y con pocos formalismos, es una práctica corrientada en nuestra empresa.	X		1	1
35	En nuestra empresa no se nos paga para pensar.		X	0	1
<b>TOTAL</b>				17	22

<b>ELABORADO POR</b>	<b>REVISADO POR</b>
<b>veth</b>	<b>mrah</b>
Fecha: <b>22/04/2018</b>	Fecha: <b>22/04/2018</b>

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS



Los resultados del segundo cuestionario aplicado a la Jefe del Departamento de Talento Humano de la empresa, determina que el estilo de gestión es de tipo ORGÁNICO ya que se obtuvo una sumatoria de 17 puntos en el eje de integración y 22 puntos en el eje de permisividad, mismos puntos que se colocan en el primer cuadrante del plano cartesiano.

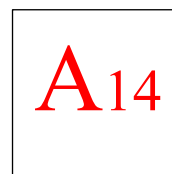
**FASE IV**

**INFORME DE**

**AUDITORÍA**



**AUDITORIA – CONSULTORÍA – ASESORÍA  
TENEDA & ASOCIADOS  
AMBATO**



Verónica Elizabeth Teneda Hidalgo  
Teléfono: 0987820885 / 032826359  
vero17th@hotmail.com  
Ambato – Ecuador

---

**INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN  
CODELITESA S.A.  
SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2017**

## **CAPÍTULO I**

### **Información Introductoria**

#### **Motivo del Examen**

El presente examen fue desarrollado para analizar los procesos del Departamento de Talento, mismo examen posee fines académicos. La auditoría de gestión se inició el 05 de Febrero de 2018.

#### **Alcance**

El examen abarco el periodo comprendido del 01 de Junio al 31 de Diciembre de 2017 y se realizó mediante la revisión de procesos y actividades de las funciones del departamento.

#### **Objetivos del Examen**

##### **General**

1. Determinar las principales actividades a cumplir en el análisis del Departamento en estudio.

##### **Específico**

1. Analizar la situación actual del Departamento de Talento Humano.
2. Recopilar información para su análisis.
3. Aplicar índices de gestión.

#### **Información de la entidad**

##### **Misión**

Comercializar responsablemente, productos de primera necesidad, de alta calidad a precio razonable, forjando vínculos reales y permanentes con proveedores, clientes y consumidores a través de un equipo de trabajo altamente capacitado y motivado logrando de esta forma un crecimiento equitativo de nuestra gente y nuestra empresa.

**Visión**

Ser una empresa líder a nivel nacional en la comercialización de productos de consumo masivo con un portafolio diversificado de productos y marcas de excelente calidad, con procesos automatizados y mejorando permanentemente la atención al cliente.

**Base Legal**

En el presente examen se aplicaron las siguientes disposiciones legales y reglamentos internos:

- Reglamento Interno
- Código de Trabajo
- Política de seguridad y salud ocupacional
- Riesgo Laboral

**Estructura Orgánica y Funcional**

El Departamento es responsable de las fases de planificación, coordinación, dirección y control de todas las actividades de reclutamiento, selección, contratación, afiliación, motivación, mejora del ambiente laboral, capacitación, etc.

**Organigrama estructural**

Se ha determinado que el organigrama de la empresa debe ser modifica ya que el Jefe de Talento Humano debe mantener bajo línea directa a los supervisores de cada departamento y sucursal, como a la vez a cada uno de los colaboradores de la organización.

**Organigrama Funcional**

Los procesos del Departamento de Talento Humano son de vital importancia ya que se interrelacionan con los otros departamentos de la empresa.

## CAPÍTULO II

### Resultado de la Auditoría de Gestión

#### Indicadores desarrollados

A continuación se presentan los hallazgos producto de la Auditoría de Gestión:

#### 2.1. Proceso de Reclutamiento y Selección

##### Situación actual

Existe una deficiencia de perfiles idóneos dentro la empresa, ya que tan solo el 58% de las personas que se postularon para las vacantes disponibles dentro del segundo semestre del año 2017, califican como un perfil idóneo. La clasificación de carpetas es realizada por la encargada del Departamento, dejando en sus conocimientos y experiencia la clasificación de las mismas, como a su vez el descartar carpetas que no cumplen los perfiles. Si bien es cierto la empresa cuenta con un modelo de solicitud de empleo para la recopilación de información inmediata del postulante, misma que es llenada por el candidato, pero existe ciertas deficiencias en las mismas, como a su vez en los requerimientos de cada carpeta según la vacante disponible.

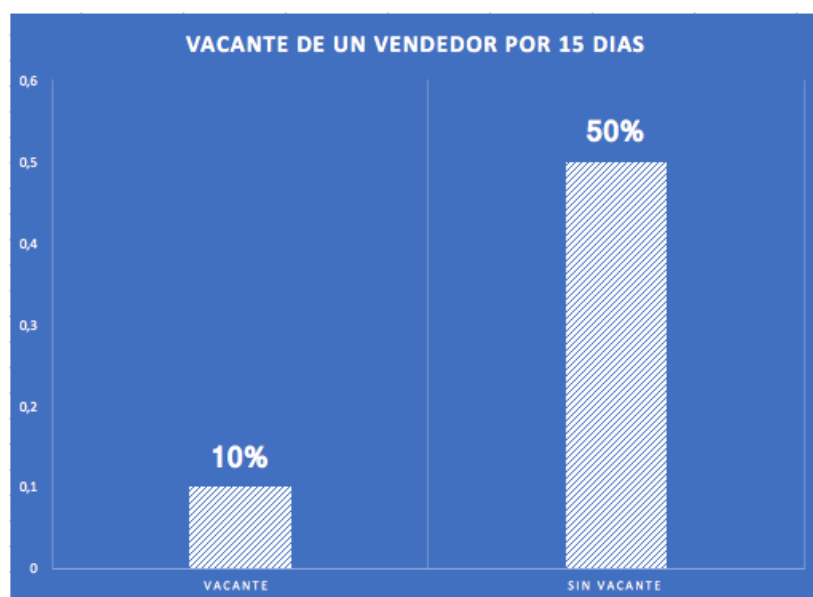
##### Normativa

*Art. 12 del Reglamento Interno de Trabajo, toda persona que aspire a ocupar un puesto en la Empresa, deberá solicitarlo por escrito, llenando todos los documentos que esta le proporcione, a cuyo efecto entregara la documentación que en dichos formularios se indiquen. El aspirante será responsable de la autenticidad y fidelidad de todos los documentos que presente.*

*Todo aspirante a ingresar en la empresa deberá superar exitosamente el proceso de selección, el cual debe ser superado con al menos un 80% de ajuste al perfil.*

## Efectos

El no contar con un amplio portafolio de candidatos idóneos puede contraer pérdida de recursos como el tiempo y económicos ya que una vacante libre por varios días puede generar caos dentro de la empresa y más aún si el puesto disponible es estratégico para el desarrollo del giro del negocio.



