

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

AUDITORÍA OPERATIVA DEL TALENTO HUMANO APLICADA A
UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRESTACIÓN DE
OUTSOURCING CONTABLE UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA

ERICK ANDRÉS ANDRADE BADILLO

DIRECTOR: ING. WILSON SILVA

QUITO, MAYO 2015

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Wilson Silva Mantilla Ing.- CPA.

INFORMANTES:

Mgtr. Felicita Maldonado

Mgtr. Milton Maldonado

ÍNDICE

1. ASPECTOS GENERALES, 3
 - 1.2 Reseña Histórica, 3
 - 1.3 La empresa, 5
 - 1.3.1 Misión, 5
 - 1.3.2 Visión, 5
 - 1.3.3 Valores de la Entidad, 6
 - 1.3.4 Responsabilidad Social Corporativa, 7
 - 1.3.5 Ciudades y sectores en las que opera, 8
 - 1.3.6 Cadena de valor, 8
 - 1.3.7 Estructura organizacional de la empresa, 10
 - 1.3.8 Base Legal Ecuatoriana, 11
2. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, 18
 - 2.1 Introducción, 18
 - 2.2 Definición, 20
 - 2.3 Importancia, 20
 - 2.4 Funciones de la Administración del Talento Humano, 21
 - 2.4.1 Reclutamiento y Selección del Personal, 21
 - 2.4.1.1 Reclutamiento de Personal, 22
 - 2.4.1.2 Selección del personal, 28
 - 2.4.1.3 Pasos en el proceso de selección, 29
 - 2.4.2 Análisis de puestos, 36
 - 2.4.2.1 Descripción del puesto, 37
 - 2.4.2.2 Clasificación de puestos, 38
 - 2.4.3 Valoración de Cargos, 38
 - 2.4.4 Inducción y Capacitación, 39
 - 2.4.4.1 Inducción, 40
 - 2.4.4.2 Capacitación, 40
 - 2.4.5 Evaluación de desempeño, 45
 - 2.4.5.1 Programas de evaluación del desempeño, 47

- 2.4.5.2 Métodos de evaluación de desempeño, 52
- 2.4.5.3 Entrevistas de evaluación, 57
- 2.4.6 Compensación, 58
 - 2.4.6.1 Métodos para la fijación de remuneraciones, 61
 - 2.4.6.2 Sistemas de incentivos, 62
- 2.5 Indicadores de gestión del talento humano, 63
 - 2.5.1 Selección de Personal, 64
 - 2.5.2 Capacitación y desarrollo, 64
 - 2.5.3 Índice de ausentismo, 66
 - 2.5.4 Índice de ausencias justificadas, 66
 - 2.5.5 Índice de rotación, 66
 - 2.5.6 Índice de Reclutamiento, 67
 - 2.5.7 Índice de seguridad y salud del trabajo, 67
 - 2.5.8 Índice de satisfacción al cliente, 68
 - 2.5.9 Índice de motivación laboral, 68
 - 2.5.10 Índice de antigüedad del personal, 69
 - 2.5.11 Índice de costo beneficio, 69
 - 2.5.12 Índice personal bajo pasantía, 70
- 3. AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, 71
 - 3.1 Metodología de la Auditoría de Gestión, 71
 - 3.2 Narrativas, 72
 - 3.2.1 Observaciones, 74
 - 3.2.2 Observaciones, 76
 - 3.2.3 Observaciones, 78
 - 3.2.4 Observaciones, 79
 - 3.2.5 Observaciones, 80
 - 3.2.6 Observaciones, 82
 - 3.3 Evaluación del control interno, 83
 - 3.3.1 Observaciones, 84
 - 3.3.2 Observaciones, 87
 - 3.3.3 Observaciones, 89
 - 3.3.4 Observaciones, 91
 - 3.3.5 Observaciones, 93
 - 3.3.6 Observaciones, 95

4. INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA
TMFECUADOR CIA. LTDA, 135
 - 4.1 Carta a la gerencia, 150
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 152
 - 5.1 Conclusiones, 153
 - 5.2 Recomendaciones, 155
6. BIBLIOGRAFÍA, 157

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación sobre Auditoría de Gestión del Talento Humano aplicada a una empresa dedicada a la prestación de outsourcing contable ubicada en la ciudad de Quito, por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2014, se desarrolló aplicando técnicas y procedimientos referentes a la auditoría de gestión del talento humano, permitiendo realizar una evaluación en función al manejo de los recursos humanos. Con este antecedente, la auditoría de gestión, permitió analizar el control interno del área, para determinar deficiencias en los controles y procesos tanto administrativos como operativos, y la emisión de conclusiones y recomendaciones de los puntos y áreas críticas encontradas, a fin de informar a la máxima autoridad y a los responsables las observaciones y posibles soluciones, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones para el mejoramiento y buen desempeño de la organización.

INTRODUCCIÓN

Las empresas en la actualidad demandan la necesidad de efectuar una gestión integrada del talento humano, que permita acoplarse a los cambios provenientes del entorno en las que desarrollan sus actividades y brindar estrategias y cambios en el pensamiento empresarial basados en la participación de acciones y práctica de los recursos humanos.

La gestión del talento humano ha evolucionado, puesto que no solo se caracteriza por funciones puramente administrativas sino que también se enfoca en las estrategias de la organización y los medios (personal competente) para su aplicación.

En sí la gestión del talento humano abarca y envuelve varios campos, intercediendo en cada uno de las etapas de la vida profesional de los empleados tales como: contratación, plan de carreras, formación y desenvolvimiento personal y profesional, evaluación de desempeño, gestión de conflictos, ambiente laboral, satisfacción laboral, comunicación, etc.

De esta manera este proceso requiere de una herramienta y control para el desarrollo óptimo del mismo, con este antecedente, surge la necesidad de efectuar una auditoría del talento humano como un elemento efectivo, para diagnosticar, mejorar y guiar nuevas políticas de los recursos humanos, que permitan generar niveles de satisfacción y motivación en los empleados.

Por lo tanto la presente investigación está compuesta de cinco capítulos.

El primer capítulo tratará sobre generalidades de la empresa.

El segundo capítulo se realizará un estudio de la gestión del talento humano, enfocados en sus funciones como: reclutamiento y selección del personal, análisis de puesto, valoración de cargos, compensaciones, capacitaciones y evaluación de desempeño.

El tercer capítulo es el desarrollo práctico de la auditoría de gestión del talento humano hacia la compañía.

El cuarto capítulo se preparará el informe de auditoría de gestión del talento humano y carta a la gerencia.

El quinto capítulo son las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. Reseña Histórica

La empresa ubicada en la ciudad de Quito es un proveedor a nivel mundial, líder en servicios empresariales de alto valor, a clientes que operan e invierten globalmente.

Sus actividades en Ecuador iniciaron en el año 2006, después de haber adquirido la unidad de outsourcing de la Firma Ernst & Young.

Las principales actividades de la Compañía se relacionan fundamentalmente en asesoramiento empresarial y en materia de gestión tales como: servicios enfocados en áreas de contabilidad, impuestos, nómina y finanzas. Posee una cartera de clientes tanto a nivel nacional como internacional, A la vez ofrecen una amplia gama de servicios corporativos que ayudan a mitigar riesgos, cumplir con los requerimientos legislativos y simplificar las operaciones.

La compañía se orienta y se adapta a un trabajo individual para dar soluciones, agregar valor y satisfacer problemas existentes, manteniendo en claro que las necesidades contables están en función a cada naturaleza de negocio.

Al 31 de diciembre del 2014, el personal total de la Compañía alcanzó 20 empleados, que se encuentran distribuidos en los diversos segmentos operacionales”. (Financiera, 2013)

1.2. La empresa

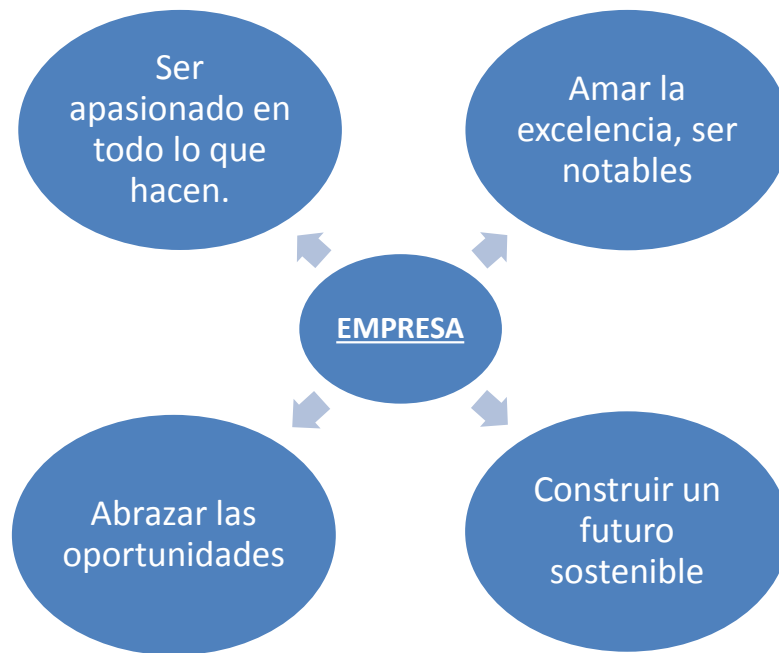
1.2.1. Misión

Ser una compañía líder en outsourcing contable, asesoramiento empresarial y en materia de gestión, brindando un servicio de calidad, oportuno y eficaz, generando confianza y satisfacción absoluta en nuestros clientes.
(TMFECUADOR CIA. LTDA., 2009)

1.2.2. Visión

Disponer de una organización consolidada y posicionada, impulsando el crecimiento a nuestros clientes mediante un equipo de trabajo que garantice soluciones con excelencia profesional, experiencia, honestidad y ética humana. (TMFECUADOR CIA. LTDA., 2009)

1.2.3. Valores de la Entidad



Ser apasionado en todo lo que hacen: Ser ambiciosos en el cumplimiento de los objetivos, promoviendo un ambiente positivo y óptimo con trabajo en equipo y apoyo mutuo.

Amar la excelencia, ser notables: Se involucran con el cliente entregando resultados exitosos, comprometidos con una mejora continua y excelente comunicación.

Abrazar las oportunidades: Anticipación y respuesta al cambio aprovechan el conocimiento, la creatividad y el compromiso de cada integrante para lograr un potencial adecuado.

Construir un futuro sostenible: Establecen un crecimiento a largo plazo, por otro lado vinculaciones con los cambios, personas y culturas.

1.2.4. Responsabilidad Social Corporativa

La compañía se orienta a mantener e incentivar los altos estándares de responsabilidad corporativa, lo cual incluye:

Invertir a largo plazo para obtener lo mejor de nuestro equipo y de la fuerza de trabajo de mañana.

Intentar minimizar el impacto que causamos sobre el medio ambiente.

Mantener la eficiencia de los sistemas de salud, sanitarios y de seguridad.

Asegurar los estándares más altos de buen gobierno y ética empresarial a través de, por ejemplo, nuestro Código de conducta empresarial (TMFECUADOR CIA. LTDA.)

Los socios y empleados de la entidad, según su capacidad:

Cumplirán con las normas relevantes sobre protección de los estándares de salud y seguridad en el trabajo, y las prácticas laborales, ambientales y comerciales de las jurisdicciones en las que operamos.

Observarán los más altos estándares de conducta orientados a evitar la mínima práctica comercial que sea negligente, desleal o corrupta.

Implementarán la política de responsabilidad corporativa como un proyecto continuo.

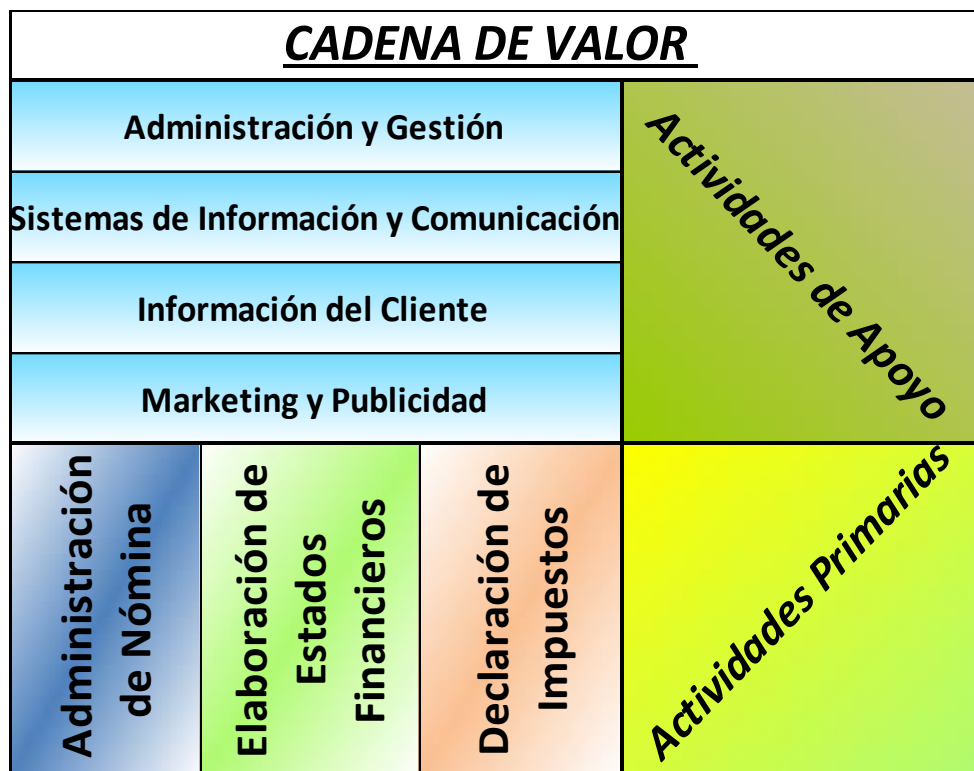
Revisarán la eficacia e implementación regular de la política, y notificarán a la Junta directiva respecto de hallazgos y recomendaciones relevantes.” (TMFECUADOR CIA. LTDA.)

1.2.5. Ciudades y sectores en las que opera

La empresa tiene como matriz la ciudad de Quito y no cuentan con sucursales, sus clientes tienen actividades en las siguientes áreas:

- Telecomunicación
- Ciencias de la vida
- Construcción
- Publicidad
- Tecnología

1.2.6. Cadena de valor



Fuente : Andrés Andrade Enero 2015

- Administración de Nómina: Ejecutan todos los requerimientos establecidos y cambios en las normas a nivel local, sin importar el sitio donde operen. Contribuyen al cumplimiento de las normas, elaboración de roles de pago, legalización, trámites, pago de sueldos, realizar los formularios obligatorios y demás exigencias que son solicitados por los organismos de control.

Llevar a cabo todo el proceso de nómina y demás aspectos requeridos por la ley local, con el fin de mitigar cualquier riesgo por incumplimiento.

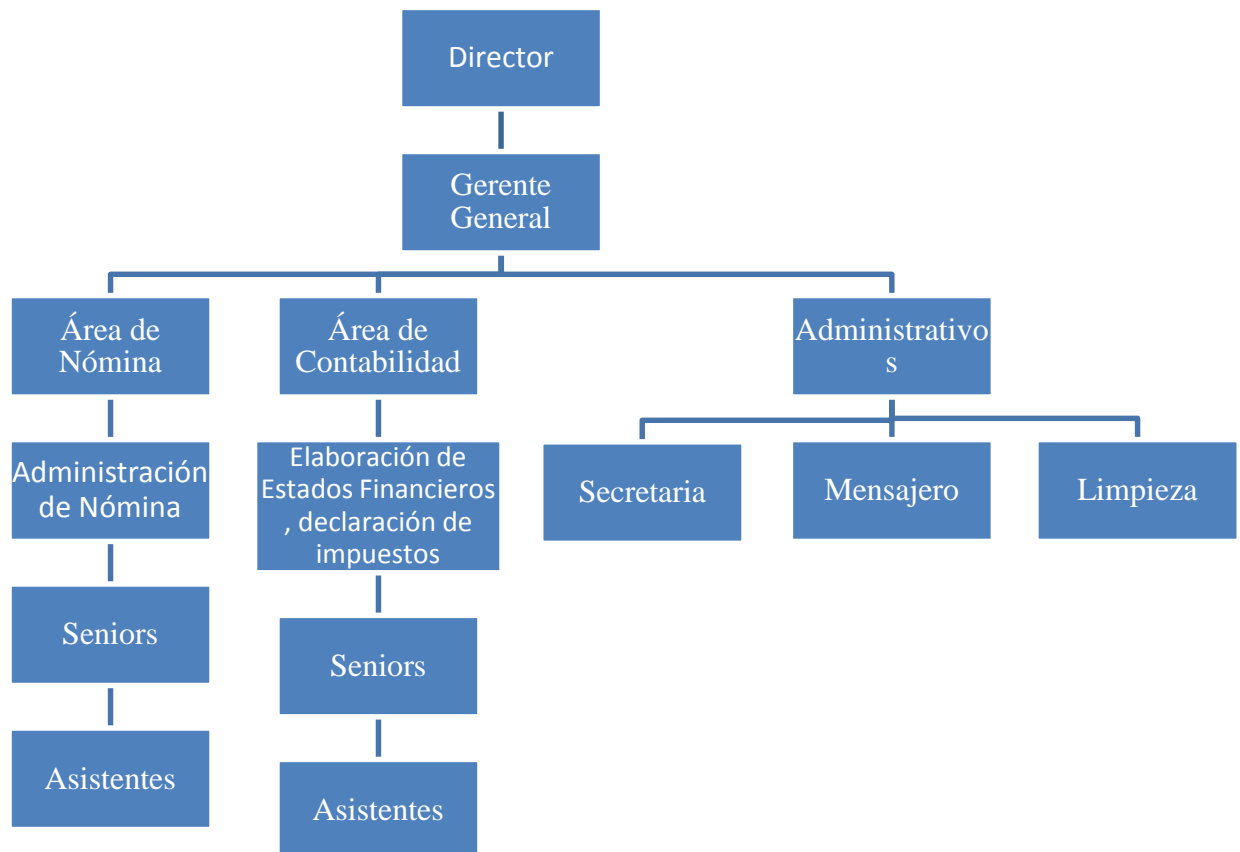
- Elaboración de Estados Financieros: Ofrecen una extensa gama de servicios financieros, contables y de reportes. La contabilidad es realizada según las exigencias locales, elaboración de reportes financieros, consolidados, informes (según IFRS, etc.). Garantizan transparencia en la información financiera y a la vez actualización constante y precisa.

Finalmente llevan a cabo el trabajo de manera individual dependiendo la naturaleza del negocio para conseguir soluciones flexibles y escalables y obtener la satisfacción de cada cliente.

- Declaración de Impuestos: Realizan y gestionan el cumplimiento de todo tipo de impuestos, pagos, declaraciones a tiempo y reportes

completos de impuestos orientándose en cada actividad económica de las entidades para que sus clientes tengan el control de todos los procesos y la transparencia de los mismos.

1.2.7. Estructura organizacional de la empresa



Fuente: Andrés Andrade 2015

1.2.8. Base Legal Ecuatoriana

La empresa funciona y está sujeta al cumplimiento jurídico de la legislación ecuatoriana que refiere a códigos, leyes y reglamentos. Entre su principal marco legal referente al talento humano se encuentran los siguientes:

- **Constitución de la República del Ecuador**

Establece las normas de convivencia ciudadana, para la existencia de respeto y dignidad entre las personas y colectividades con el propósito de tener un país democrático y de buen vivir.

“Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar”. (Asamblea Constituyente, 2008)

- **Código de Trabajo**

“Los preceptos de este código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo”(Ministerio de Relaciones Laborales , 2005).

Según párrafo 3ro., de las remuneraciones adicionales, Art. 111; **Derecho a la decimatercera remuneración o bono navideño.-** Los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, hasta el veinticuatro de diciembre de

cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario. (Ministerio de Relaciones Laborales , 2005)

Art.113.- Derecho a la decimacuarta remuneración.- Los trabajadores percibirán, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, una bonificación anual equivalente a una remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general y una remuneración básica mínima unificada de los trabajadores del servicio doméstico, respectivamente, vigentes a la fecha de pago, que será pagada hasta el 15 de marzo en las regiones de la Costa e Insular, y hasta el 15 de agosto en las regiones de la Sierra y Amazonía. Para el pago de esta bonificación se observará el régimen escolar adoptado en cada una de las circunscripciones territoriales. (Ministerio de Relaciones Laborales , 2005)

Según párrafo 3ro., de las vacaciones, Art. 69; **Vacaciones anuales.-** Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes. (Ministerio de Relaciones Laborales , 2005)

Según párrafo 1ro. Del fondo de reserva, Art. 196; **Derecho al fondo de reserva.-** Todo trabajador que preste servicios por más de un año tiene derecho a que el empleador le abone una suma equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año completo posterior al primero de sus servicios. Estas sumas constituirán su fondo de reserva o trabajo capitalizado.

Según el capítulo X, del desahucio y del despido, Art. 184; **Del desahucio.-** “Desahucio es el aviso con el que una de las partes hace saber a la otra que su voluntad es la de dar por terminado el contrato.

En los contratos a plazo fijo, cuya duración no podrá exceder de dos años no renovables, su terminación deberá notificarse cuando menos con treinta días de anticipación, y de no hacerlo así, se convertirá en contrato por tiempo indefinido”. (Ministerio de Relaciones Laborales , 2005)

Según Art. 185; **Bonificaciones por desahucio.**- En los casos de terminación de la relación laboral por desahucio solicitado por el empleador o por el trabajador, el empleador bonificará al trabajador con el veinticinco por ciento del equivalente a la última remuneración mensual por cada uno de los años de servicio prestados a la misma empresa o empleador.

Mientras transcurra el plazo de treinta días en el caso de la notificación de terminación del contrato de que se habla en el artículo anterior pedido por el empleador, y de quince días en el caso del desahucio solicitado por el trabajador, el inspector de trabajo procederá a liquidar el valor que representan las bonificaciones y la notificación del empleador no tendrá efecto alguno si al término del plazo no consignare el valor de la liquidación que se hubiere realizado. (Ministerio de Relaciones Laborales , 2005)

Según párrafo 3ro. De la jubilación, Art. 216; **Jubilación a cargo de empleadores.**- Los trabajadores que por veinticinco años o más hubieren prestado servicios, continuada o interrumpidamente, tendrán derecho a ser jubilados por sus empleadores... (Ministerio de Relaciones Laborales , 2005)

- **Ley de Seguridad Social**

Esta ley fue publicada en el Registro Oficial S. 465 el 30 Nov 2001.

Trata de las políticas y normas que rigen el Seguro General Obligatorio el cual está integrado por el sistema nacional de seguridad social (IESS), basándose en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, etc.

- **Ley de Pasantías**

Considerando:

“Que la mayor parte de los centros de educación superior no brindan a los futuros profesionales las condiciones globales necesarias para que adquieran la práctica y experiencia requeridas para un eficiente ejercicio profesional en la rama en que se forman, constituyendo ésta una de las causas del desempleo profesional...” (Asamblea Nacional , 1995)

En esta Ley se destacan los siguientes conceptos:

Actividad productiva.- Toda actividad económica que ejerza una empresa privada para la generación de bienes y servicios, con miras a la obtención de utilidad o lucro. (Asamblea Nacional , 1995)

Empresa.- Unidad de producción económica del sector privado, integrada por personas naturales, ya sean en forma unipersonal o constituida en una sociedad de hecho o de derecho. (Asamblea Nacional , 1995)

Centro de Estudios de Nivel Superior o Intermediario.- Persona jurídica dedicada exclusivamente a la investigación y formación de profesionales en los campos humanístico, científico y tecnológico,

de conformidad con la Ley de Universidades y Escuelas Politécnicas. (Asamblea Nacional , 1995)

Pasante.- Alumno o estudiante matriculado en el segundo año o en años superiores de un Centro de Estudios de Nivel Superior y que concurra normalmente a los correspondientes períodos lectivos. (Asamblea Nacional , 1995)

- **Ley de Régimen Tributario Interno**

Esta ley fue publicada en el Registro Oficial 463 el 17 Noviembre 2004.

Nos permite conocer la base legal para el pago de tributos y la concordancia con los diferentes códigos legales tanto para las personas jurídicas como para las personas naturales.

Impuesto a la Renta:

Art. 1.- Objeto del impuesto.- Establécese el impuesto a la renta global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la presente Ley. (Ley de Régimen Tributario Interno, 2004)

Art. 2.- Concepto de renta.- Para efectos de este impuesto se considera renta:

1. Los ingresos de fuente ecuatoriana obtenidos a título gratuito o a título oneroso provenientes del trabajo, del capital o de ambas fuentes, consistentes en dinero, especies o servicios; y,
2. Los ingresos obtenidos en el exterior por personas naturales domiciliadas en el país o por sociedades nacionales, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 98 de esta Ley. (Ley de Régimen Tributario Interno, 2004)

- **Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo**

Regirán a todas las actividades laborales con el propósito de prevenir, disminuir o eliminar los riesgos que pueden existir en el trabajo y a la vez brindar un buen ambiente laboral.

- **Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo Resolución No. 390.**

El presente reglamento protege al empleado y al empleador de los riesgos que pueden surgir en el ambiente laboral como: accidentes en el trabajo y enfermedades profesionales u ocupacionales. Además

regula las indemnizaciones entregadas por incapacidades ocasionadas en el trabajo, así como los que se originen durante el desplazamiento del domicilio a su lugar de trabajo y/o viceversa.

- **Sistema de Auditoría de Riesgos del Trabajo (SART)**
Resolución No. C.D. 333

El objetivo principal de este reglamento es emitir normas reguladoras para los procesos del SART, en prevención a los riesgos del trabajo del empleado y empleador.

2. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

2.1. Introducción

Antiguamente el término Recurso Humano se asociaba con la concepción de un hombre como un “sustituible” engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de “indispensable” para lograr el éxito de una organización.

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano. (Chiavenato, 2009)

Una organización que sufra de pérdida de capital o de equipamiento las alternativas viables de solución son: las primas de seguro, o adquirir un préstamo, pero cuando existe fuga de talento humano dichas alternativas de solución no son aptas para ser adoptadas.

Conlleva mucho tiempo reclutar, capacitar y desarrollar el personal óptimo para formar equipos inteligentes, por esta razón las organizaciones empezaron a cambiar el enfoque del talento humano como el capital más importante y la correcta administración como acción fundamental y decisiva, pero el desarrollo de ésta actividad resulta una tarea no muy sencilla debido a que cada persona mantiene diferencias y distintas variables frente a otras entre ellas aptitudes y diversos comportamientos.

Si las organizaciones están compuestas de personas, analizar las mismas establecerá la unidad principal para el estudio de las entidades y especialmente la Administración del Talento Humano.

Tabúes acerca de lo desconocido es algo del pasado, hoy en día se necesita tener una visión hacia el cambio interior, innovación continua, comprender la realidad, afrontar el futuro, entender el significado y la misión de la empresa.

Finalmente el elemento humano es primordial para que las organizaciones sigan en marcha, debido a que si el personal está dispuesto a entregar su mejor esfuerzo y capacidad las entidades crecerán y continuarán con sus funcionamientos y actividades.

2.2. Definición

En la práctica la gestión del talento humano es una perspectiva estratégica de dirección encaminada a generar un mayor valor agregado a la organización, mediante la aplicación de factores representativos tales como: conocimientos, competencias, capacidades, habilidades, etc., con el objetivo de incrementar la productividad y ser más competitivos en el entorno presente y futuro.

2.3. Importancia

Los puntos más importantes de la Gestión del Talento Humano son:

- Fortalecimiento de la cultura organizacional y generación de un buen clima laboral para la motivación, compromiso y productividad del personal.
- Determina las necesidades del personal para desarrollar programas y dar soluciones.
- Capacitar y desarrollar continuamente las competencias del personal.
- Diseña y desarrolla actividades orientadas al bienestar de los empleados, sus familias y otros aspectos en salud ocupacional y seguridad industrial.
- Apoyo y soporte importante para la toma de decisiones gerenciales.

2.4. Funciones de la Administración del Talento Humano

“Los términos de recursos humanos, capital humano, activos intelectuales y gestión del talento humano implican que son las personas quienes conducen el desempeño de las organizaciones (junto con otros recursos, como dinero, materiales e información). (Bohlander, 2013) .

La administración del capital humano abarca una amplia gama de actividades, en las que se incluye el análisis del entorno competitivo de una entidad y la forma en la que se distribuyen estratégicamente los activos intelectuales adquiriendo un valor agregado para superar a la competencia. De tal manera que empleando el talento humano se lograría que los objetivos organizacionales sean alcanzados, para esto es necesario cumplir con las siguientes actividades: reclutamiento y selección del personal, valoración de cargos, inducción y capacitación, evaluación de desempeño, compensaciones.

2.4.1. Reclutamiento y Selección del Personal

El reclutamiento y selección del personal conforman dos etapas de un mismo proceso.

El reclutamiento es una actividad de divulgación e invitación, conformada por varios procedimientos encaminados a la captación de postulantes para cubrir algún determinado puesto en una organización.

La selección es un proceso de filtro de entrada en donde la organización analiza entre varios postulantes cual es la persona idónea para ocupar un determinado cargo en la organización.

2.4.1.1. Reclutamiento de Personal

El reclutamiento de personal está enfocado en captar aspirantes las cuales están en la capacidad de cumplir los objetivos y expectativas organizacionales. Este proceso empieza con la necesidad de cubrir un determinado puesto en la organización para posteriormente divulgar y ofertar en el mercado acerca de esta oportunidad de empleo. Para satisfacer este proceso y que sea eficaz se debe cumplir con un número adecuado de candidatos.

Tipos de Reclutamientos

- Reclutamiento Interno
- Reclutamiento Externo

- **Reclutamiento Interno**

Este tipo de reclutamiento surge de la necesidad en la cual una entidad trata de cubrir una vacante mediante la reubicación de sus empleados, quienes tienen la posibilidad de ascender o ser transferidos por su desempeño o habilidades.

“El reclutamiento interno implica:

- Transferencia de personal.
- Ascensos de personal
- Transferencias con ascensos de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de profesionalización de personal” (Wikispaces Blog, 2015).

Ventajas

- Es más económico, puesto que la entidad no incurre en costos adicionales para un proceso de selección o reclutamiento, ya que los empleados que pasarían a ocupar la vacante disponible son propios de la empresa.
- Resulta ser más rápido, no requiere invertir un período de tiempo extenso, se evalúa el conocimiento y desempeño de los empleados de la organización para ocupar la vacante.
- Es de mayor confianza y validez, debido que reubicar a un empleado de la misma entidad resulta más seguro porque son personas que ya conocen, saben del funcionamiento y las necesidades de la organización.

- Es un aporte motivacional para los empleados, al saber que en algún determinado momento si cumplen y rinden con las expectativas de la empresa pueden ser tomados en cuenta para ocupar una mejor posición laboral.
- El entrenamiento personal es aprovechado en todo momento como parte de la inversión de la empresa.

Desventajas

- En el caso de no existir oportunidades de crecimiento, podría provocar en el empleado malestar, frustración, desinterés y posteriormente un retiro definitivo.
- Provocar conflicto de interés, al momento en que las jefaturas han cumplido varios períodos sin ser modificadas o no existe un potencial desarrollo, podrían subestimar a sus subordinados con el fin de que estos no sean promovidos.
- El personal promovido no pueda demostrar su competencia siendo perjudicial para la empresa.
- Resistencia al cambio, perdiendo la creatividad, nuevos talentos, actitud de innovación, ya que la organización solo está centrada en patrones de su propia cultura.

- El reclutamiento interno solo se lo podría realizar en ocasiones en que el aspirante interno cuente con las condiciones necesarias para al menos estar al mismo nivel del reemplazado.