En este caso, existió una vacante disponible como vendedor, el departamento de talento humano tarda 15 días para encontrar un nuevo reemplazo, dentro de esos 15 días las rutas que dejó el ex colaborador deben ser cubiertas para alcanzar el 50% del presupuesto establecido, generando pérdidas económicas para la empresa.

## Recomendaciones:

Se recomienda al Jefe de Talento Humano:

- Incorporar un nuevo formato de solicitud de empleo (Anexo 3) con la finalidad de tener uniformidad en todas las carpetas de los postulantes y mejorar el filtro de clasificación de perfiles idóneos y así aumentar el porcentaje del mismo. A la vez

se le sugiere incorporar a la página web u otros medios de publicación de empleos el nuevo formato recomendado o mejorado.

- De igual manera se recomienda implementar un Manual de Selección, donde constaran los procesos, controles, pruebas psicotécnicas, técnicas de conocimiento, destrezas, ética, integridad y demás que considere pertinente para los procesos de selección con las particularidades para cada cargo que no atenten contra la privacidad, integridad y garantías constitucionales del trabajador.

Por último se sugiere a los nuevos postulantes la presentación de la siguiente documentación:

1. Hoja de vida actualizada con fotografía reciente.
2. Dos copias de la cedula de ciudadanía a color.
3. Dos copias del certificado de votación del último proceso electoral.
4. Copia del carnet del CONADIS (personal con capacidades especiales)
5. Copias de respaldos de estudios (certificados, títulos académicos, etc.)
6. Copias de certificados de formación complementaria (cursos, seminarios, etc.)
7. Original y copia de licencia de conducir profesional en el caso de requerirlo.
8. Certificados de trabajos anteriores.
9. Dos certificados de honorabilidad actualizados.
10. Partida de matrimonio o declaración de juramentada de unión libre.
11. Partida de nacimiento de hijos menores de 18 años, y los mayores de edad con discapacidad adjuntado copia a color del carnet del CONADIS.
12. Original de carta de agua, luz o teléfono del últimos mes (debe estar cancelada la factura).

## **2.2. Idoneidad al puesto**

### **Situación actual**

En cuanto a la idoneidad del puesto existe una gran dificultad de los aspirantes para ingresar a la empresa, esto se refleja en que del total de personas entrevistadas en el segundo semestre del 2017, tan solo el 11% fue vinculado a la empresa, los motivos son que los aspirantes no poseen las habilidades ni el conocimiento para las pruebas empleadas, por ende no puede ser entrevistados por el jefe inmediato que solicita cubrir una vacante.

### **Normativa**

*Una vez seleccionado el candidato y posterior a la entrega y aprobación de Exámenes Pre-Ocupacionales y médicos, el aspirante deberá suscribir el respectivo Contrato de Trabajo Individual, Art 14 del Reglamento Interno.*

### **Efectos**

Los efectos son igual que el caso anteriormente mencionado, ya que estos viene atados al procesos de reclutamiento y selección.

### **Recomendación:**

Se recomienda al Jefe de Talento Humano vincular pruebas a postulantes acorde a las funciones a desempeñar en el puesto de trabajo, de esta manera el aspirante que apruebe dichos tests será la persona correcta para el puesto y así de esta manera el porcentaje de idoneidad aumentará.

## 2.3. Selección de personal

### Situación actual

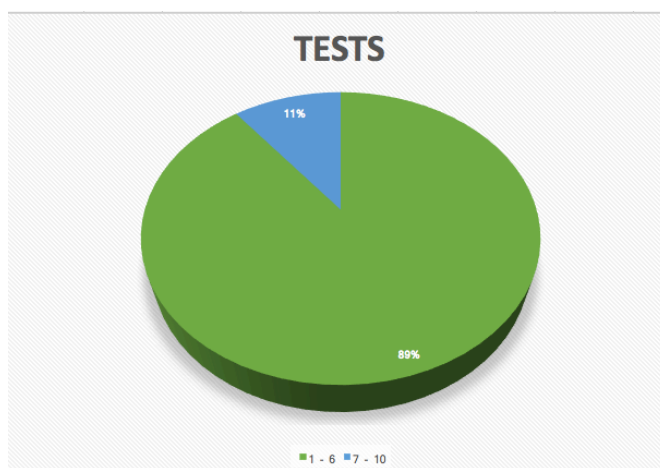
Existe bajo rendimiento en evaluaciones realizadas a los aspirantes, puesto que de los 208 test entregados, tan solo 22 personas alcanzaron una calificación superior a 7 sobre 10, lo que representa el 11 %, lo cual indica que no se maneja niveles de estudio o preparación de acuerdo al puesto, esto indica que las personas con escasa formación académica o capacitación son las personas con calificación más baja o el test aplicado no es el adecuado.

### Normativa

*Según el artículo 14 del Reglamento Interno, señala que una vez seleccionado el candidato y posterior a la entrega y aprobación de Exámenes Pre-Ocupacionales y médicos, el aspirante deberá suscribir el respectivo Contrato de Trabajo Individual.*

### Efectos

Al contar con un personal con pocos conocimientos y preparación, existe la posibilidad de que no sea eficiente ni eficaz en las actividades que realiza, es importante recalcar que existe puestos que no requieren de mucha preparación, como lo es en caja (supermercados), percheros, guardias y etc. Puestos que no requieren de altos niveles de educación o preparación.



## **Recomendaciones**

Se recomienda al Jefe del Departamento de Talento Humano que al momento de publicar una nueva vacante, exija como requisitos fundamentales la preparación académica del postulante, siendo así cargos de mayor envergadura con un mayor nivel de estudios y habilidades para desempeñarse correctamente en el puesto de trabajo.

## **2.4. Generación y cumplimiento con el IESS**

### **Ajuste planillas**

#### **Situación actual**

La empresa realiza ajustes en las planillas del IESS por motivo de variaciones en las horas extras de los empleados, estos ajustes son generados por la nómina de los puntos de venta (Supermercados) ya que los empleados laboran los días sábados y domingos, generando así horas extras a su favor.