- **Reclutamiento Externo**

El reclutamiento externo funciona cuando al tratar de satisfacer una vacante dentro de la entidad se recurre a personas que no forman parte de la organización

Técnicas de Reclutamiento:

- Base compuesta por candidatos que de forma espontánea o procedente de otros reclutamientos se presentan en la entidad.
- “Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa.
- Contactos con universidades, centros de capacitación u otros centros de estudio.
- Intercambio con otras empresas
- Anuncios en sitios webs, diarios, revistas, etc.

- Agencias de reclutamiento externo” (Wikispaces Blog, 2015).

Ventajas

- Al incorporar personal nuevo a la entidad es sinónimo de adquirir nuevas ideas y perspectivas a lo que refiere los problemas internos y la forma en la que se maneja la empresa, para así estar al tanto en lo que ocurre en otras organizaciones y el ambiente externo que los rodea.
- Existe un cambio y fortalecimiento en el talento humano de la organización.
- Se beneficia de inversiones realizadas por otras empresas o por los propios candidatos en preparación, actualización y desarrollo personal. Por lo general las entidades prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, con el fin de no tener gastos en entrenamiento y desarrollo y obtener a corto plazo resultados.

Desventajas

- Se necesita invertir más tiempo que el reclutamiento interno. Se debe emplear adecuadas técnicas y fuentes para la selección y

capacitación del personal. Si la posición a ocupar es alta, la compañía tomará las medidas necesarias, para que las personas encargadas del reclutamiento no sientan presión debido al tiempo y urgencia en la prestación de sus servicios.



- Se necesita de una inversión mayor, incurrir en costos y gastos en agencias reclutadoras, anuncios en medios de comunicación, gastos operacionales de salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, materiales, etc.
- Desde un punto de vista inicial tiene un grado de inseguridad que el reclutamiento interno, debido que los candidatos externos vienen de líneas profesionales en donde la empresa no está en la facultad de verificar con alta exactitud. Por esta razón es de suma importancia que las agencias externas intervengan en el proceso de evaluación e investigación. Finalmente las entidades aceptan el ingreso al personal pero con un contrato en donde estipula un período de prueba, para garantizar la relativa inseguridad del proceso.
- Generalmente influye en las políticas salariales de la organización, principalmente cuando la demanda del talento humano se encuentra en desequilibrio con la oferta.

2.4.1.2. Selección del personal

La meta principal de la selección del personal es elegir al candidato idóneo con el fin de satisfacer las necesidades de la organización.

Con esto se puede decir que la selección de personal es el proceso de escoger a un individuo con las capacidades y aptitudes adecuadas para cubrir la demanda existente en la entidad.

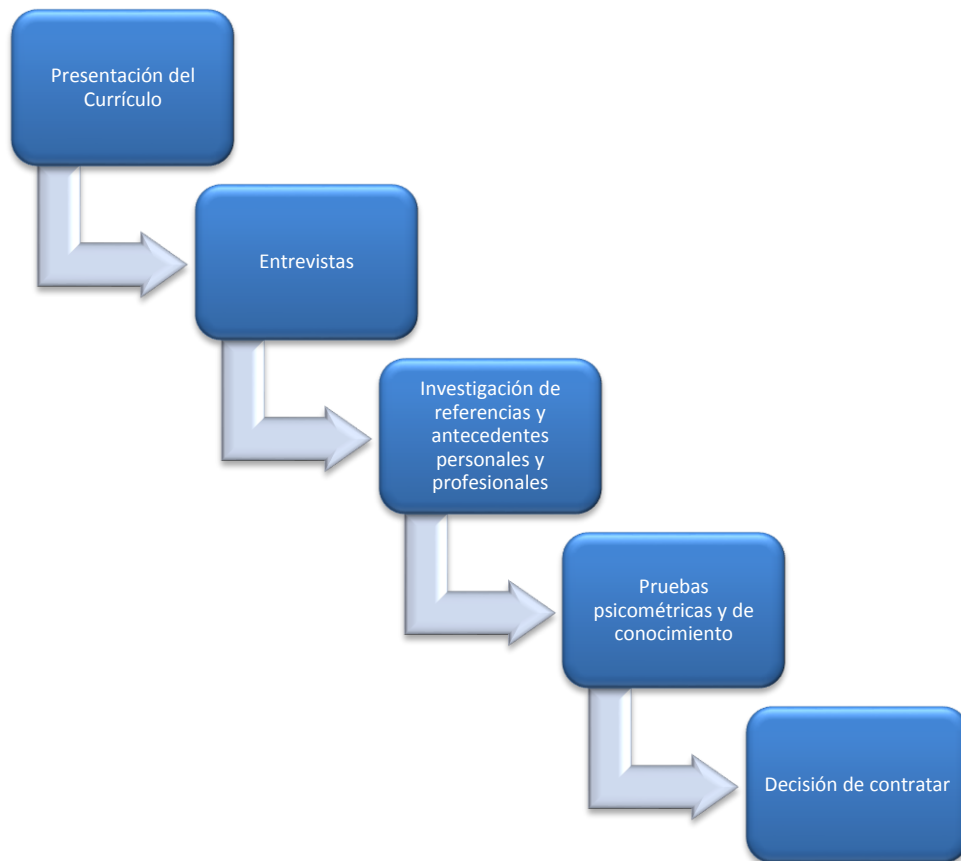
El siguiente gráfico muestra que el objetivo de la selección del personal es tener un mayor número de aciertos y evitar los errores, en donde los aciertos se convierten en predicciones exitosas y los errores en costos que significarían gastos directos e indirectos de escoger a un empleado que no consigue el éxito que se esperaba y otro de alguien que no tuvo la oportunidad de contribuir en la entidad

Desempeño en el puesto  Alto Bajo	ERROR	ACIERTO
	Pronóstico inexacto (La persona hubiera tenido éxito en el puesto)	Pronóstico exacto (La persona tiene éxito en el puesto)
	ERROR	ACIERTO
	Pronóstico exacto (La persona no hubiera tenido éxito en el puesto)	Pronóstico inexacto (La persona fracasa en el puesto)
	Bajo	Alto
	Éxito pronosticado 	

Fuente: Bohlander, Snell; *Administración de los Recursos Humanos 2013*; México

2.4.1.2.1. Pasos en el proceso de selección

Los pasos en este proceso varían dependiendo el tipo y el tamaño de la organización y el nivel de los puestos que se van a ocupar. Estos procesos deben cumplirse mediante la correcta utilización de filtros con el fin de escoger al candidato más idóneo para el puesto determinado.



Fuente: Andrés Andrade 2015

- **Presentación del currículum**

El objetivo de la presentación de currículos es evaluar la idoneidad de los solicitantes.

Se los puede obtener de manera sencilla y supuestamente fácil de interpretar. En primera instancia estos documentos son revisados para poder eliminar a quienes no cumplan con las destrezas, habilidades, educación o la experiencia necesaria para cumplir con los requerimientos de la organización. Se debe

probar la información presentada, realizando comparaciones entre el rendimiento y posteriormente con el comportamiento personal y profesional, permitiendo establecer una matriz comparativa para ser ponderada en base a escalas, criterios que el evaluador establezca.

La selección de currículos se puede tornar difícil debido a que no existe un modelo estándar de presentación. Al establecer indicadores de evaluación y estructurar la forma de analizar los currículos resultaría de gran ayuda para eliminar a los solicitantes que no están calificados, una organización puede emplear una matriz de evaluación como se muestra a continuación un ejemplo en donde en la parte izquierda se encuentran los criterios de descripción de puestos y los aspirantes se clasifican en base a una escala de cumplimiento de competencias establecidas.

Califique a los aspirantes en una escala de 1-5, siendo 5 la calificación más alta

Requisitos Cuantitativos y Cualitativos	Candidato 1	Candidato 2	Candidato 3
Graduado o cursando últimos años de educación superior	4		
Un año de experiencia en el área de contabilidad	5		
Idioma intermedio de inglés	3		
Capacidad para realizar reportes mensuales	4		
Habilidades verbales y de escritura	3		
Capacidad para trabajar en equipo	5		
Dinámicos y flexibles	2		
Total	26		

Fuente: Andrés Andrade, Enero 2015

Una de las desventajas de aplicar este mecanismo es que la entidad puede recibir varios currículos y demandaría mucho tiempo evaluarlos manualmente uno por uno.

La aplicación de solicitudes de empleo magnético o físico proporcionaría medios rápidos, homogéneos y sistemáticos para obtener y conocer información del solicitante acerca de su experiencia, educación, familia, etc. Algunos de los puntos que se sugiere para estructurar el formato de solicitud son:

- Fecha de solicitud
- Antecedentes personales
- Antecedentes de educación
- Experiencia

- **Entrevistas**

Los aspirantes pueden ser entrevistados por una persona, un equipo de trabajo u otras personas de la organización, dependiendo del tipo y cargo al que se aplica.

La función de la entrevista es el de analizar, evaluar e interpretar el comportamiento de los solicitantes en determinadas situaciones establecidas en una interacción social. Las demás directrices que se den durante la entrevista estarán en función de:

- La forma en la que maneja la información adquirida el entrevistado.
- Los comportamientos apreciados en el transcurso de la entrevista a la vez de la información verbal y no verbal.

A continuación citaré algunos tipos de entrevistas:

- *Entrevista no dirigida*

El entrevistador realiza preguntas abiertas, absteniéndose de influir en los comentarios del candidato.

- *Entrevista estructurada*

Sigue una línea de preguntas estandarizadas, las cuales están en función en el análisis de puestos. Se puede tomar decisiones más sólidas.

- *Entrevista Situacional*

Establece casos hipotéticos a los aspirantes para posteriormente analizar sus respuestas.

Se debe examinar cuál es el propósito de la entrevista determinando las áreas y preguntas específicas que se quiere cubrir. Entre el grupo de preguntas que se debe realizar durante la entrevista están: edad, discapacidades, antecedentes personales, estado civil, antecedentes de educación, experiencia, etc.

- **Investigación de referencias y antecedentes personales y profesionales**

Esta actividad es utilizada con el fin de comprobar y corroborar la información descrita por el empleado. La verificación puede ser verbal o escrita de información acerca de su antigua experiencia laboral, certificados de estudios, títulos, etc.

- **Aplicación de Pruebas**

Están en función al cargo

- **Psicométricas:** Muestran el comportamiento humano relativo a aptitudes del solicitante como su imaginación, percepción, atención, memoria, inteligencia, capacidades. Poseen un valor de diagnóstico y de predicción. Este tipo de pruebas son muy importantes por lo cual deben ser realizadas y aplicadas por un especialista o que cuente con los conocimientos de psicología.
- **Psicotécnicas:** Miden el conocimiento general y específico de los aspirantes. Son pruebas que ayudan a evaluar específicamente las habilidades requeridas para el puesto de trabajo. Deben ser realizadas por profesionales que sean especialistas en la materia de que se trate, teniendo en claro los aspectos y características que debe contener e incluirse en la prueba.

- **Decisión de contratar**

Este es uno de los puntos más críticos en donde se debe tomar una decisión de aceptar o rechazar al solicitante, por lo cual es fundamental que se haya recolectado información confiable

válida y relevante de los aspirantes, aceptando al candidato que obtuvo mejores puntajes y tuvo éxito en las diferentes evaluaciones y filtros.

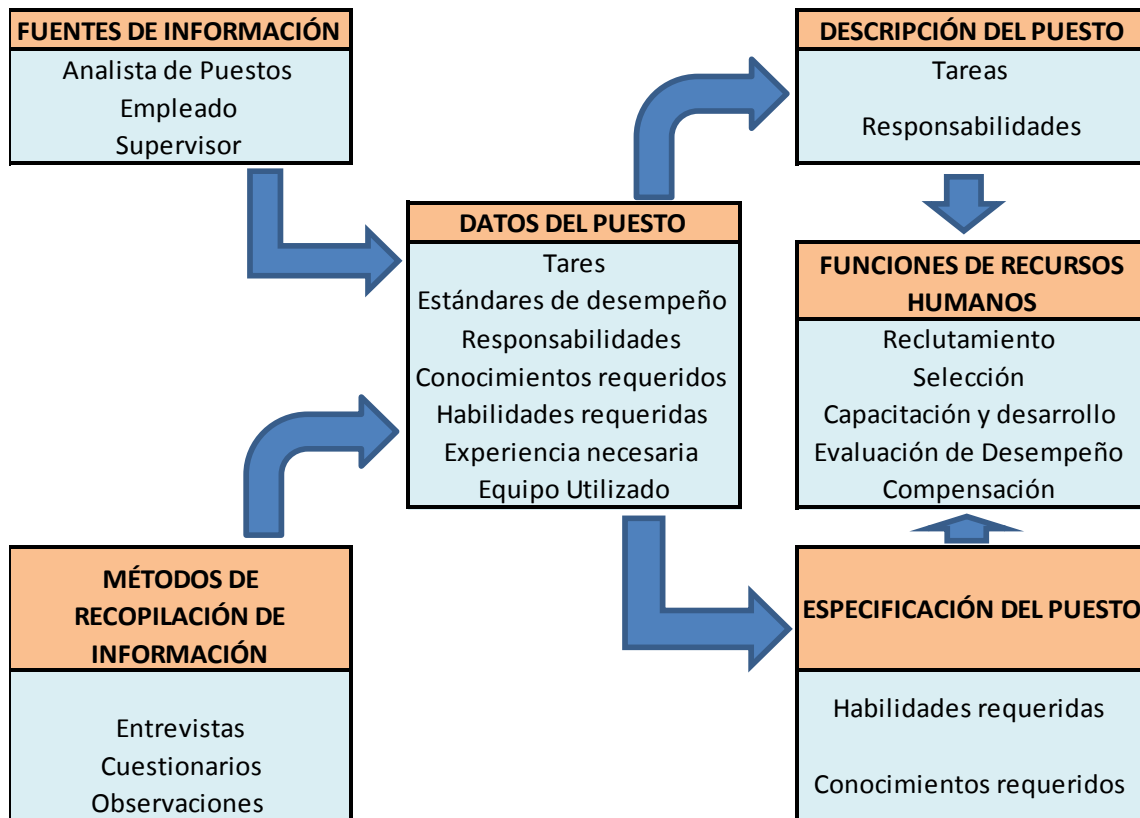
2.4.2. Análisis de puestos

El análisis de puestos es un procedimiento para determinar la naturaleza, responsabilidades básicas, conductas, deberes, habilidades y competencias que deben poseer los empleados para ocupar una determinada posición.

Una pieza clave para el análisis de puestos es:

- *Descripción del puesto:* “Declaración de las tareas deberes y responsabilidades a desempeñar en un puesto.” (Bohlander, 2013)
- *Especificación del Puesto:* “Declaración de los conocimientos, las habilidades y las capacidades que debe reunir la persona a desempeñar el puesto.” (Bohlander, 2013)

PROCESO DE ANÁLISIS DE PUESTOS



Fuente: Bohlander, Snell; Administración de los Recursos Humanos 2013; México

2.4.2.1. Descripción del puesto

Es analizado en forma impersonal y mediante variables como el título del puesto, objetivo, posteriormente se determina las actividades que conforman el puesto en donde:

- Se considera que la plaza de trabajo a actualizar está conformado por un conjunto de tareas, funciones con posición definida dentro de una estructura organizacional, realizadas por empleado el cual recibe una remuneración.

- Se analiza cuál es el propósito del puesto.
- Se determinan las actividades que pertenecen a los puestos de trabajo con un enfoque de tareas diarias, periódicas (tiempo establecido para ser realizadas), u ocasionales.

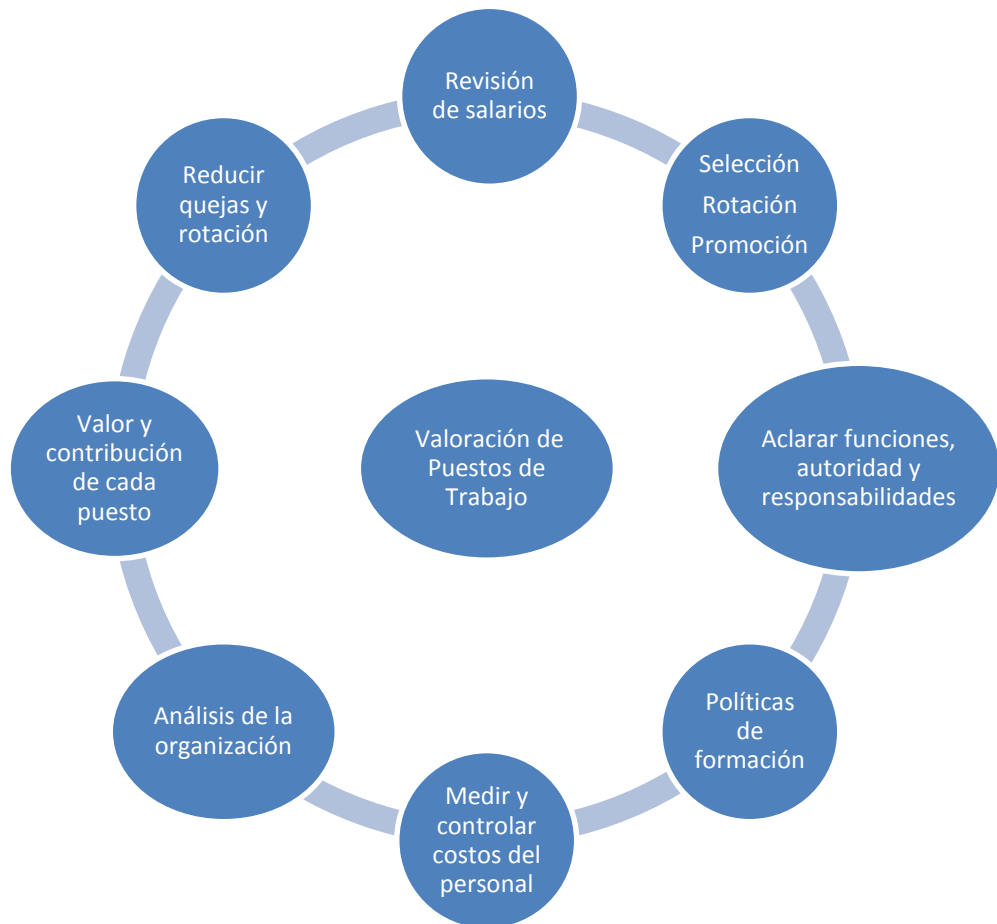
2.4.2.2. Clasificación de puestos

Se ordena los puestos en función a su importancia organizativa, la posición que ocupa, funciones y responsabilidades.

2.4.3. Valoración de Cargos

La valoración de cargos es un proceso sistemático, el cual es usado para el estudio de los trabajos, la identificación de la importancia está relacionada con los demás trabajos en la organización. Tiene que ser dinámica y no se la debe interpretar como una evaluación de desempeño de los empleados.

En la valoración de puestos de trabajo es donde inicia el establecimiento de forma objetiva de remuneraciones equilibradas, puesto que se puede definir qué valor pertenece a cada puesto en la entidad. A continuación se muestra las ventajas y beneficios que se puede obtener de la valoración de puestos en cualquier entidad.



Fuente: Andrés Andrade, Enero 2015.

2.4.4. Inducción y Capacitación

El hecho de haber realizado una buena selección de personal no garantiza que se obtendrá eficacia en los empleados. Se debe mantener en claro que el potencial es muy diferente que el desempeño. Existen casos en que empleados de alto potencial no pueden realizar bien su trabajo si no saben qué hacer y cómo hacerlo. Para lo cual es fundamental que los empleados sepan que hacer en sus puestos de trabajo, éste es el objetivo de la inducción y capacitación.

2.4.4.1. Inducción

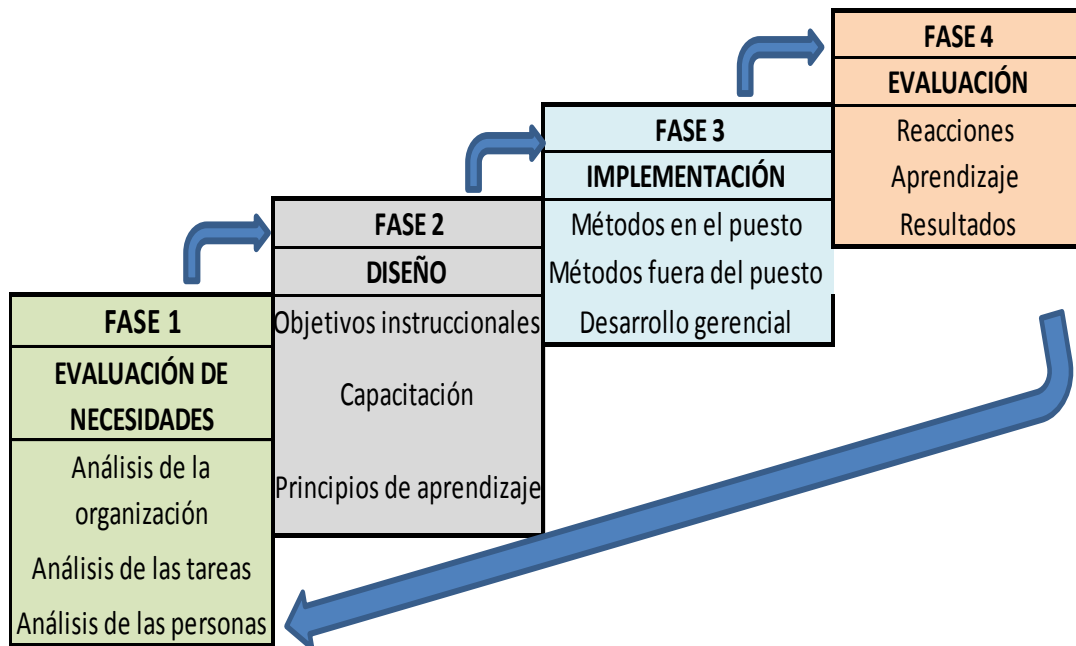
El objetivo de la inducción es brindar a los empleados nueva información básica acerca de los antecedentes, misión, normas y políticas que están vigentes en la organización. Se presenta al personal de la organización posteriormente al jefe o supervisor inmediato quien lo familiariza con el trabajo.

2.4.5. Capacitación

Las empresas han cambiado su forma de pensar debido a que antiguamente se creía que los empleados solo necesitaban conocimientos técnicos operativos, pues hoy en día necesitan de educación superior, conocimiento de competitividad, nuevas tendencias y capacidad de aprendizaje. Estos factores contribuyen a que las organizaciones puedan adaptarse y competir en los mercados agresivos de la actualidad. Se podría decir que la capacitación es la columna vertebral de la administración estratégica.

El término capacitación asocia dos términos; por un lado la capacitación como la inversión inicial que realiza la organización para difundir el aprendizaje en los empleados con un enfoque orientado al desempeño a corto plazo y por otro lado es el desarrollo con miras hacia la expansión de las habilidades de las personas para responsabilidades futuras.

MODELO ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN



Fuente: Bohlander, Snell; *Administración de los Recursos Humanos 2013*; México

- **Fase 1: Evaluación de las necesidades**

Algunos de los síntomas para darse cuenta que se necesita realizar una capacitación es cuando los empleados de una organización de forma sistemática no están cumpliendo con los objetivos de su desempeño o a la vez cuando existen excesivas quejas por parte de los clientes.

Análisis de la organización: Es evaluar el entorno organizacional, las estrategias y los recursos con los que cuenta la entidad para así identificar a que sector se debe dar mayor importancia a la capacitación.

Análisis de las tareas: Realizar un estudio de los componentes y especificaciones de los puestos para determinar las actividades que

se emplean y a la vez las capacidades, habilidades y conocimientos que se requieren.

Las empresas están cambiando su enfoque de tareas fijas a competencias que los empleados necesitan para desempeñarse y alcanzar el éxito mediante habilidades y conocimientos. Se aplica especialmente para los trabajos que requieren de toma de decisiones.

Análisis de las personas: Permite identificar quiénes son los empleados que necesitan recibir la capacitación y cuáles no.

- **Fase 2: Diseño**

Expertos sugieren que se debe considerar al menos cuatro aspectos en el diseño de un programa de capacitación los cuales son:

- 1. Objetivos institucionales:** Se refiere a lo que se quiere alcanzar después de la capacitación (actitudes que se van a cambiar y habilidades o conocimientos a alcanzar).
- 2. Disposición y motivación de los capacitados:** La disposición de los capacitados se orienta a saber si su experiencia es la necesaria para absorber la información que se va a impartir.

Por otro lado la motivación es hacer comprender a sus empleados el esfuerzo que realiza la organización para brindar la capacitación y la recompensa que se espera después de ésta.

3. Principios de aprendizaje:

Establecimiento de metas: Con el fin de aumentar el interés, comprensión y ganas hacia la capacitación.

Importancia de la presentación: El contenido y la manera de presentar debe ser claro, sencillo lo más significativo posible para que el empleado pueda asociar y lo sea familiar.

Modelado: Emplear gráficos, imágenes, dibujos, videos es decir comunicación visual.

Diferencias individuales: Adaptar a los diferentes tipos de aprendizaje (visuales, verbales, etc.).

Práctica activa y repetición: Los capacitados deben tener la posibilidad de poner en práctica las habilidades adquiridas.

Retroalimentación y refuerzo: Ayuda a identificar lo que está bien o lo que está mal.

- **Fase 3: Implementación**

En esta fase se elige el método adecuado a utilizar para impartir la capacitación como conferencias, capacitación en el puesto, simulaciones, capacitación por internet, etc.

- **Fase 4: Evaluación**

Existe una amplia gama de métodos para evaluar los resultados de la capacitación, a continuación se presentan tres variables básicas para evaluar la capacitación:

1. **Reacciones:** En este punto se puede transmitir el grado de satisfacción a través de contenidos y técnicas encontradas, mediante críticas o sugerencias, retroalimentación, etc.
2. **Aprendizaje:** Realizar antes y después pruebas de conocimientos para comprobar y comparar los resultados.
3. **Resultados o rendimiento sobre la inversión (ROI)**

En la actualidad las empresas miden la capacitación mediante el rendimiento sobre la inversión, es decir los beneficios que se contrajo después de haber empleado una capacitación en comparación con los costos incurridos. Entre los beneficios que

implican están: mayor utilidad, eficiencia en las actividades, incremento en la satisfacción del cliente, empleados satisfechos, menor rotación de empleados, etc.

La fórmula es la siguiente:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Costos de la Capacitación}}$$

“Si la porción del ROI > 1, los beneficios de la capacitación exceden el costo del programa.” (Snell-Bohlander, 2013)

“Si la porción del ROI < 1, los costos de la capacitación exceden los beneficios.” (Snell-Bohlander, 2013)

2.4.6. Evaluación de desempeño

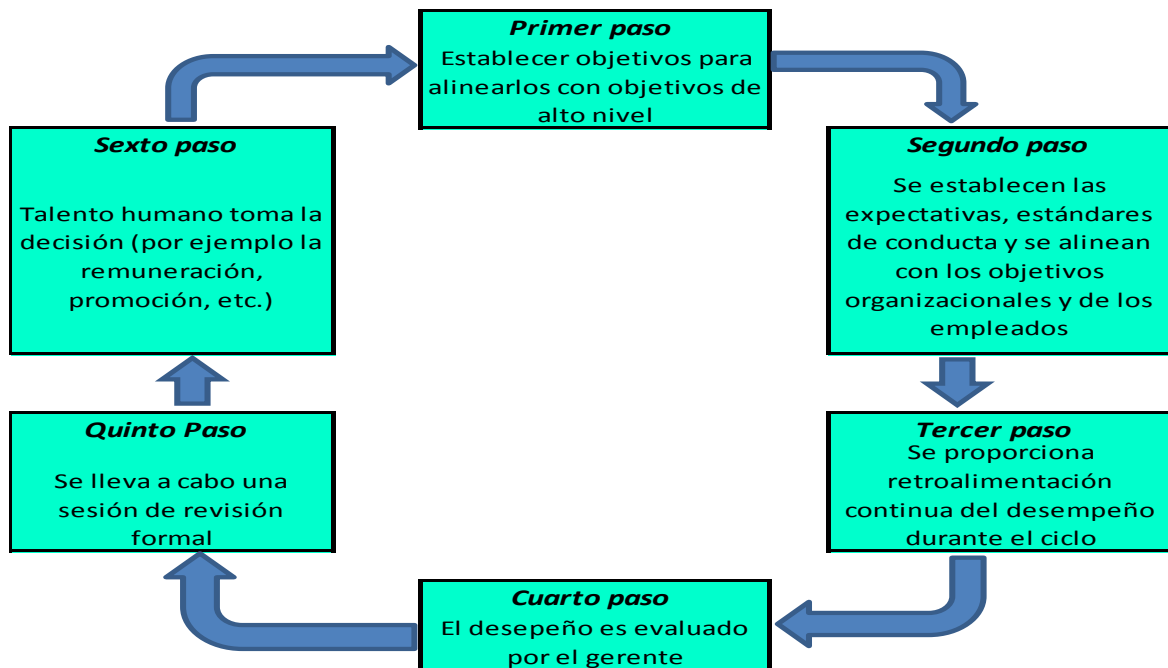
La administración de desempeño es el proceso que da lugar a un ambiente de trabajo en donde los empleados pueden desenvolverse al máximo de sus habilidades y capacidades con el fin de cumplir los objetivos organizacionales.

La evaluación de desempeño es fundamental en los sistemas de administración del desempeño, que surgen de un proceso por lo general anual en la que los gerentes, supervisores, evalúan el desempeño de sus empleados en función a cada uno de los requerimientos de los puestos de trabajo para así poder indicar a las personas cuáles son sus fortalezas y debilidades y a la vez sugerir mejoras.

Las evaluaciones pueden ser una herramienta clave, de gran ayuda en las empresas para mantener un equilibrio y a la vez contribuir al mejoramiento de la productividad y facilitar la consecución de los objetivos estratégicos.

En la siguiente figura se muestra los pasos del proceso de administración de desempeño, en donde se observa que la evaluación de desempeño es solo una parte de la administración de desempeño ya que su complemento está con la alineación de objetivos personales con los de la organización, retroalimentación continua y recompensas.

Pasos del proceso de administración del desempeño



Fuente: Bohlander, Snell; Administración de los Recursos Humanos 2013; México

2.4.6.1. Programas de evaluación del desempeño

Una evaluación enfocada en el desempeño es cuando los empleados de una organización son evaluados al mismo tiempo en una determinada época del año y no cuando cada persona cumple un año laboral desde su contratación dentro de la entidad. Permite que los gerentes obtengan información más precisa y justa, debido a que se hace una comparación directa y simultánea entre los empleados para medir su rendimiento.

El propósito de las evaluaciones de desempeño es influenciar y mejorar el comportamiento y desempeño de los empleados de la entidad, con el fin de alcanzar mejores ingresos, productividad, etc. Los propósitos se dividen en:

- *Propósitos administrativos*

Son utilizadas en lo que refiere a actividades propias del talento humano como son: documentar las decisiones del personal, promover a los empleados, despidos, determinar transferencias y asignaciones, decisiones salariales, recompensas y compensaciones, identificar las causas que influyen en el mal desempeño, evaluar los programas de capacitación, validar los criterios de selección, etc.

- *Propósitos de desarrollo*

Desde un enfoque individual la evaluación proporciona una retroalimentación, que permite analizar los objetivos y metas planteadas por empleados para ser alineadas con los de la empresa. Sirve de apoyo y es utilizado por los gerentes para discutir con sus subordinados acerca de mejorar e implementar nuevas fortalezas, disuadir debilidades y problemas que se presenten e impidan el mejor rendimiento para finalmente establecer nuevas metas que maximicen el desempeño.

Algunos de los propósitos de desarrollo son: identificación y medición del logro de metas, necesidades individuales de capacitación, mejorar la comunicación interna, etc.

Algunas personas sostienen que las evaluaciones afectan al trabajo en equipo, puesto que con frecuencia se evalúa individualmente dependiendo los logros y rendimientos desempeñados durante un período. Mientras otros creen que las evaluaciones son extremas, es decir o el empleado es eficaz o ineficaz y no existen términos medios.