#### **Normativa**

*El pago de horas extraordinarias y suplementarias de trabajo se liquidará el mes subsiguiente de conformidad con el artículo 55 del Código de Trabajo.*

*El empleador y el afiliado voluntario están obligados a pagar las aportaciones del Seguro General Obligatorio dentro del plazo de 15 días posteriores al mes que correspondan los aportes. El incumplimiento, genera mora y responsabilidad patronal.*

## **Recomendaciones**

Se recomienda al Jefe de Talento Humano que cumpla la normativa de pagar las horas extras como lo ha venido haciendo, con la finalidad de evitar reclamos o denuncias por parte de los trabajadores o evitar multas y sanciones por falta reglamentaria del

Código de Trabajo, como a su vez evitar pagar multas altas por no presentaras y pagar las planillas del IESS.

## 2.5. Mora / Glosa en planilla

### Situación actual

Se generó un interés de mora debido a que en el mes de Noviembre la empresa tarda en enviar las planillas, debido al incumplimiento de funciones por la anterior administración, es importante indicar que durante el segundo semestre del año 2017 se emitieron un total de 30 plantillas, es decir 5 por cada mes. Dentro de la empresa no cuentan con una política de sanción por incumplimiento de funciones.

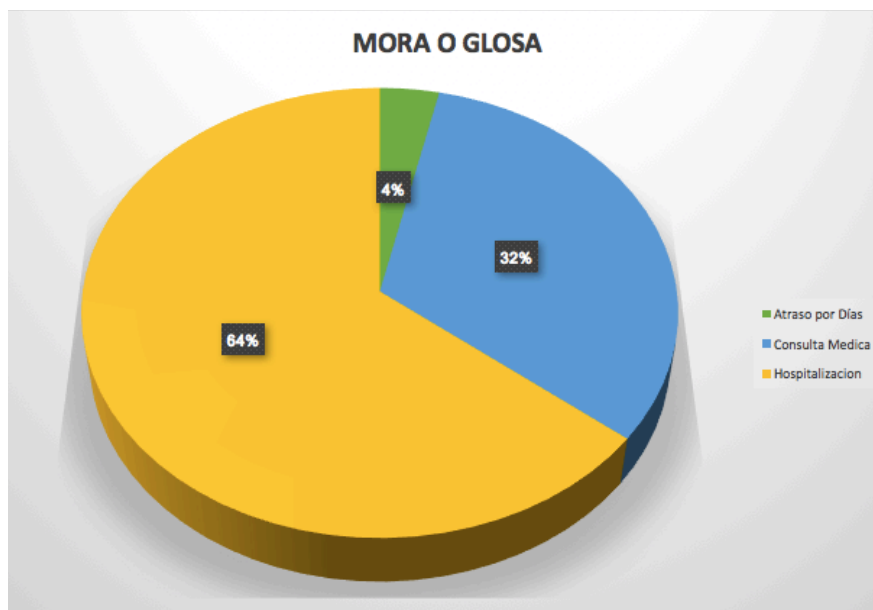
### Normativa

*La mora patronal ocasiona Responsabilidad Patronal en las prestaciones a las que accede el asegurado, en los Seguros de Salud, Pensiones, Riesgos del Trabajo y Cesantía.*

### Efectos

El no presentar o cancelar las planillas entre el 1 al 15 de cada mes puede generar pérdidas económicas altas, ya que el IESS realiza el recargo de las prestaciones a las que accede el asegurado, como son seguros de salud, pensiones, riesgos del trabajo y cesantía.

<b>MORA O GLOSA</b>	
<b>Atraso por Días</b>	\$ 40,00
<b>Consulta Medica</b>	\$ 366,00
<b>Hospitalizacion</b>	\$ 732,00



Este gráfico representa los tipos de recargos que puede generar un atraso en el envío de las planillas como a su vez la tardanza de la cancelación de las mismas. En el caso de que no se hayan enviado las planillas el IESS realiza un recargo de \$8.00 por cada planilla no enviada o no cancelada. De igual manera si algún trabajador o hija/o del mismo haya requerido de la atención medica del IESS se genera una glosa de \$366.00 como tome de recargo. Finalmente la glosa de mayor envergadura es por hospitalización en este caso puede ser por \$732.00 o más (dependiendo la clase de hospitalización).

### **Recomendaciones**

- Se recomienda al Jefe Financiero de la empresa, realizar una proyección con el flujo de caja conjuntamente con los fondos bancarios para destinar los fondos requeridos para la cancelación de las planillas a tiempo.
- De igual forma se recomienda a Gerencia implementar una política en la cual se emita memos por incumplimiento de funciones a la persona encargada de enviar

dichas planillas y así evitar el interés de mora, ya que esto puede conllevar a la empresa a pagar altos valores como anteriormente se detalló.

## **2.6. Ingreso de nuevos empleados**

### **Situación actual**

En la actualidad la empresa tiene afiliados a todos sus colaboradores, cumpliendo así la política establecida; la cuál menciona que cada empleado que ingrese a la empresa será afiliado para evitar todo tipo de contratiempos. Se evidencia que el Departamento de Talento Humano tiene claramente el procesos que se debe realizar al momento de contratar a una persona nueva, debido que el mismo día de contratación la persona es afiliada inmediatamente.

### **Normativa**

*El empleador está obligado a registrar al trabajador o servidor a través de la página web del IESS mediante el aviso de entrada, desde el primer día de labor, dentro de los quince días siguientes al inicio de la relación laboral o prestación de servicios, según corresponda.*

### **Efectos**

La no afiliación de los trabajadores al IESS constituye una infracción de carácter penal.

Las penas por no afiliación son las siguientes:

- Cuando el empleador es una persona jurídica: multa de tres a cinco salarios básicos unificados del trabajador en general, por cada trabajador no afiliado. La persona jurídica puede ser intervenida por el organismo de control.
- Cuando el empleador es una persona natural: prisión de tres a siete días.

Estas penas serán impuestas si el empleador no abona el valor respectivo dentro de 48 horas de ser notificado. Adicionalmente a las sanciones penales, la no afiliación al IESS genera mora patronal y responsabilidad patronal.

### **Recomendaciones**

El Jefe de Talento Humano debe seguir cumpliendo la afiliación eficaz y efectiva de los colaboradores nuevos, ya que de esta manera se evitara multas y sanciones por parte del ente de regulación.

## **2.7 Contratos registrados**

### **Situación actual**

La empresa como el departamento realizan el registro inmediato de los contratos de trabajo de los colaboradores vinculados a la organización, el Jefe de Talento Humano tiene identificado claramente el procesos de contratación y conoce las sanciones o multas que pueden generar el atraso o la no presentación del mismo.