Algunas de las razones por las cuales las evaluaciones de desempeño podrían ser menos efectivas son:

- Los gerentes no cuentan con la preparación adecuada.
- Los empleados no establecieron claramente sus objetivos al inicio del período.
- Inconsistencia en las evaluaciones entre los evaluadores.
- No existe un análisis profundo para determinar las causas de los problemas de desempeño.
- No se realiza un seguimiento después de la evaluación

Cuando los estándares de desempeño no están bien definidos, existe sesgo en las calificaciones debido a que los gerentes no tienen una capacitación adecuada y el uso de programas para propósitos en conflicto dificultan la efectividad de las evaluaciones. Un ejemplo claro de lo dicho es cuando las evaluaciones son utilizadas para mantener o incrementar el salario del empleado y a la vez motivar a un mejor desempeño,

como resultado tendríamos conflictos entre sí. En este caso cuando se discute las dos cosas a la vez, la conversación toma una dirección hacia justificar las decisiones sobre la remuneración, recibiendo menos discusión acerca del desempeño del empleado.

¿Quién evalúa el desempeño?

Existen varios candidatos para evaluar el desempeño, es difícil suponer que una persona tenga la facultad de observar y evaluar el desempeño de uno empleado por completo.

Para propósitos administrativos o de desarrollo algunos de los evaluadores pueden ser:

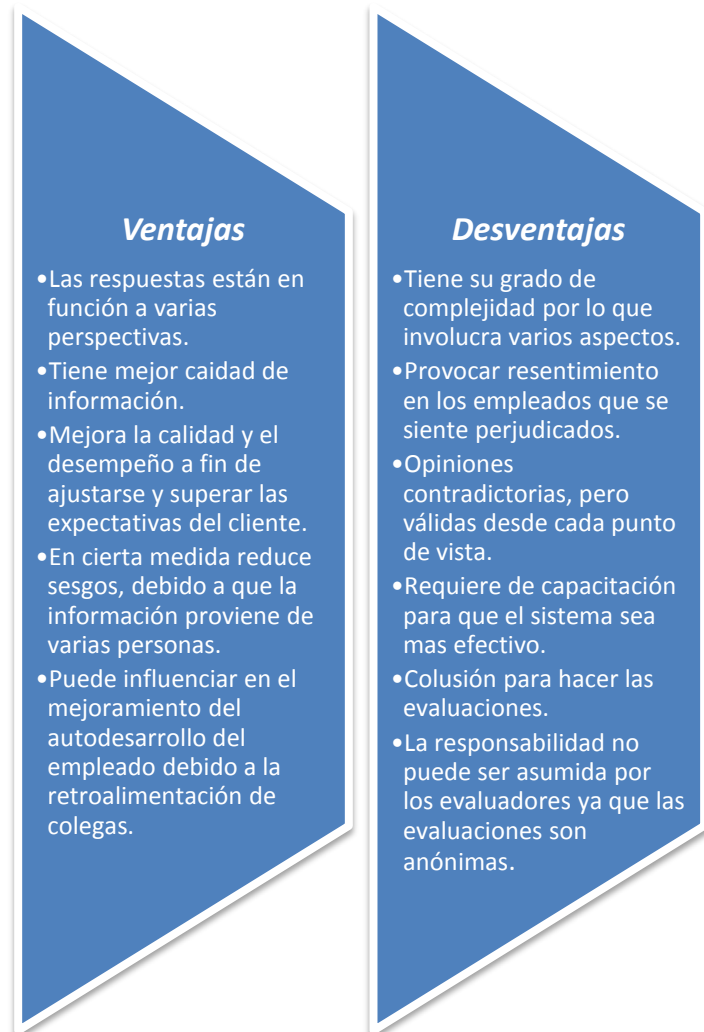
- **Evaluación por parte del supervisor o del gerente:**

Tradicionalmente se lo realiza en las organizaciones, consiste en evaluar el desempeño de un empleado por parte de un supervisor o del gerente. Por lo general dependen de un informe de desempeño para evaluar al empleado puesto que no disponen de tiempo para observarlos a todo momento.

- **Autoevaluación:** Los empleados mismos son los que se evalúan, permitiéndoles darse cuenta de cuáles son sus fortalezas y debilidades y que les impide alcanzar el mejor

desempeño. Por lo general son más útiles para propósitos de desarrollo.

- **Evaluación de los colegas:** Son evaluaciones realizadas por el personal que se encuentra en el mismo rango del evaluado. Los colegas tiende a tener la facilidad de identificar el liderazgo, habilidades, fortalezas y debilidades de sus compañeros debido a que están en la convivencia diaria del trabajo.
- **Evaluación de equipos:** Consiste en evaluar el desempeño del equipo como un todo, para quebrantar barreras existentes entre los individuos y fomentar el trabajo en conjunto.
- **Evaluación de 360 grados:** Se utiliza varias fuentes de información para evaluar el desempeño. Permite que el personal tenga una visión de su desempeño desde todas las perspectivas y ángulos como son de supervisores, colegas, etc.



2.4.6.2. Métodos de evaluación de desempeño

Hoy en día los métodos de evaluación de desempeño han ido evolucionando de forma considerable mostrando mejoras técnicas y consistencia al momento de evaluar. Se pueden clasificar en razón a los rasgos, comportamientos o resultados.

- **Métodos de rasgos**

Este método está diseñado con el objetivo de medir las características de las personas (confiabilidad, creatividad, iniciativa y liderazgo), las cuales influyen significativamente en el puesto de trabajo y la empresa en general. Puede existir subjetividad si éste método no es diseñado adecuadamente.

Escalas gráficas de calificación

Las características a ser evaluadas son colocadas de acuerdo a escalas en donde el evaluador muestra el grado que posee el empleado en determinado rasgo. A continuación se muestra un ejemplo:

Escala gráfica de calificación

Evaluación del desempeño del empleado. Marque con una (x) en el recuadro más apropiado.

1. Conocimiento del trabajo: Comprensión de todas las fases de su trabajo y de asunto relacionados	Necesita instrucción u orientación <input type="checkbox"/>	Posee el conocimiento requerido de su trabajo y del trabajo relacionado <input type="checkbox"/>	Tiene un conocimiento excepcional de su trabajo y del trabajo relacionado. <input type="checkbox"/>
	Observaciones:		
2. Iniciativa: Capacidad de originar o desarrollar ideas y de iniciar las cosas	Le falta imaginación <input type="checkbox"/>	Cumple con los requisitos necesarios <input type="checkbox"/>	Inusualmente ingenioso <input type="checkbox"/>
	Observaciones:		
3. Aplicación: Atención y aplicación en su trabajo	Pierde el tiempo, necesita supervisión constante <input type="checkbox"/>	Trabajador serio y dispuesto <input type="checkbox"/>	Excepcionalmente trabajador <input type="checkbox"/>
	Observaciones:		
4. Calidad del trabajo: Cuidadoso, ordenado, rápido, preciso en el trabajo	Necesita mejorar <input type="checkbox"/>	Cumple regularmente <input type="checkbox"/>	Mantiene la más alta calidad en forma constante <input type="checkbox"/>
	Observaciones:		

Fuente: Bohlander, Snell; *Administración de los Recursos Humanos 2013; México*

Escalas estándar mixtas

Se dispone de tres descripciones específicas para cada rasgo, que reflejan tres niveles de desempeño alto medio o bajo.

- **Métodos conductuales**

Describe las acciones que se deben o no se deben hacer en el puesto, usualmente proporcionan al empleado retroalimentación de desarrollo.

Método del incidente crítico

Surge del comportamiento del empleado, que al final resulta un éxito o falla excepcional en su trabajo. Se lleva un registro de cada empleado de todos los incidentes que han ocurrido en el período de evaluación.

Escala de observación del comportamiento

Están diseñados para medir la frecuencia de incidentes críticos en sus puestos de trabajo.

- **Métodos de resultados**

Por lo general las organizaciones evalúan los logros y resultados de sus empleados a través de su trabajo.

Medidas de productividad

Frecuentemente se evalúa a los ejecutivos en base a las utilidades o crecimiento que ha obtenido la organización, asociando los resultados

de los empleados con los beneficios que recibe la empresa, considerando los métodos o las formas en las que se alcanzó dichos beneficios.

Administración por objetivos

Consiste en establecer objetivos los cuales son elaborados y definidos con ayuda de los supervisores o gerentes, y al final dichos objetivos serán un medio utilizado para la evaluación.

Para emplear éste sistema se debe seguir un ciclo que empieza con fijar los objetivos organizacionales, del área y los de los gerentes y empleados, posteriormente los objetivos planteados son revisados, analizados y modificados en su conjunto con el supervisor y el empleado hasta la satisfacción de ambas partes, después se detalla la manera y la forma en las que se van alcanzar dichos objetivos. Al culminar un período (suele ser de 6 meses o un año), el empleado realiza una autoevaluación de los logros obtenidos. Consecutivamente se realiza una entrevista que es una prueba de la autoevaluación del empleado por parte de su superior y del empleado para finalmente vincular el desempeño de la persona con el de la entidad.

Para alcanzar un alto éxito en la administración de objetivos se recomienda:

- Disposición por parte de los empleados y gerentes de establecer objetivos y metas de forma conjunta.

- Los objetivos establecidos deben ser cuantificables y medibles en períodos cortos y largos, conjuntamente con la descripción de cómo se alcanzarán dichas metas.
- El empleado debe tener el control de los resultados obtenidos (sin contaminación).
- Las metas y objetivos deben estar fijadas en función a cada nivel de la organización.
- Se debe plantear los plazos en los que las metas deben ser evaluadas.

2.4.6.3. Entrevistas de evaluación

Las entrevistas son una de las partes más importantes y cruciales en la evaluación de desempeño. Permite que el gerente analice los resultados de desempeño del empleado para descubrir las áreas en las que se puede mejorar y el crecimiento futuro. Existen tres tipos de entrevistas de evaluación las cuales relacionan las causas y efectos y son las siguientes:

Entrevista de hablar y vender: Las habilidades que se necesitan en esta entrevista incluye la capacidad de inducir al empleado a un cambio prescrito. Podría requerir del desarrollo de conductas nuevas del empleado y del empleo de incentivos motivacionales por parte del entrevistador.

Entrevista de hablar y escuchar: Incluye la habilidad en primera instancia de transmitir de manera apropiada las fortalezas y debilidades de los empleados y posteriormente los sentimientos del empleado en base a la evaluación.

Entrevista de solución de problemas: Escuchar, aceptar y dar respuesta a los sentimientos de los empleados, la misión de esta entrevista es fomentar y estimular el crecimiento y el desarrollo del empleado analizando sus satisfacciones y molestias que encuentran en su puesto de trabajo.

2.4.7. Compensación

Las remuneraciones y beneficios conforman la manera en que las empresas compensan a sus empleados por su trabajo. Las compensaciones tienen tres principales componentes:

- Compensación directa
- Beneficios indirectos
- Compensaciones no monetarias

Las compensaciones directas se dividen en:

Pagos en relación al tiempo

- Mensual (sueldos), es aplicado usualmente para retribuir al personal jerárquico y también a los que realizan actividades administrativas.
- Por día, pagaderos quincenalmente (salarios), este tipo de compensación generalmente es empleada para personal obrero o de operaciones

Pagos en función de nivel de actividad

- Por volumen de producción es decir a destajo, suele ser aplicado en actividades fabriles y en explotaciones económicas primarias (pesquera, agrícola, etc.)
- Por volumen de ventas refiriéndose a las comisiones, aplica para el caso de los vendedores.

Pagos en función de las utilidades, como son participaciones y bonificaciones a directivos y gerentes

Cuando se recibe una remuneración en función al nivel de actividad, los pagos por volumen van conjuntamente con un monto fijo ya sea por día o por mes, garantizando un mínimo para el empleado, independientemente si se logró o no las metas establecidas.

Las bases para la fijación de las remuneraciones están relacionadas con las equidades de pago tanto internas como externas a la organización. Siendo la equidad de pagos la percepción que tiene un empleado de que su compensación que recibe es igual al valor del trabajo que desempeña.

Una equidad interna es cuando los empleados se comparan con sus compañeros de diferentes puestos o de los mismos puestos dentro de la organización. Se toma en consideración desde el punto de vista interno factores como:

- Jerarquía
- Mérito individual
- Logros del área
- Resultados y situación económica de la empresa
- Antigüedad

Una equidad externa es cuando las personas de la organización se comparan con otras que se encuentran en los mismos puestos de diferentes empresas. Aquí se toma en cuenta factores externos tales como:

- Comparación con el mercado
- Poder adquisitivo de remuneración

Las compensaciones indirectas comprenden los beneficios proporcionados al personal, entre ellos están:

- Seguro de vida
- Jubilación
- Vacaciones anuales pagadas
- Facilidades y subvención de estudios
- Préstamos

Las compensaciones no monetarias hacen referencia a la calidad de vida laboral que brinda la organización tales como: apoyo organizacional, ambiente de trabajo, posibilidades de progreso, horarios flexibles, etc.

2.4.7.1. Métodos para la fijación de remuneraciones

Los métodos utilizados para la fijación de las remuneraciones se dividen en:

- 1. Contratos individuales:** Son acuerdos individuales, en donde el empleador decide pagar un determinado monto y busca personal que trabaje bajo esa suma, por otro lado la persona estima un valor por la tarea y trata de recibir ese monto.
- 2. Contratos colectivos:** Acuerdo en donde se establecen las condiciones mínimas de trabajo. Regula y determina las relaciones laborales a celebrarse como son salarios, horarios, condiciones de trabajo, etc.
- 3. Decisión del estado:** En este punto es el estado quien en ocasiones fija las remuneraciones de los empleados en relación de dependencia, pero hay que diferenciar entre el sector público en donde el estado puede establecer las remuneraciones mediante acuerdos con sindicatos, por resolución o decreto y para el caso del sector privado el estado usualmente decide actuando de la siguiente manera:

Arbitraje voluntario u obligatorio: Elimina desacuerdos y fija los montos de remuneración y aumento.

Aumentos generales: Generalmente son fijados en relación a porcentajes que se deben acatar.

Remuneraciones especiales: Refiere a los salarios mínimos y porcentajes por horas extras o trabajos nocturnos.

4. **Decisión de terceros:** Habitualmente no es utilizada, pero se da cuando existe arbitraje voluntario y comisiones especiales.

2.4.7.2. Sistemas de incentivos

Relación entre los sistemas de incentivos y participación de utilidades con los costos incurridos por la organización en compensaciones y desempeño. En función a los altibajos de la entidad los costos de compensación varían al igual que el ingreso que percibe el empleado.

Brinda flexibilidad al momento de relacionar los costos con el éxito de la organización. El especialista en talento humano debe tomar en consideración que incluye el programa de incentivos, los niveles y mecanismos específicos que se establecerán para manejar esta clase de compensación.

Los incentivos se pueden considerar como el complemento dentro del enfoque tradicional de sueldos y salarios. A continuación se detalla algunos tipos de incentivos:

Incremento por méritos: Establecen aumentos en las compensaciones percibidas por cada empleado en función a una evaluación de desempeño. Generalmente ésta decisión es tomada por el jefe inmediato junto con supervisores o gerentes.

Compensación por experiencia y conocimientos: Brindan a los empleados estímulos atribuibles a su esfuerzo por adquirir habilidades y conocimientos que están relacionados con los puestos de trabajo. Cabe recalcar que este incentivo funciona en base a lo que puede hacer el empleado y más no en lo que hace el empleado.

Incentivos no monetarios: Este tipo de incentivo se realiza en otro tipo de especie, en donde los empleados pueden recibir placar conmemorativas, certificados, vacaciones especiales con goce de sueldo, etc. Sirven de motivación por el esfuerzo adicional de los empleados por cumplir objetivos organizacionales.