### **Normativa**

*“El contrato laboral deberá ser escrito e inscrito en la Inspección del Trabajo correspondiente, que mantendrá un registro específico para el caso, al iugal que registrado en el sistema del Ministerio de Trabajo.”*

### **Recomendaciones**

Se recomienda al Jefe de Talento Humano crear un archivo físico de los contratos el cual tiene que ser idóneo, de igual manera crear un archivo digital de los mismo para evitar pérdidas.

## **2.8 Finiquitos**

### **Situación actual**

Los avisos de salida son notificados el mismo día que la persona presenta la renuncia o deja de presentarse en el puesto de trabajo, el proceso a realizar por parte del Departamento es el de notificar en el ministerio de trabajo la salida del empleado, a su vez la ex colaborador deja de estar afiliado al IESS. El Departamento tiene establecida correctamente la política de reportar las renunciaciones presentadas al Ministerio de Trabajo. Es por ello que no existe sanciones.

### **Normativa**

*El empleador dará aviso al IESS de la modificación del sueldo o salario, la enfermedad, la separación del trabajador, u otra novedad relevante para la historia laboral del asegurado, dentro del término de tres (3) días posteriores a la ocurrencia del hecho (Art. 73 de la Ley de Seguridad Social).*

*El Ministerio de Relaciones Laborales MRL, a través de la Dirección de Regional de Trabajo y Servicio Público a nivel nacional, (Direcciones Regionales: Quito, Ibarra, Guayaquil, Cuenca, Loja, Ambato y Portoviejo y sus delegaciones) por renuncia voluntaria a su trabajo, bajo acuerdo entre las partes, para ello el empleador deberá generar las actas de finiquito en el Sistema del MRL, así como los turnos para la suscripción y legalización de las mismas.*

### **Efectos**

Los efectos que pueden generar en el caso de que no exista una renuncia voluntaria o un visto bueno generado en el Ministerio de Trabajo por parte del empleador, son; por desahucio y despido se deberá liquidar al colaborador, según lo siguiente:

- Desahucio: 25% de su última remuneración mensual por los años de trabajo completos.
- Despido intempestivo: lo anterior más 100% de su última remuneración mensual por los años de trabajo.

Generando en la empresa un desfásé de liquidación ya que dichos montos no están dentro del presupuesto de la misma, debido a que a la empresa le conviene tener renunciaciones voluntarias en lugar de despidos.

### **Recomendaciones**

Se le recomienda al Jefe de cada Departamento al igual que al Jefe de Talento Humano, revisar las renunciaciones presentadas por los trabajadores y de igual manera reportar su recepción inmediatamente para realizar el proceso pertinente, para que de esta manera la empresa este dentro de los parámetros de liquidaciones y desvinculaciones sin tener que pagar extras por una renuncia voluntaria presentada.

## **2.9. Atrasos en Liquidaciones**

### **Situación actual**

Dentro del análisis de liquidaciones atrasadas se ha constado que la empresa en el segundo semestre del año no posee liquidaciones presentadas con atrasos ya que la empresa tiene en conocimiento las sanciones que existe en el caso de no entregar la liquidación en un tiempo razonable.

### **Normativa**

*Las liquidaciones de trabajo serán realizadas de manera rápido, dentro del lapso de tiempo que la ley permite subir y cancelar la misma.*

### **Recomendaciones**

Se recomienda al Jefe de Talento Humano seguir realizando el cálculo y el envío de la liquidación del o los empleados desvinculados de la empresa, de una manera eficaz y eficiente al igual consignar el pago, ya que de esta manera la empresa evitara sanciones o posibles inspecciones lo cual genera pérdidas de recursos económicos como de tiempo.

## **2.10 Evaluaciones de Desempeño Excelentes**

### **Situación actual**

Se detecta que dentro de la empresa no se realiza con frecuencias evaluaciones de desempeño ya que apenas el 8% del total de empleados de la empresa fueron evaluados y de estas pocas evaluaciones que se presentaron solo 1 es decir el 20% califica como excelente. Esto se debe a que la Jefe de Talento Humano no estructura evaluaciones de desempeño acorde a cada puesto de trabajo, departamento o punto de venta, ya que no presenta formato parametrizados y mucho menos cuenta con un cronograma de evaluaciones.

### **Efectos**

El no efectuar evaluaciones de desempeño continuas, genera un gran desconocimiento en cuanto a lo que se refiere eficiencia y eficacia de una persona en el desempeño de su trabajo, ya que este medio proporciona como resultados una gran cantidad de información referente a los procesos en el caso de existir falta de herramientas, dificultades con el sistema u otros causantes de demora en ejecución de funciones, al igual permite identificar si las personas está acorde o no al puesto que desempeña.

### **Recomendaciones**

Se recomienda al Jefe de Talento Humano:

- Realizar un cronograma de evaluación y abarcar a la mayoría de trabajadores de la empresa, dando prioridad a los puestos de trabajo estratégicos, como lo son ; contadora, bodeguero, vendedor, administradores, etc.
- Implementar un nuevo un formulario de evaluación de desempeño y un formulario de auto evaluación o modificar el actual acorde al puesto que se está evaluando.

Se aplicaron y desarrollaron 11 indicadores dentro de esta auditoría, los cuales permitieron obtener los hallazgos anteriormente mencionados, por la escases de información para el desarrollo de otros indicadores que se tenían planificados y a la vez por la ausencia de una modalidad de trabajo mediante indicadores dentro del departamento de la empresa, se propone la siguiente matriz de indicadores con la finalidad de que el departamento en estudio conozca la eficiencia, eficacia, economía, ética y la efectividad que está teniendo en los procesos que realiza el Departamento de Talento Humano.

## 2.11. MATRIZ DE INDICADORES PROPUESTA

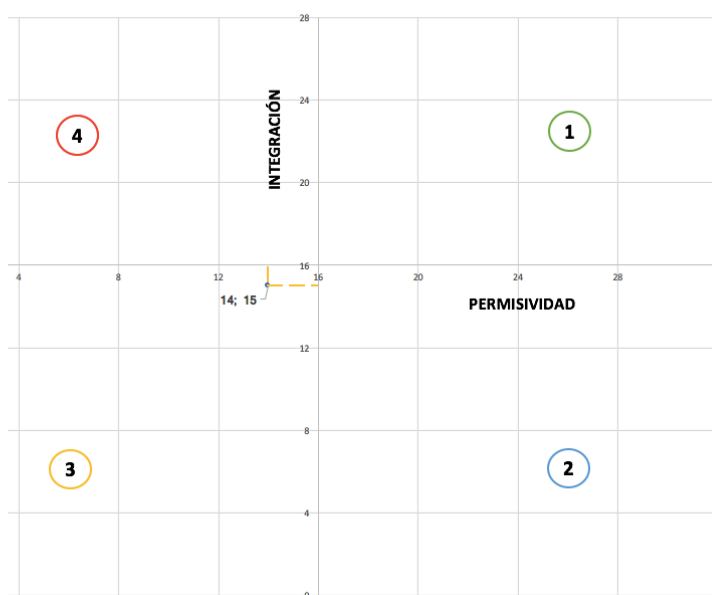
MATRIZ DE INDICADORES PROPUESTO										
OBJETIVO:		Fortalecer la competencia e idoneidad de los colaboradores de la empresa a través de una gestión integral del talento humano con la finalidad de controlar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.								
N	TIPO DE INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	METODO DE MEDICION	FUENTE	RANGO DE GESTION			RESPONSABLE
							ALTO	MEDIO	BAJO	
1	EFICACIA	PLAN DE CAPACITACION	$\frac{N^{\circ} \text{ de actividades del plan de capacitación ejecutadas}}{N^{\circ} \text{ de actividades del plan de capacitación programadas}}$	Porcentaje	Comparar las actividades de capacitación ejecutadas contra las actividades planteadas en el plan de capacitación.	Plan de Capacitaciones	100% - 80%	70% - 50%	40% - 0%	Jefe de Talento Humano
2	EFICACIA	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	$\frac{N^{\circ} \text{ trabajadores con evaluación satisfactoria}}{\text{Total trabajadores evaluados}} \times 100$	Porcentaje	Consolidación de los resultados de la evaluación del desempeño de la empresa CODELITESA S.A.	Evaluación de Desempeño adjuntas a los C.V.	100% - 80%	70% - 50%	40% - 0%	Jefe de Talento Humano
3	EFICACIA	CUMPLIMIENTO DE PLAN DE INCENTIVO	$\frac{N^{\circ} \text{ de incentivos otorgados}}{N^{\circ} \text{ de incentivos establecidos en el Plan}} \times 100$	Porcentaje	A partir del plan de incentivos de CODELITESA previamente aprobado para su vigencia se recomienda 7 incentivos: 1 Pecuniarios y 6 No Pecuniarios	Plan de incentivos	100% - 80%	70% - 50%	40% - 0%	Jefe de Talento Humano / Supervisores
4	ECONOMÍA	ROTACION DE PERSONAL	$\frac{N \text{ de personal con aviso de salida}}{\text{Promedio de personal más de 6 meses de permanencia}} \times 100$	Porcentaje	Mediante los avisos de salida y afiliaciones nuevas.	Registro de renuncias e ingresos del personal.	0% - 10%	20% - 30%	40% - 50%	Jefe de Talento Humano
5	ECONOMÍA	MORA EN PLANILLAS IESS	$\frac{N^{\circ} \text{ Planillas con mora}}{N^{\circ} \text{ de planillas enviadas}} \times 100$	Porcentaje	Consolidado de Planillas	Planillas IESS.	0% - 2%	3% - 5%	6% - 8%	Contadora / Talento Humano
6	EFICACIA	AUSENTISMO LABORAL	$\frac{\text{Número de Trabajadores}}{\text{Días no laborados}} \times \frac{\text{Número de Trabajadores}}{\text{Número días de trabajo}}$	Porcentaje	Consiliación de los registros.	Informes del Lector Biométrico	0% - 10%	20% - 30%	40% - 50%	Jefe de Talento Humano
7	EFICIENCIA	TIEMPO DE VACANTES PENDIENTES POR CUBRIR	Tiempo promedio en cubrir una vacante	Días	Mediante los avisos de salida	Registro de renuncias por fecha	Hasta 15 días	Hasta 20 días	Más de 25 días	Jefe de Talento Humano
8	EFICIENCIA	OPORTUNIDAD EN LA ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS	Tiempo promedio para solucionar los requerimientos recibidos	Horas	Bitácora de quejas y sugerencias.	Buzón de quejas y sugerencias	Hasta 6 Horas	Hasta 12 Horas	Hasta 18 Horas	Jefe de Talento Humano / Administradores
9	ÉTICA	INCLUSIÓN	$\frac{\text{Total trabajadores}}{25}$	Porcentaje	Consolidado de afiliados.	Planillas IESS.	3	2	1	Jefe de Talento Humano
10	ÉTICA	INCUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS INTERNAS	$\frac{N^{\circ} \text{ de personas que incumplen políticas internas}}{\text{Total trabajadores}} \times 100$	Porcentaje	Consolidado de afiliados.	Planillas IESS.	0% - 5%	5% - 10%	15% - 20%	Jefe de Talento Humano
11	EFFECTIVIDAD	CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES DE T.H.	$\frac{\text{Puntaje Eficiencia} + \text{Puntaje Eficacia}}{2} \times \frac{\text{Sumatoria de indicadores alcanzados}}{\text{Total de indicadores}} \times 100$	Porcentaje	Bitácora de procesos y objetivos alcanzados	Bitácora de Talento Humano	100% - 80%	70% - 50%	40% - 0%	Auditor Interno
<b>RESUMEN DE CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES</b>										

A la empresa le interesa conocer en realidad cuan eficiente es su personal y si contribuye a la consecución de objetivos establecido, en el caso de no serlo así, se seguirá cambiar el personal con el propósito de cumplir con las funciones, procesos y actividades asignadas.

Es por ello que se recomienda a Gerencia y al Departamento de Talento Humano implementar esta matriz de indicadores, ya que esta permitirá tener el dato exacto (porcentaje) de la efectividad que está teniendo el departamento en sus procesos.