Incentivos a ejecutivos: Corresponden a incentivos especiales a ejecutivos y gerentes que desempeñan una labor clave, vital y crean valor para las empresas

2.5. Indicadores de gestión del talento humano

En todas las áreas de una organización se pueden aplicar los indicadores de gestión, sin embargo con el propósito de identificar la importancia, aporte y a la vez la

aplicación en los procesos de auditoría de gestión del talento humano se analizará los siguientes indicadores:

2.5.1. Selección de Personal

Es la relación porcentual que existe entre la cantidad de personas que ingresan, frente al personal antiguo que labora por más de un año en la compañía.

$$SP = \frac{\text{Total personal nuevo}}{\text{Numero promedio de trabajadores de más de un año}} \times 100$$

2.5.2. Capacitación y desarrollo

Por lo general los índices de las capacitaciones impartidas en la empresa pueden ser medidas de la siguiente manera:

- *Número de horas de capacitación por trabajador*

Determina el número de horas de capacitaciones presupuestadas o reales para un determinado número de empleados. Este indicador sirve para conocer el tiempo invertido en programas de capacitación.

$$\mathbf{HC} = \frac{\text{Horas totales de capacitación}}{\text{Número de personas capacitadas}}$$

- *Costo de la capacitación*

Mide el valor invertido directamente en capacitación y desarrollo por el número de empleados que recibieron este beneficio.

$$\mathbf{CC} = \frac{\text{Costo total en capacitación y desarrollo}}{\text{Número de empleados capacitados}}$$

- *Número de empleados capacitados*

Establece el número de empleados de la organización que durante un periodo de tiempo (1 año) recibió al menos una hora de capacitación.

$$\mathbf{NEC} = \frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}}$$

Un punto fundamental en estos indicadores es recalcar que no podemos decir que la capacitación fue excelente porque todos los asistentes aprobaron el curso, lo que se debe medir es que la capacitación impartida haya sido eficiente y que los asistentes mejoren después de la misma cumpliendo con las expectativas de la organización.

2.5.3. Índice de ausentismo

Este indicador muestra cuantitativamente las ausencias por cada empleado que han existido en los puestos de trabajo, cuáles fueron las causas y servirá de referencia al momento de tomar decisiones para reducir este índice.

$$IA = \frac{\text{Días Ausentes}}{\text{Días de trabajo}} \times 100$$

2.5.4. Índice de ausencias justificadas

Muestra el porcentaje de las ausencias que fueron justificadas por el trabajador dentro de un período.

$$IAJ = \frac{\text{Días justificados}}{\text{Total de ausencias}} \times 100$$

2.5.5. Índice de rotación

Es la relación porcentual que existe entre la cantidad de personas que ingresan y se desvinculan de la empresa durante un período.

$$\text{IR} = \frac{\text{Total de empleados retirados}}{\text{Número promedio de trabajadores}} \times 100$$

2.5.6. Índice de Reclutamiento

Determina el costo promedio incurrido por reclutamiento del personal frente al total de contrataciones durante un período.

$$\text{CPR} = \frac{\text{Costo incurrido en publicidad por fuente de contratación} + \text{Honorarios de Agencia} + \text{Bonos por recomendaciones}}{\text{Total de contrataciones}}$$

2.5.7. Índice de seguridad y salud del trabajo

Estos índices relacionan las lesiones incapacitantes y los días que pasaron ausentes del trabajo por las mismas, en función al número de empleados; por esta razón estos índices se relacionan con las horas expuestas a la lesión.

- *Índice de Accidentabilidad*

Nos indica la frecuencia de accidentes

$$A = \frac{\# \text{ de accidentes}}{\# \text{ promedio de trabajadores}} \times 100$$

- *Índice de Siniestralidad*

Mide la gravedad de los accidentes en relación a los días perdidos.

$$S = \frac{\# \text{ de días perdidos}}{\# \text{ promedio de trabajadores}} \times 100$$

2.5.8. Índice de satisfacción al cliente

Mide el nivel de conformidad del cliente en relación a los servicios recibidos por la compañía.

$$SC = \frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} \times 100$$

2.5.9. Índice de motivación laboral

Mide el número de personal que se encuentra satisfecho en su puesto de trabajo y dentro de la organización, para obtener eficiencia y eficacia en las actividades diarias que efectúan.

$$\mathbf{ML} = \frac{\text{Número de personal satisfecho}}{\text{Número de empleados}} \times 100$$

2.5.10. Índice de antigüedad del personal

Mide el personal que ha desempeñado su trabajo dentro de la organización por más de un año.

$$\mathbf{AP} = \frac{\text{Número de personal por más de un año}}{\text{Número de empleados}} \times 100$$

2.5.11. Índice de costo beneficio

Mide el porcentaje destinado para sueldos y salarios en comparación con los ingresos percibidos por los servicios brindados a los clientes.

$$\mathbf{CB} = \frac{\text{Sueldos y salarios}}{\text{Ingresos percibidos}} \times 100$$

2.5.12. Índice personal bajo pasantía

Mide el número de empleados que están bajo la modalidad de pasantías dentro de un año.

$$PP = \frac{\text{Número de empleados pasantes}}{\text{Número total de empleados}} \times 100$$

3. AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

3.1. Metodología de la Auditoría de Gestión

Empresa Auditada:	EMPRESA XYZ		
Auditoría:	Gestión del talento humano	Período terminado :	01-01-2014 al 31-12-2014
Preparado por:	Andrés Andrade	Fecha:	01-03-2015
Revisado por:	Wilson Silva	Fecha:	01-04-2015
Asunto:	METODOLOGÍA DE AUDITORÍA		

1. Introducción de la Auditoría

2. Identificación de operaciones.

3. Diálogo con altos ejecutivos y personal operativo.

4. Ejecución de la Auditoría de Gestión

- Planificación estratégica de la auditoría
- Familiarización o conocimiento del área a auditarse
- Ejecución de pruebas
- Elaboración y emisión del informe

Equipo de auditoría		
Nombre	Iniciales	Firma y fecha
Socio a cargo de la auditoría: Ing. Wilson Silva	WS	
Asistente: Andrés Andrade	AA	

3.2. Narrativas

COMPAÑÍA XYZ

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL – REQUISITOS

HECHA POR: ANDRÉS ANDRADE

FECHA: MARZO DE 2015

REALIZADO CON: ENCARGADO DE TALENTO HUMANO

Los requisitos que la empresa ha establecido para el personal que desea ingresar a la empresa son:

1. Para asistentes se requiere que cumplan un mínimo de 6 horas de trabajo al día, mientras que para el resto de empleados su jornada de trabajo es a tiempo completo. La compañía verifica este requisito mediante el reloj electrónico, que registra su hora de entrada, almuerzo y hora de salida.
2. Haber culminado su carrera universitaria o estar cursando últimos niveles de educación superior, para ello solicita los respectivos certificados a los aspirantes.
3. La experiencia mínima para los asistentes es de 6 meses y para puestos de mayor jerarquía como es senior deben contar con un mínimo de 3 años en puestos similares.
4. Poder trabajar bajo presión.
5. El candidato debe tener la habilidad de trabajar en equipo.
6. Deseos de superación, personales y profesionales. **(Ver observación N° 1 – Informe observación N°1)**

COMPAÑÍA XYZ**RECLUTAMIENTO DE PERSONAL – PROCESO****HECHA POR:** ANDRÉS ANDRADE**FECHA:** MARZO DE 2015**REALIZADO CON:** ENCARGADO DE TALENTO HUMANO

Al no contar con un manual de procedimientos para este proceso la gerencia recluta al personal de la siguiente manera: **(Ver observación N° 2 – Informe observación N°2).**

1.- Las hojas de vida son receptadas por el empleado del área de talento humano, éstas son archivadas hasta completar un número adecuado de hojas.

2.- Las hojas de vida que se reciben de los aspirantes recomendados se evalúan para determinar si cumplen con los requisitos que el cargo demanda.

3.- Si el solicitante al puesto a cubrir cumple con las expectativas y requisitos solicitados, su hoja de vida es tomada en cuenta para el proceso de selección para ser analizada por el responsable de esta área (gerente general).

4.- Además se analizan requisitos como: estado civil, edad, motivo por el cual salió de su anterior trabajo, etc.

3.2.1. Observaciones

1.- La entidad no tiene definido parámetros específicos para poder medir cualidades como deseos de superación personales y profesionales.

2.- La compañía no tiene establecido un manual de procedimientos para el proceso de reclutamiento de personal.

COMPAÑÍA XYZ**SELECCIÓN DE PERSONAL – PROCESO****HECHA POR:** ANDRÉS ANDRADE**FECHA:** MARZO DE 2015**REALIZADO CON:** ENCARGADO DE TALENTO HUMANO

- 1.- Se escoge a los mejores candidatos que fueron reclutados.
- 2.- Se revisan que todas las hojas de vida cumplan con los requisitos establecidos como: estudios, experiencias, referencias personales y profesionales, etc.
- 3.- Posteriormente se procede a la verificación de datos e información con el fin de saber por terceras personas cómo es el desenvolvimiento tanto personal como profesional del candidato. **(Ver observación N°3-Informe observación N°7)**
- 4.- Las hojas de vida de las personas que fueron recomendadas son sometidas a evaluaciones de la misma manera, pero tienen un mayor grado de prioridad a ser elegidas, ya que por el hecho de ser de fuentes conocidas se tiene una mayor confianza para cubrir la vacante.
- 5.- Luego de haber cumplido con la etapa anterior se efectúan las entrevistas preliminares para identificar puntos clave que sirvan de guía para conocer más al aspirante. **(Ver observación N°4-Informe observación N°8)**
- 6.- Se procede a la aplicación de pruebas psicotécnicas para evaluar sus conocimientos. **(Ver observación N°5-Informe observación N°9)**
- 7.- Se analiza en conjunto: las hojas de vida, la entrevista preliminar y los resultados de la evaluación, con el fin de seleccionar la terna de los mejores candidatos. Ésta terna es enviada al director de la entidad quien es el encargado de tomar la decisión final. **(Ver observación N°6-Informe observación N°10)**
- 8.- Finalmente se realiza una entrevista final para definir parámetros en los cuales se elaborará el contrato a prueba y afiliación al IESS desde su primer día de trabajo.

3.2.2. Observaciones

3.- Una vez receptada la información del aspirante, no se cumple con la verificación de datos tanto personales como profesionales.

4.- Las entrevistas al personal no son realizadas por personas calificadas quienes poseen el conocimiento para elegir qué tipo de entrevista y directrices deberán aplicar para conocer más a fondo al candidato.

5.- Las pruebas aplicadas son incompletas puesto que solo se evalúa el conocimiento dejando aún lado las pruebas psicométricas las cuales son de gran ayuda para conocer el comportamiento, actitudes y demás aspectos personales.

6.- El director no realiza algún tipo de entrevista final para tomar la decisión, su decisión se basa en los resultados entregados por el encargado del talento humano.

COMPAÑÍA XYZ**COMPENSACIONES – PROCESO****HECHA POR:** ANDRÉS ANDRADE**FECHA:** MARZO DE 2015**REALIZADO CON:** ENCARGADO DE TALENTO HUMANO

1.- Cuando se integra una nueva persona a la organización se elabora un contrato a prueba, en donde se detallan los derechos y obligaciones que tienen que cumplir tanto el empleador como el trabajador, así como el sueldo a ser percibido. (**Ver observación N°7-Informe observación**

N°16)

2.- Se procede a realizar el aviso de entrada en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IEES), a partir del primer día laboral.

3.- Los beneficios de ley son cancelados de la siguiente manera:

-13er. Sueldo: Es cancelado en la primera quincena de Diciembre de cada año.

-14to. Sueldo: Al ser todos empleados de la Región Sierra esta bonificación se la paga como fecha máxima el 15 de Agosto.

-Fondos de Reserva: Al cumplir un año laboral dentro de la organización el empleado decide si desea acumular o que se lo deposite mensualmente junto con el pago de su sueldo.

-Vacaciones: Todos los empleados al cumplir un año pueden gozar de vacaciones siempre y cuando no interfiera con el cumplimiento de las obligaciones al cliente. (**Ver observación N°8-**

Informe observación N°17)

4.- Los sueldos son cancelados quincenalmente.

5.- Se realiza préstamos a empleados en casos de calamidad doméstica o algún problema en específico, mismos que son cobrados en el pago de la segunda quincena.

3.2.3. Observaciones

7.- Los empleados no firman sus contratos el día de la contratación o el primer día laboral, estos son entregados al personal a los tres meses de haber laborado en la empresa.

8.- Existe personal que labora más de un año en la entidad y aún no han gozado de sus vacaciones por la alta rotación del personal o porque se interfiere en el cumplimiento de sus obligaciones con el cliente.

COMPAÑÍA XYZ

COMPENSACIONES - INCREMENTO DE SUELDOS

HECHA POR: ANDRÉS ANDRADE

FECHA: MARZO DE 2015

REALIZADO CON: ENCARGADO DE TALENTO HUMANO

1.- Dependiendo los resultados en la evaluación anual de desempeño del personal, se evalúa el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas con el fin de determinar un incremento en su sueldo. **(Ver observación N°9-Informe observación N°18)**

2.- De ser el caso que el empleado haya sido beneficiado con un incremento en su sueldo, esta notificación es realizada por escrito, la cual es firmada por el empleador y el trabajador. Adicionalmente con esta carta se procede a modificar el sueldo aportable en el IESS.

3.2.4. Observaciones

9.- El incremento de sueldos está en función a la evaluación de desempeño y debido a que este proceso no es efectuado de la mejor manera, ya que por ejemplo el personal al plantear sus objetivos y metas, estas no son alineadas con los de la organización, o no son revisados por el encargado de Talento Humano, conllevan a compensaciones no objetivas.

COMPAÑÍA XYZ	
<u>COMPENSACIONES – RENUNCIAS</u>	
HECHA POR: ANDRÉS ANDRADE	
FECHA: MARZO DE 2015	
REALIZADO CON: ENCARGADO DE TALENTO HUMANO	
<p>Cuando exista en la empresa renuncias voluntarias por parte de los empleados, se ingresa el aviso de salida en el IESS, y a la vez se realiza la indemnización respectiva, cumpliendo con todo lo que se establece en el Código de Trabajo.</p> <p>Una vez concluida la liquidación se realiza el proceso necesario para el pago de sus haberes.</p>	

COMPAÑÍA XYZ**CAPACITACIONES****HECHA POR:** ANDRÉS ANDRADE**FECHA:** MARZO DE 2015**REALIZADO CON:** ENCARGADO DE TALENTO HUMANO

La empresa no cuenta con un plan de capacitación anual, razón por la cual no se ha dado la debida atención y el personal tampoco se ha preocupado por solicitar programas de actualización de conocimientos. **(Ver observación N°10-Informe observación N°25)**

Aunque no se haya patrocinado capacitaciones, la empresa asumió los montos para que el personal que cuente con el carnet de Contador Público Autorizado, pueda renovarlo y de esta manera acceder a las capacitaciones gratuitas que imparte el organismo.

3.2.5. Observaciones

10.- Resulta un punto crítico para la entidad y los empleados que no se brinde capacitaciones repercutiendo en el desenvolvimiento óptimo de los trabajadores y posiblemente no satisfacer y cumplir con las necesidades del cliente.

COMPAÑÍA XYZ**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - PROCESO****HECHA POR:** ANDRÉS ANDRADE**FECHA:** MARZO DE 2015**REALIZADO CON:** ENCARGADO DE TALENTO HUMANO

- 1.- Los empleados al inicio de cada período determinan sus objetivos y metas a cumplir dentro del año. **(Ver observación N°11-Informe observación N°27)**
- 2.- Definidos los parámetros a evaluar, al final del año, el encargado de talento humano se reúne a discutir sobre el cumplimiento de sus funciones, relaciones entre el personal y clima laboral. **(Ver observación N°12-Informe observación N°28)**
- 3.- Las evaluaciones son realizadas a todo el personal excepto al gerente. **(Ver observación N°13-Informe observación N°29)**
- 4.- Una vez concluida la evaluación, se realiza el informe respectivo en el cual se detallan los logros, incumplimientos y problemas que han sido detectados en este proceso. **(Ver observación N°14-Informe observación N°30)**
- 5.- Considerando la eficiencia que haya tenido el empleado en su puesto de trabajo según la evaluación de desempeño realizada se le otorga como incentivo un incremento salarial, mientras que a los que no hayan cumplido no son tomados en cuenta para incentivos si no para dialogar sus falencias y que pueden hacer para mejorar.