A la vez se realizó dos cuestionario para determinar el estilo de Gestión que posee el Gerente General y el Jefe de Talento Humano de la empresa, a continuación se presenta el análisis respectivo de cada cuestionario:

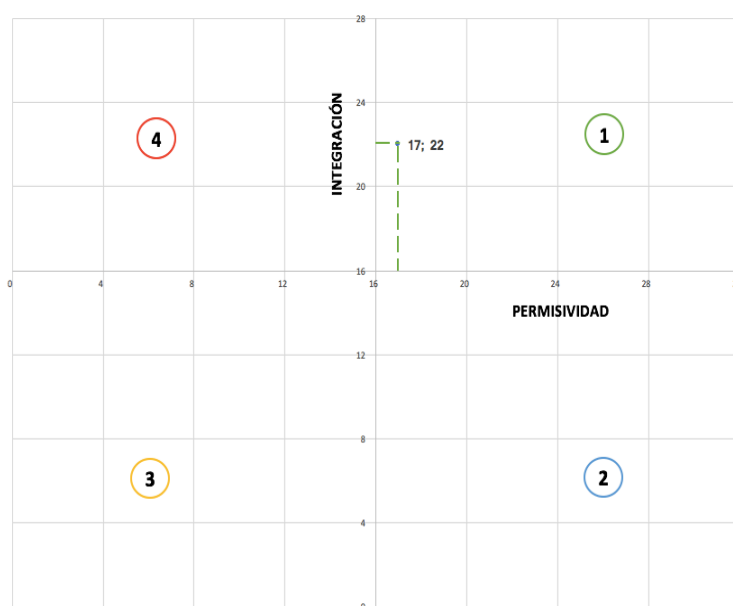
Referente al estilo de Gestión del Gerente General se obtuvo el siguiente resultado:



Se presenta un estilo de Gestión Autocrático por parte del Gerente, es un estilo común en organizaciones antiguas debido a la formación de años atrás, en este estilo predomina el poder, existe retención de ideas y las decisiones del grupo en su mayor parte son rechazas, generando un grado de inconformidad por parte del personal. Se seguirá al Gerente implementar nuevas estrategias de gestión, con la finalidad de

obtener la satisfacción de los trabajadores como la satisfacción de los Directivos. De esta manera se mejorará la consecución de objetivos por parte de los colaboradores, mejorará el ambiente laboral y incrementará el rendimiento de la empresa.

Por otra parte se determina que el estilo de gestión del Jefe de Talento Humano es orgánico, es decir que predomina el interés general donde existe la participación e interacción entre jefes y empleados, se considera como un óptimo tipo de gestión para las empresas.



Se recomienda equilibrar el tipo de gestión que posee el Gerente General de la empresa con el estilo que posee el Jefe de Talento Humano, de esta manera el personal y los procesos serán gestionados y controlados de mejor manera, incrementando el rendimiento.

**FASE V**

**SEGUIMIENTO**

## **5.2 Pla de implementación de recomendaciones**

Ambato, 07 de Mayo 2018

Psic. María Graciela Miranda

**JEFE DE TALENTO HUMANO**

**CODELITESA S.A.**

Según lo expuesto a usted en la lectura del informe de Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano de la empresa CODELITESA S.A., correspondiente al segundo semestre del 2017, detallo a usted el Plan de Implementación de Recomendaciones:

## CRONOGRAMA

Nombre de la tarea	mayo 2018					junio 2018				julio 2018				
	abr 30	may 7	may 14	may 21	may 28	jun 4	jun 11	jun 18	jun 25	jul 2	jul 9	jul 16	jul 23	j
1 Incorporar un nuevo formato de solicitud de empleo.						■								
2 Implementar un manual de selección.						■	■							
3 Cambiar requisitos de documentación de C.V.						■								
4 Vincular test de ingreso acorde a la vacante disponible.						■	■							
5 Realizar proyecciones con el flujo de caja para pagos con terceros.					■	■	■							
6 Implementar una política por incumplimiento de funciones (planilla IESS).					■	■								
7 Crear un archivo físico de los contratos.							■	■						
8 Crear un archivo digital de contratos.								■	■	■				
9 Elaborar un cronograma de evaluaciones de desempeño.						■								
10 Mejorar o implementar un nuevo formulario de evaluaciones de desempeño.							■	■						
11 Aplicar formularios de auto evaluación.								■						
12 Aplicar la matriz de indicadores propuesta por la auditoría.					■	■	■	■						
13 Proponer nueva metodología para mejorar el estilo de gestión dentro de la empresa.					■	■	■							

El tiempo para aplicar cada recomendación esta detallado en el cronograma, mismo que tiene una duración de un mes, empezando desde el mes de Junio del año 2018.

**Atentamente**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Verónica Teneda Hidalgo', with a large, stylized initial 'V'.

Verónica Teneda Hidalgo  
Auditor

## CONCLUSIONES

- La empresa no cuenta con un método de control exacto referente a la gestión de los procesos aplicados dentro del Departamento, generando un desconocimiento de la efectividad, eficiencia, economía y ética que poseen los empleados en cada puesto de trabajo.
- Se concluye que la empresa cumple con las 4E de gestión, siendo así, la ecología la única carente ya que la empresa utiliza métodos tradicionales en lugar de sistematizar o digitalizar los mismos.
- Se encontró falencias dentro del Departamento de Talento Humano las cuales se pudo detallar y analizar en el informe de Auditoría de Gestión entregado a Gerencia.
- Se aplicaron cada una de las fases (conocimiento preliminar, planificación, ejecución, informe y seguimiento) de la Auditoría de Gestión con la finalidad de desarrollar una Auditoría correcta y responsable dentro de la empresa.
- Se emitió un informe de auditoría con el objetivo de dar a conocer a la empresa los hallazgos de la Auditoría de Gestión realizada al Departamento de Talento Humano.

## RECOMENDACIONES

- Aplicar la matriz propuesta de indicadores de gestión con la finalidad de conocer y medir los procesos del Departamento auditado.
- Se recomienda el mejor manejo de recursos de la empresa, mediante la digitalización de los procesos y actividades del departamento, dejando atrás lo tradicional y aprovechar los recursos que nos ofrece la tecnología en la actualidad.
- Cumplir a cabalidad el cronograma propuesto al Jefe de Talento Humano para mejorar la gestión y control de los procesos y del personal de la empresa CODELITESA S.A.
- Diseñar un Plan Estratégico que sea evaluado en un periodo no mayor a 5 años.
- Sociabilizar este documento en la empresa para que se conozca los detalles del mismo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Armendariz, A. (2011). *Auditoría de aplicado al recurso humano en el Centro de Desarrollo, Difusión e Investigación Social del Cantón de Riobamba, Provincia de Chimborazo*. Riobamba, Chimborazo, Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Baptista, P. (2012). *Metodología de la Investigación*. México, Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: McGraw-Hill.
- Contraloría de Estado Ecuatoriano. (2008). *Informe de Gestión*. Contraloría de Estado Ecuatoriano. Quito: Dirección de Investigación Técnica, Normativa y de Desarrollo Administrativo.
- Contraloría General del Estado. (2011). *Manual de Auditoría de Gestión*. Quito: Contraloría General del Estado.
- Duran, R. R. (1996). *Auditoría de Gestión*. Madrid, España: Universidad de Barcelona.
- Franklin, E. (2013). *Auditoría administrativa evaluación y diagnóstico empresarial*. (Pearson, Ed.) México, Mexico: Pearson Educación.

Gómez Morales, Á. S. (2005). Auditoría Operativa: una auditoría con valor agregado o para la calidad total. (F. d. UCN, Ed., & www.sanpedro.ucn.cl, Trad.) Chile.

González Fernández, F. (2014). *Auditoría del mantenimiento e Indicadores de Gestión*. Bogotá: Ediciones de la U.

Graig-Cooper, M. (1994). *Auditoría de Gestión*. Madrid, España: Folio.

Holguín, M. J. (Dicimebre de 2014). Evaluación del Control Interno al área de seguridad y salud industrial y su relación con el incremento de gastos operativos en la empresa Planificación Decoración, Contrucción S.A. de la ciudad Ambato en el segundo semestre del año 2013. Ambato, Tungurahua, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador .

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Censo 2010*. INEC, Quito.

Maldonado, M. (2006). *Auditoría de Gestión* (Tercera Edición ed.). Quito, Pichincha, Ecuador: Abya Yala.

Proaño, D. (27 de Febrero de 2017). Comercio y calzado mueven a Tungurahua. *Comercio y calzado mueven a Tungurahua*.

Puerres, I. (2010). *Naturaleza de la Auditoría*. (P. U. Javeriana, Ed.) Cali, Colombia.

Rovayo, D. (2015). *La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el cumplimiento de objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Cristóbal de Patate*. Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.

Sampieri Hernandez, R. C. (2010). *Metodología y Técnicas de Investigación Social Cátedral Salvia*. México: McGraw Hill.

Sanchez, E. F., Gonzalez , J. B., & Cimadevilla, B. J. (2008). *Iniciación a los negocios. Aspectos Directivos*. Madrid, España: Paraninfo.

Velaso, A. R. (2007). *Manual de derecho mercantil (3ra Edicion ed.)*. Madrid, España: Univ Pontifica Comillas.

## ANEXOS

A-1



### ENCUESTA

La señorita Verónica Teneda Hidalgo estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ambato se encuentra en la realización de un diagnóstico del Departamento de Talento Humano cuyo objetivo es tener una percepción sobre el desempeño del departamento en estudio.

Se solicita de su colaboración para el desarrollo de un cuestionario que tomara poco tiempo, sus respuestas serán valoradas de manera confidencial, pues el cuestionario es de carácter anónimo.

### INSTRUCCIONES

En las preguntas de opción múltiple marque con una X en el casillero de su preferencia.

#### 1. ¿Cuánto tiempo labora dentro de la empresa CODELITESA S.A.?

de 1 mes a 1 año	de 2 años a 5 años	de 6 años a 10 años	de 11 años en adelante

#### 2. ¿En qué departamento trabaja usted?

Administrativo	Logística	Ventas	Supermercados

3. Como califica usted las funciones desempeñadas del departamento del **Talento Humano**.

Funciones	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Reclutamiento y selección del personal					
Creación de nuevos puestos de trabajo					
Motivar al personal					
Manejo del bienestar laboral					
Capacitación del personal					
Control y evaluación del desempeño					

4. De un orden de importancia a los siguientes valores organizacionales.

VALORES	ESCALA
Respeto mutuo entre los colaboradores	
Reconocimientos	
Compromiso institucional	
Conducta ética	
Ambiente laboral	

5. ¿Cree que es indispensable que exista un Departamento de Talento Humano en la organización?

Alto	Medio	Bajo

6. Cree usted que es necesario que el Departamento de Talento Humano cuente con una manual de funciones de cada puesto de trabajo.

Nada Importante	Poco Importante	Ni Poco, Ni Muy Importante	Importante	Totalmente Importante

7. ¿Cómo considera usted los procesos establecido en su puesto de trabajo?

Malos	Regulares	Buenos	Muy Buenos	Excelentes

8. ¿Usted tiene problemas en cumplir sus funciones dentro de la empresa?

SI	NO

9. Si su respuesta fue SI, marque el o los motivos que impiden el cumplimiento de sus funciones.

PROBLEMAS	
Falta de herramientas	
Dificultades con el sistema	
Incorrecta inducción	
Desconocimiento de funciones	
Otros	

10. ¿Cómo cree usted que es el grado de comunicación entre las áreas de la empresa?

Eficiente	Pertinente	Adecuado	Ineficiente

11. Seleccione los problemas que considera usted que están afectado al correcto desenvolvimiento del clima organizacional.

PROBLEMAS	
Falta de motivación	
Indefinición de responsabilidades	
Falta de información	
Falta de comunicación interna	
Falta de cooperación	
Falta de coordinación	
Conflictos de intereses	



## ENTREVISTA # 2

**Dirigido a:** Ing. María Graciela Miranda

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

CODELITESA S.A.

1. **¿El Departamento de Talento Humano cuenta con algún tipo de objetivo para el año cursante?**
2. **¿El proceso de reclutamiento, selección y contratación cuenta con una manual de procesos establecidos formalmente?**
3. **¿Se ha tomado medidas correctivas para mejorar las funciones del Departamento?**
4. **¿El Departamento brinda inducción y capacitaciones continuas para mejorar la productividad de los empleados?**
5. **¿Cuál es el método o técnica que se utiliza para medir el desempeño de la fuerza laboral de la empresa?**
6. **¿Cómo considera usted el manual de funciones de la empresa?**
7. **¿Qué sucede con un empleado que no es eficiente ni eficaz en sus actividades?**
8. **¿Cómo se motiva al personal dentro de la empresa?**
9. **¿Cada cuánto se evalúa y controla las funciones que desarrolla el personal?**
10. **¿Cree usted que al Departamento de Talento Humano se le debe evaluar su gestión periódicamente?**

	<b>SOLICITUD DE EMPLEO</b>	<b>CODIGO:</b>
		<b>FECHA:</b>
		<b>VERSIÓN:</b>
		<b>PÁGINA:</b> 137 de 156

**Estimado Aplicante:**

Queremos agradecerle por confiar en nosotros al participar en los procesos de selección que nuestra compañía ofrece.

Estamos conscientes del valioso espacio de tiempo que nos concede y por ello queremos dejarle expreso nuestro agradecimiento.

Nuestros procesos de selección se basan en el respeto al individuo y la confidencialidad de la información; por lo que todos los datos que a continuación recabamos, nos permitirán conocer datos generales de su perfil que de ninguna manera serán difundidos.