3.2.6. Observaciones

11.- Los controles que se realizan a los empleados no son suficientes y adecuados puesto que en primera instancia al momento de plantear los objetivos personales de cada empleado no son alineados y dialogados con el encargado del talento humano el cual debería direccionar a que estos objetivos sean cuantificables medibles y alcanzables.

12.- La evaluación de desempeño se realiza de manera anual, siendo el gerente o encargado de talento humano quien evalúa directamente al empleado.

13.- El gerente general no es sometido a la evaluación de desempeño.

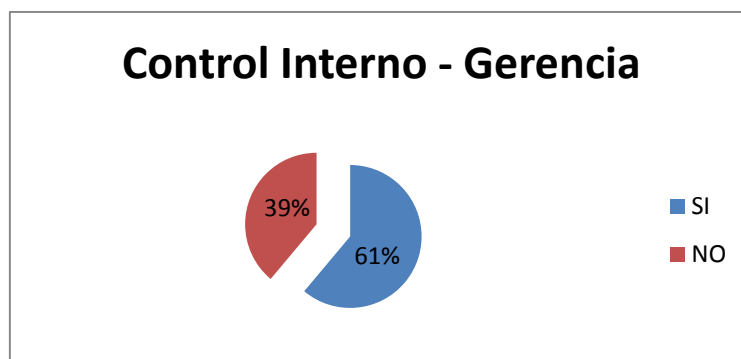
14.- No se realiza un seguimiento de los resultados arrojados en la evaluación de desempeño.

3.3. Evaluación del control interno

Evaluación a la Gerencia

#	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Los fines y las actividades principales de la organización corresponden al giro del negocio?	X			
2	¿Existe una planificación estratégica?	X			
3	¿La empresa tiene definido sus objetivos y metas con el fin de alcanzar la misión y visión de la misma?	X			
4	¿Cuentan con parámetros de medición y evaluación de resultados en función a la eficiencia y eficacia de los empleados?	X			
5	¿Con el objetivo de evaluar la gestión empresarial se prepara: planes operativos?		X		
6	¿Control de actividades en cumplimiento de metas?	X			
7	¿Tienen planes direccionales y estratégicos?	X			
8	¿Disponen de un departamento para el control del talento humano?		X		
9	¿Existe algún encargado para el control del talento humano?	X			Ver N°15- Informe observación N°19
10	¿El proceso de selección de personal es realizado mediante procedimientos definidos?	X			Procedimientos simples
11	¿Realizan análisis de puestos y valoración de cargos?	X			Ver N°16-Informe observación N°20
12	¿Brindan inducción al personal nuevo?		X		Ver N°17-Informe observación N°33
13	¿Otorgan capacitaciones constantes al personal?		X		Ver N°10-Informe observación N°25
14	¿Evalúan el desempeño de los empleados?	X			
15	¿Se indaga e investiga las razones por las cuales los empleados abandonan la empresa?		X		Las renunciaciones son por causas personales y mejores ofertas de empleo.
16	¿Si se diera el caso de abandono de la entidad sin un aviso anticipado, existen medidas que los sancionen?		X		
17	¿Poseen un plan de incentivos para los empleados?	X			
18	¿Disponen de un manual de procedimientos para el encargado del control del talento humano?		X		
	TOTAL	SI 11	NO 7		

TABULACIÓN DE RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO A GERENCIA



Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico, el control interno en función a la Gerencia no es el adecuado puesto que sus procedimientos son muy simples, no se cuenta con un departamento de talento humano que sirva de apoyo para las diferentes actividades, a pesar de que existe un mayor porcentaje de respuestas afirmativas.

3.3.1. Observaciones

15.- No existe segregación de funciones el gerente es el encargado de dirigir y realizar todos los procedimientos de talento humano y de la empresa en general.

16.- El análisis de puesto y valoración de cargos son realizados de una forma básica, sencilla.

17.- No se realiza inducción al nuevo empleado, solo se presenta al personal que labora en la entidad.

10.- Resulta un punto crítico para la entidad y los empleados que no se brinde capacitaciones repercutiendo en el desenvolvimiento óptimo de los trabajadores y posiblemente no satisfacer y cumplir con las necesidades del cliente.

Evaluación al encargado del talento humano

#	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Cada uno de los empleados cuenta con contrato de trabajo mismo que está registrado en el Ministerio de trabajo?	X			
2	¿Todo su personal es y se encuentra afiliado al Instituto de Seguridad Social desde el primer día de trabajo?	X			
3	¿Las remuneraciones a los empleados son percibidas en los tiempos establecidos?	X			
4	¿Todos los beneficios sociales son pagados en las fechas de ley establecidas?	X			
5	¿La persona encargada de aprobar los sueldos es distinta a la que realiza los pagos de sueldos y salarios?		X		Ver N°15-Informe observación N°19
6	¿Se encuentran al día con los pagos al IESS?	X			
7	¿Utilizan algún método específico para el pago de sueldos?	X			Se paga quincenalmente el 40% la primera quincena y la segunda lo restante
8	¿En el caso de realizar préstamos al personal es aprobado previamente por el director de la organización?		X		No es necesario debido a que no son montos elevados.
9	¿Cuentan con un adecuado control del archivo del personal?	X			
10	¿El personal ha sido encuestado con el fin de conocer sus necesidades y recomendaciones?	X			
11	¿En caso de que el empleado no tenga una adecuada presentación personal, es sancionado de alguna manera?		X		Ver N°18- Informe observación N°34
12	¿A su juicio cree que existe un buen ambiente laboral el cual ayuda a la formación y el desarrollo continuo del personal?	X			
	TOTAL	SI 9	NO 3		

TABULACIÓN DE RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AL ENCARGADO DEL TALENTO HUMANO



Interpretación:

Según el resultado que muestra el gráfico, se podría decir que el control interno desarrollado por el encargado del talento humano es el correcto sin embargo cabe recalcar que la información brindada puede ser subjetiva puesto que una misma persona realiza varias funciones y no existe personal especializado para efectuar este tipo de actividades.

3.3.2. Observaciones

15.- No existe segregación de funciones el gerente es el encargado de dirigir y realizar todos los procedimientos de talento humano y de la empresa en general como la aprobación y pago de sueldos.

18.- No existe ninguna sanción en caso de mala presentación personal.

Evaluación Empleado 1

#	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Se encuentra satisfecho con su puesto de trabajo?		X		
2	¿Se siente satisfecho con los incentivos recibidos?		X		Ver N°19-Informe observación N°21
3	¿Cree que existe un plan de carrera en la organización?		X		Ver N°20 – Informe observación N°3
4	¿Si ha faltado al trabajo o no cumple con los horarios establecidos sin justificación? ¿Recibe algún tipo de multa o sanción?		X		
5	¿Es fácil acceder a préstamos dentro de su organización?	X			
6	¿Al cumplir un año de trabajo puede gozar de sus vacaciones inmediatamente?		X		Depende de la temporada en que se encuentre la compañía.
7	¿Los días correspondientes a sus vacaciones son asignadas por el responsable del talento humano?		X		
8	¿Cree que sus superiores son los adecuados para la empresa?		X		Ver N°21
9	¿Ha recibido algún tipo de capacitación?		X		Ver N°10-Informe observación N°25
10	¿Dispone de todo lo necesario para realizar su trabajo (computadora, sistemas contables, etc.)?	X			
11	¿Cree usted que la empresa cuenta con las adecuaciones necesarias en caso de ocurrir algún evento fortuito?	X			
12	Según su juicio, ¿Cree que el personal contratado está en función a su talento?	X			
13	¿El ambiente laboral es el adecuado?	X			
14	¿Está de acuerdo con los horarios establecidos para la ejecución de su trabajo?	X			Son flexibles al momento de solicitar permisos
15	¿Se establece objetivos, metas, criterios personales y de equipo, asesorando, formando y evaluando para contribuir al mejoramiento de la eficacia y la eficiencia?		X		Ver N°11-Informe observación 27
16	¿Ha sido sujeto de entrevistas o encuestas para conocer las necesidades y preferencias para el desarrollo de sus necesidades?		X		
	TOTAL	SI 6	NO 10		

3.3.3. Observaciones

19.- No existe ningún tipo de incentivo.

20.- No brindan oportunidades de crecimiento profesional.

21.- Los superiores no son los adecuados puesto que existe preferencias por parte del gerente.

10.- Resulta un punto crítico para la entidad y los empleados que no se brinde capacitaciones repercutiendo en el desenvolvimiento óptimo de los trabajadores y posiblemente no satisfacer y cumplir con las necesidades del cliente.

11.- Los controles que se realizan a los empleados no son suficientes y adecuados puesto que en primera instancia al momento de plantar los objetivos personales de cada empleado no son alineados y dialogados con el encargado del talento humano el cual debería direccionar a que estos objetivos sean cuantificables medibles y alcanzables.

Evaluación Empleado 2

#	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Se encuentra satisfecho con su puesto de trabajo?	X			
2	¿Se siente satisfecho con los incentivos recibidos?		X		Ver N°19-Informe observación N°21
3	¿Cree que existe un plan de carrera en la organización?	X			
4	¿Si ha faltado al trabajo o no cumple con los horarios establecidos sin justificación? ¿Recibe algún tipo de multa o sanción?			X	Nunca he faltado
5	¿Es fácil acceder a préstamos dentro de su organización?			X	No los he solicitado
6	¿Al cumplir un año de trabajo puede gozar de sus vacaciones inmediatamente?		X		Depende la situación que nos encontremos con el cliente
7	¿Los días correspondientes a sus vacaciones son asignadas por el responsable del talento humano?	X			
8	¿Cree que sus superiores son los adecuados para la empresa?	X			
9	¿Ha recibido algún tipo de capacitación?		X		Ver N°10-Informe observación N°25
10	¿Dispone de todo lo necesario para realizar su trabajo (computadora, sistemas contables, etc.)?	X			Ver N°22-Informe observación N°35
11	¿Cree usted que la empresa cuenta con las adecuaciones necesarias en caso de ocurrir algún evento fortuito?	X			
12	Según su juicio, ¿Cree que el personal contratado está en función a su talento?	X			
13	¿El ambiente laboral es el adecuado?	X			
14	¿Está de acuerdo con los horarios establecidos para la ejecución de su trabajo?	X			
15	¿Se establece objetivos, metas, criterios personales y de equipo, asesorando, formando y evaluando para contribuir al mejoramiento de la eficacia y la eficiencia?		X		Ver N°11-Informe observación N°27
16	¿Ha sido sujeto de entrevistas o encuestas para conocer las necesidades y preferencias para el desarrollo de sus necesidades?	X			
	TOTAL	SI 10	NO 4	N/A 2	

3.3.4. Observaciones

19.- No existe ningún tipo de incentivo.

10.- Resulta un punto crítico para la entidad y los empleados que no se brinde capacitaciones repercutiendo en el desenvolvimiento óptimo de los trabajadores y posiblemente no satisfacer y cumplir con las necesidades del cliente.

22.- El sistema con el que disponen para realizar su trabajo es obsoleto, en ocasiones presenta inconvenientes y errores en varias ocasiones

11.- Los controles que se realizan a los empleados no son suficientes y adecuados puesto que en primera instancia al momento de plantar los objetivos personales de cada empleado no son alineados y dialogados con el encargado del talento humano el cual debería direccionar a que estos objetivos sean cuantificables medibles y alcanzables.

Evaluación Empleado 3

#	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Se encuentra satisfecho con su puesto de trabajo?		X		
2	¿Se siente satisfecho con los incentivos recibidos?		X		Ver N°19-Informe observación N°21
3	¿Cree que existe un plan de carrera en la organización?		X		Ver N°20-Informe observación N°3
4	¿Si ha faltado al trabajo o no cumple con los horarios establecidos sin justificación? ¿Recibe algún tipo de multa o sanción?		X		
5	¿Es fácil acceder a préstamos dentro de su organización?	X			
6	¿Al cumplir un año de trabajo puede gozar de sus vacaciones inmediatamente?		X		Depende el trabajo pendiente que se tenga
7	¿Los días correspondientes a sus vacaciones son asignadas por el responsable del talento humano?		X		Depende la necesidad de días que me quiera tomar
8	¿Cree que sus superiores son los adecuados para la empresa?		X		Ver N°21
9	¿Ha recibido algún tipo de capacitación?		X		Ver N°10-Informe observación N°25
10	¿Dispone de todo lo necesario para realizar su trabajo (computadora, sistemas contables, etc.)?	X			
11	¿Cree usted que la empresa cuenta con las adecuaciones necesarias en caso de ocurrir algún evento fortuito?	X			
12	Según su juicio, ¿Cree que el personal contratado está en función a su talento?		X		
13	¿El ambiente laboral es el adecuado?		X		Por lo que el gerente muestra más afinidad con ciertos empleados, se fomenta un ambiente no agradable.
14	¿Está de acuerdo con los horarios establecidos para la ejecución de su trabajo?	X			
15	¿Se establece objetivos, metas, criterios personales y de equipo, asesorando, formando y evaluando para contribuir al mejoramiento de la eficacia y la eficiencia?		X		Ver N°11-Informe observación N°27
16	¿Ha sido sujeto de entrevistas o encuestas para conocer las necesidades y preferencias para el desarrollo de sus necesidades?	X			
	TOTAL	SI 5	NO 11		

3.3.5. Observaciones

19.- No existe ningún tipo de incentivo.

20.- No brindan oportunidades de crecimiento profesional.

21.- Los superiores no son los adecuados puesto que existe preferencias por parte del gerente.

10.- Resulta un punto crítico para la entidad y los empleados que no se brinde capacitaciones repercutiendo en el desenvolvimiento óptimo de los trabajadores y posiblemente no satisfacer y cumplir con las necesidades del cliente.

11.- Los controles que se realizan a los empleados no son suficientes y adecuados puesto que en primera instancia al momento de plantar los objetivos personales de cada empleado no son alineados y dialogados con el encargado del talento humano el cual debería direccionar a que estos objetivos sean cuantificables medibles y alcanzables.

Evaluación Empleado 4

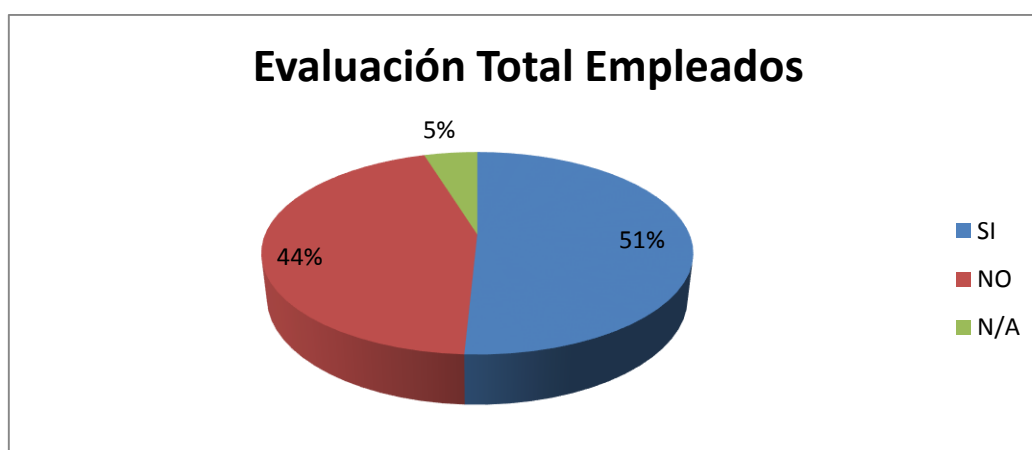
#	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Se encuentra satisfecho con su puesto de trabajo?		X		Existe conflicto laboral por envidia
2	¿Se siente satisfecho con los incentivos recibidos?	X			
3	¿Cree que existe un plan de carrera en la organización?	X			
4	¿Si ha faltado al trabajo o no cumple con los horarios establecidos sin justificación? ¿Recibe algún tipo de multa o sanción?			X	
5	¿Es fácil acceder a préstamos dentro de su organización?	X			
6	¿Al cumplir un año de trabajo puede gozar de sus vacaciones inmediatamente?	X			
7	¿Los días correspondientes a sus vacaciones son asignadas por el responsable del talento humano?	X			
8	¿Cree que sus superiores son los adecuados para la empresa?	X			
9	¿Ha recibido algún tipo de capacitación?		X		Ver N°10-Informe observación N°25
10	¿Dispone de todo lo necesario para realizar su trabajo (computadora, sistemas contables, etc.)?	X			
11	¿Cree usted que la empresa cuenta con las adecuaciones necesarias en caso de ocurrir algún evento fortuito?	X			
12	Según su juicio, ¿Cree que el personal contratado está en función a su talento?	X			
13	¿El ambiente laboral es el adecuado?	X			
14	¿Está de acuerdo con los horarios establecidos para la ejecución de su trabajo?	X			
15	¿Se establece objetivos, metas, criterios personales y de equipo, asesorando, formando y evaluando para contribuir al mejoramiento de la eficacia y la eficiencia?		X		Ver N°11-Informe observación N°27
16	¿Ha sido sujeto de entrevistas o encuestas para conocer las necesidades y preferencias para el desarrollo de sus necesidades?	X			Entrevistas
	TOTAL	SI	NO	N/A	
		11	3	1	

3.3.6. Observaciones

10.- Resulta un punto crítico para la entidad y los empleados que no se brinde capacitaciones repercutiendo en el desenvolvimiento óptimo de los trabajadores y posiblemente no satisfacer y cumplir con las necesidades del cliente.