**PRESENTACION DE CODELITESA S.A.****RESPECTO A SU APLICACIÓN**

<b>Comente cuál es su principal motivación para aplicar a nuestra compañía</b>
<b>Comente cuál fue el medio a través del cual conoció de esta vacante (Aviso de prensa, bolsa de empleos de nuestra compañía, fue contactado por alguna persona de la compañía, se enteró por algún amigo o empleado de la empresa, envió su hoja de vida, etc.)</b>
<b>En forma muy concreta, coméntenos si ha escuchado algo respecto a nuestra marca/empresa o si conoce alguno de nuestros productos y qué opinión tiene de los mismos.</b>

	<b>SOLICITUD DE EMPLEO</b>	<b>CODIGO:</b>
		<b>FECHA:</b>
		<b>VERSIÓN:</b>
		<b>PÁGINA:</b> 138 de 156



### DATOS DE IDENTIFICACIÓN PERSONAL

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres

### EDUCACIÓN

Secundaria	Colegio: Ciudad/País: Título Bachiller:
Superior	Institución: Ciudad/País: Título obtenido: Especialización: Año:
MBA, PhD o Diplomado	Institución: Ciudad/País: Título obtenido: Especialización: Año:

### TRABAJO ACTUAL

Compañía	
Cargo	
Número de personas que supervisa	
Cargo de las personas que supervisa	
Jefe inmediato (nombre y Cargo)	
Sueldo bruto que percibe actualmente	

Beneficios adicionales que percibe actualmente (comisiones, bonos, utilidades, movilización, préstamos, seguro médico, seguro de vida, tarjetas de afiliación, etc)	
Herramientas de trabajo que la empresa le asigna para el desempeño de sus funciones	
Responsabilidades/Tareas/Actividades de la posición actual: (Escriba en tercera persona del singular)	
Logros alcanzados (Escriba en tercera persona del singular)	
Fecha de ingreso	

### EXPERIENCIA ANTERIOR (3 Últimas)

Compañía	
Número de personas que supervisó	
Cargo de las personas que supervisó	
Jefe inmediato (nombre y Cargo)	
Responsabilidades/Tareas/Actividades de la posición actual: (Escriba en tercera persona del singular)	
Fecha de ingreso	
Fecha de Salida	

Compañía	
Número de personas que supervisó	
Cargo de las personas que supervisó	
Jefe inmediato (nombre y Cargo)	
Responsabilidades/Tareas/Actividades de la posición actual: (Escriba en tercera persona del singular)	
Fecha de ingreso	
Fecha de Salida	

Compañía	
Número de personas que supervisó	
Cargo de las personas que supervisó	
Jefe inmediato (nombre y Cargo)	
Responsabilidades/Tareas/Actividades de la posición actual: (Escriba en tercera persona del singular)	

Fecha de ingreso	
Fecha de Salida	

### CONOCIMIENTOS ADICIONALES

Idiomas que conoce	Nivel		
	Básico	Intermedio	Avanzado
Ingles			x
Conocimientos Específicos / Técnicos:			
Programas de Computación que domina:	Microsoft Word Microsoft Excel Microsoft Power Point		

### CURSOS O SEMINARIOS A LOS QUE HA ASISTIDO

(Cite todos los cursos que ha tomado empezando por el más reciente)

Nombre del Curso	Ciudad / País del evento	Empresa que dictó el evento	Duración en horas/días/años	Fecha del evento

### INFORMACIÓN ADICIONAL

#### RESPECTO AL CANDIDATO

Cédula de Identidad No.	Lugar y Fecha Nacimiento
Nacionalidad	
Dirección Domicilio	
Teléfonos domicilio	

Sector	Ciudad	País
Teléfono oficina	Celular	
e-mail		
Posee vehículo propio: SI ___ NO ___	Marca/modelo/año:	

### RESPECTO AL COMPONENTE FAMILIAR

Estado civil		
Nombre del cónyuge		
Edad del cónyuge		
Lugar de trabajo del cónyuge y cargo		
Teléfonos del cónyuge		
No. Hijos y edades		
Nombre de los hijos/as	Institución en la que estudia o trabaja	Fecha de nacimiento

### DATOS FAMILIARES

Nombre del padre	
Ocupación / Lugar de trabajo	
Nombre de la madre	
Ocupación/Lugar de trabajo	

Nombre Hermanos/as	Edad	Cargo	Empresa y/o Institución

### ANTECEDENTES MEDICOS

Enfermedades importantes que ha padecido o padece (Indicar si está tomando medicación para la misma)
Operaciones importantes que ha tenido
Cuenta con algún médico de cabecera? Cuál?

### ANTECEDENTES LEGALES

Ha tenido o tiene al momento algún juicio en su contra que pueda constar en Función Judicial?.

**INTERESES VARIOS:**

Hobbies
Deportes que practica
Clubes a los que pertenece

**REFERENCIAS LABORALES (EXCLUSIVAMENTE):**

JEFES ANTERIORES			
Nombre	Cargo	Empresa	Teléfono
PARES ANTERIORES			
Nombre	Cargo	Empresa	Teléfono
SUBORDINADOS ANTERIORES			
Nombre	Cargo	Empresa	Teléfono
CLIENTES Y/O PROVEEDORES ANTERIORES			
Nombre	Cargo	Empresa	Teléfono

**EXPERIENCIA LABORAL**

Empezando por el primer trabajo, indicar todos los cargos que ocupó en cada empresa, incluye pasantías y trabajos ocasionales

Nombre de la Empresa Ciudad-País	Teléfono	Actividad Económica	Cargo que ocupó	Jefe inmediato		Fecha de ingreso D/M/A	Fecha de Salida D/M/A	Motiv o de salida
				Nombre	Cargo			

**DECLARO QUE TODA LA INFORMACION PROPORCIONADA EN ESTE DOCUMENTO ES VERDADERA, POR LO QUE AUTORIZO A LA EMPRESA A REALIZAR LAS AVERIGUACIONES QUE CREYERE PERTINENTES. EN CASO DE QUE LA EMPRESA DETECTARE OMISION O ALTERACION DE INFORMACION, ESTA PODRA TOMAR LAS MEDIDAS LEGALES QUE CREYERE PERTINENTES**

MOTIVO DE SALIDA	
Renuncia voluntaria	1
Despido	2
Promoción interna	3
Fin de prácticas	4
Fin de proyecto	5
Cierre de la compañía	6

---

**FIRMA**