11.- Los controles que se realizan a los empleados no son suficientes y adecuados puesto que en primera instancia al momento de plantar los objetivos personales de cada empleado no son alineados y dialogados con el encargado del talento humano el cual debería direccionar a que estos objetivos sean cuantificables medibles y alcanzables.

TABULACIÓN DE RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO A LOS EMPLEADOS



Interpretación:

Según los resultados de la evaluación total indican un 44% de respuestas negativas, lo que se podría decir que los empleados se encuentran parcialmente insatisfechos, indicándonos que el trabajo desarrollado por el encargado de la administración del talento humano no es el adecuado, a continuación las áreas más relevantes de insatisfacción:

- Puestos de trabajo
- Incentivos percibidos
- Disponibilidad para tomar vacaciones
- Capacitación
- Evaluación del desempeño en relación a objetivos, metas, retroalimentación, etc.

PROGRAMA DE TRABAJO

Compañía: “XYZ”

Sistema: Talento Humano

Periodo: Enero 1 de 2014 a Diciembre 31 de 2014

Subsistema: Reclutamiento de personal

Preparado por: Andrés Andrade

Fecha: Abril de 2015

PT-A

Actividades a desarrollar	Elab. Por:	Ref.
<p><u>Objetivos:</u></p> <p>1.- Determinar el cumplimiento del indicador de gestión y del procedimiento para reclutamiento del personal de la Compañía.</p> <p>2.- Identificar sugerencias para mejorar el proceso de reclutamiento del personal</p>		
<p><u>Procedimientos de revisión:</u></p> <p>1.- Verificar el nivel de cumplimiento del indicador de gestión: “Reclutamiento del personal”</p>		<p>PT-A1 1-1</p>
<p>2.- Aplicar el cuestionario de control interno elaborado para el efecto cuyo objetivo principal es determinar si la empresa está cumpliendo con el proceso de reclutamiento de personal, la encuesta se realizará al encargado de Talento Humano.</p>		<p>PT-A2 1-1</p>
<p>3.- Comparar el perfil de cargo definido por la Compañía con el perfil del personal seleccionado, para asistentes y seniors, escogidos en forma aleatoria. Para ello se comparará la hoja de vida del personal con el Perfil definido de la Empresa.</p>		<p>PT-A3 1-1</p>
<p>4.- Verificar que el personal seleccionado haya presentado los documentos exigidos por la Compañía, esto se realizará de manera aleatoria.</p>		<p>PT-A4 1-1</p>
<p>5.- Resumen de las principales observaciones.</p>		<p>PT-A5 1-1</p>

INDICADOR DE AUDITORÍA

Compañía: “XYZ”

Sistema: Talento Humano

Periodo: Enero 1 de 2014 a Diciembre 31 de 2014

PT-A1

Subsistema: Reclutamiento de personal

NOMBRE DEL INDICE	MIDE	FÓRMULA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	APLICACIÓN
Reclutamiento	Los costos incurridos por reclutamiento en un período	$CPR = \frac{\text{Costo incurrido en publicidad por fuente de contratación} + \text{Honorarios de Agencia} + \text{Bonos por recomendaciones}}{\text{Total de contrataciones}}$	El costo de reclutamiento no debe exceder el 0,5% del total de los ingresos	ANUAL	CPR= 0+0+0/10

Interpretación

Tomando en cuenta que la compañía posee un presupuesto para el reclutamiento del personal, ésta no ha destinado recursos para este proceso puesto que el total de personas contratadas en el período han sido recomendadas por el personal que labora en la empresa.

A pesar que la organización no incurrió en ningún gasto para este subsistema, el personal recomendado debe cumplir de igual forma con los requisitos establecidos para el puesto a cubrir.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
(Programa de revisión de Reclutamiento de personal, paso N° 2)

Compañía: “XYZ”

Sistema: Talento Humano

PT-A2

Periodo: Enero 1 de 2014 a Diciembre 31 de 2014

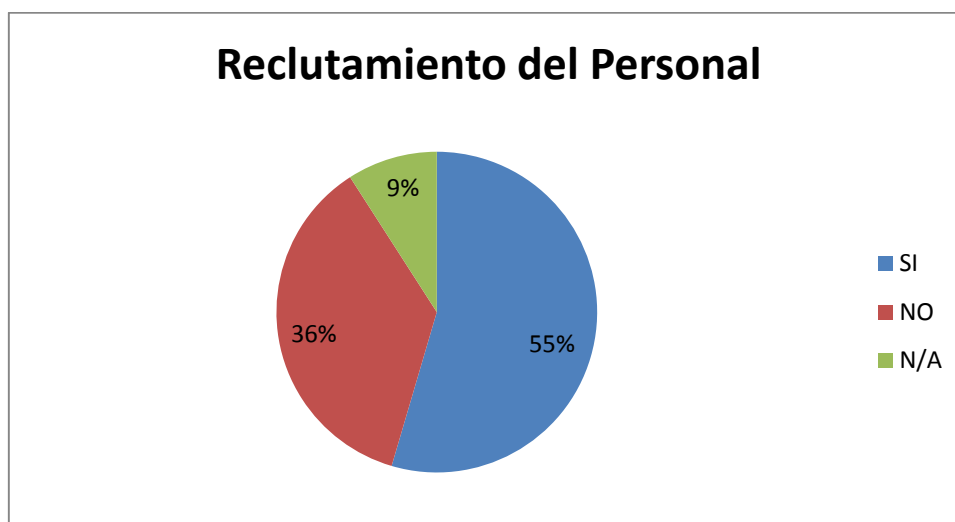
Subsistema: Reclutamiento de Personal

Realizado con: Encargado de Talento Humano

PREGUNTA	Respuesta			Observación
	Si	No	N/A	
1. ¿Para el reclutamiento de personal, la compañía cuenta con un reglamento interno?		X		N° 2-Informe observación N°2
2. ¿La compañía ha elaborado un manual para el reclutamiento de personal?		X		N° 2-Informe observación N°2
3. ¿Existe un delegado que garantice que se sigue lo indicado en el manual para el proceso de reclutamiento de personal?			X	
4. ¿Para la creación de una nueva plaza de empleo se realiza el debido estudio de esta necesidad?	X			
5. ¿Existe personal que es contratado de manera inesperada?	X			
6. ¿Cuándo se necesita personal para cubrir una vacante o subir de cargo, se toma en cuenta al personal que labora dentro de la compañía?		X		N° 20-Informe observación N°3
7. ¿Para la contratación de un nuevo trabajador existen perfiles o condiciones exigidos?	X			
8. ¿Para el reclutamiento de personal acuden a fuentes externas?	X			
9. ¿El personal propio de la organización recomienda gente a ser reclutada?	X			
10. ¿Se permite el reingreso de personal?	X			
11. ¿Para el reclutamiento del personal se cuenta con una solicitud de empleo?		X		N° 23 – Informe observación N°4
TOTAL	SI 6	NO 4	N/A 1	

**TABULACIÓN DE RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO DE CONTROL
INTERNO**

SUBSISTEMA: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL



Como resultado de la aplicación del cuestionario de control interno del subsistema reclutamiento de personal se reflejan las siguientes respuestas de un total de 11 preguntas.

El 55% de las respuestas son positivas, lo que se puede interpretar que el reclutamiento de personal necesita reforzar su control interno, implementando manuales y políticas que permitan lograr un óptimo resultado en éste proceso.

AUDITORÍA DEL TALENTO HUMANO**Período:** Enero 1 de 2014 al 31 de Diciembre de 2014**Subsistema:** Reclutamiento de personal**PT-A3****Prueba de Cumplimiento:** Selección de hojas de vida

Empleados	A)	B)	C)	D)	Observaciones
Empleado 1	✓	✓	X	✓	Ver N° 24 - Inf. Ob N°5
Empleado 2	✓	✓	X	✓	Ver N° 24 - Inf. Ob N°5
Empleado 3	X	✓	X	X	Ver N° 24 - Inf. Ob N°5
Empleado 4	✓	✓	X	✓	Ver N° 24 - Inf. Ob N°5
Empleado 5	✓	✓	✓	✓	NA

Verificaciones:

- A) Experiencia laboral:** La experiencia mínima para los asistentes es de 6 meses y para puestos de mayor jerarquía deben contar con un mínimo de 3 años en
- B) Estudios universitarios intermedios o culminados:** En el caso de mayor jerarquía haber culminado su carrera universitaria mientras que para asistentes estar cursando últimos niveles de educación superior.
- C) Nivel de inglés intermedio:** Debe ser hablado y escrito.
- D) Certificados laborales:** Según los empleos señalados en las hojas de vida, verificar los certificados de los últimos dos empleos.

Fuentes:

- 1) Narrativa con el encargado del Talento Humano
- 2) Hojas de vida de los empleados seleccionados aleatoriamente
- 3) Perfil de la empresa

Marcas:

- ✓ Cumple con el requisito
 X No cumple con el requisito

Conclusión:

Después de la aplicación de las pruebas, se puede comprobar que la mayoría de empleados no cuenta con el nivel de inglés establecido.

Elaborado por
 Fecha: 15-04-2015

Revisado por
 Fecha: 20-04-2015

AUDITORÍA DEL TALENTO HUMANO**Período:** Enero 1 de 2014 al 31 de Diciembre de 2014**Subsistema:** Reclutamiento de personal**PT-A4****Prueba de Cumplimiento:** Recepción de documentos

Empleados	A	B	C	D	E	Observaciones
Empleado 1	✓	✓	X	✓	X	Ver N° 25-Inf. Ob N°6
Empleado 2	✓	X	✓	✓	X	Ver N° 25-Inf. Ob N°6
Empleado 3	✓	X	X	✓	✓	Ver N° 25-Inf. Ob N°6
Empleado 4	✓	X	X	✓	X	Ver N° 25-Inf. Ob N°6
Empleado 5	✓	✓	✓	✓	✓	NA

Verificaciones:

- A) Certificados de estudios:** Revisión del título de bachiller, título universitario de ser el caso.
- B) Certificados laborales:** Certificados laborales de los dos últimos empleos.
- C) Cartas de recomendación:** Estas deben ser por personas no familiares.
- D) Copia de la CI. y papeleta de votación:** Deben ser a color y en la misma hoja.
- Horarios de estudio:** Los horarios de estudio se solicita al personal que aún está cursando estudios universitarios, debidamente certificados por los establecimientos educativos
- E)**

Fuentes:

- 1) Narrativa con el encargado del Talento Humano
- 2) Archivos de los empleados

Marcas:

- ✓ Cumple con el requisito
- X No cumple con el requisito

Conclusión:

Después de la aplicación de las pruebas, se puede comprobar que la compañía no ha exigido que se entreguen los documentos solicitados.

Elaborado por
Fecha: 15-04-2015

Revisado por
Fecha: 20-04-2015

RESUMEN DE OBSERVACIONES

Compañía: “XYZ”

Sistema: Talento Humano

Periodo: Enero 1 de 2014 a Diciembre 31 de 2014

PT-A5

Subsistema: Reclutamiento de personal

Preparado por: Andrés Andrade

Fecha: Abril de 2015

2.- La compañía no tiene establecido un manual de procedimientos para el proceso de reclutamiento de personal.

20.- No brindan oportunidades de crecimiento profesional.

23.- No cuenta con la solicitud de empleo por cada persona, solo se receptan las hojas de vida.

24.- La mayor parte de hojas de vida no cumplió con el requisito establecido por la compañía para el reclutamiento de personal que es el nivel de inglés.

25.- No se ha exigido que el personal entregue todos los documentos solicitados relacionados con su currículum vitae.

PROGRAMA DE AUDITORIA**Compañía:** “XYZ”**Sistema:** Talento Humano**Periodo:** Enero 1 de 2014 a Diciembre 31 de 2014**Subsistema:** Selección de personal**PT-B****Preparado por:** Andrés Andrade**Fecha:** Abril de 2015

Procedimientos	Elab. Por:	Ref.
<p><u>Objetivo:</u></p> <p>1. Identificar el grado de cumplimiento de las fases de selección y contratación de personal nuevo.</p>		
<p><u>Procedimientos:</u></p> <p>1.- Verificar el nivel de cumplimiento del indicador de gestión: “Selección del personal”</p>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> PT-B1 1-4 </div>
<p>2.- Aplicar el cuestionario de control interno elaborado para el efecto cuyo objetivo principal es determinar si la empresa está cumpliendo con el proceso de selección de personal, la encuesta se realizará al encargado de Talento Humano.</p>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> PT-B2 1-1 </div>
<p>3.- Comparar el proceso de selección definido por la Compañía con el proceso que fue sometido el personal, para asistentes y seniors, escogidos en forma aleatoria.</p>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> PT-B3 1-1 </div>
<p>4.- Resumen de las principales observaciones.</p>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> PT-B4 1-1 </div>

INDICADOR DE AUDITORÍA

Compañía: “XYZ”

Sistema: Talento Humano

PT-B1

Periodo: Enero 1 de 2014 a Diciembre 31 de 2014

Subsistema: Selección de personal

NOMBRE DEL INDICE	MIDE	FÓRMULA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	APLICACIÓN
Selección de Personal	El porcentaje de personal nuevo en la organización	$SP = \frac{\text{Total personal nuevo}}{\text{Número promedio de trabajadores de más de un año}} \times 100$	El porcentaje de personal nuevo no debería exceder del 20% del total de empleados	ANUAL	$SP = 10/20 \times 100$ $SP = 50\%$

Interpretación

El resultado de este índice sobrepasa el estándar de una manera considerable, siendo un punto crítico, el cual es un reflejo de problemas en la compañía como: alta rotación de personal, personal insatisfecho, ambiente laboral no adecuado, etc. (**Ver observación N° 26-Informe observación N°11**)

Considerando que el encargado del Talento Humano no posee las capacidades óptimas y necesarias para el área, sería fundamental que la organización cuente con una persona idónea para el desempeño de estas funciones con el fin de que pueda analizar falencias en el departamento e implementar soluciones y mejoras para la satisfacción tanto empresarial como laboral.

NOMBRE DEL INDICE	MIDE	FÓRMULA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	APLICACIÓN
Rotación de Personal	El porcentaje de personal que se retiro de la organización	$IR = \frac{\text{Total de empleados retirados}}{\text{Número promedio de trabajadores}} \times 100$	El porcentaje de rotación no debería exceder del 20% del total de empleados	ANUAL	$IR=10/20*100$ $IR=50\%$

Interpretación

El resultado de este indicador está ligado al de selección de personal, lo que significa que en la empresa se genera un alto grado de rotación del personal, dando lugar a que no se cumplan varios factores tales como: estabilidad en los grupos de trabajo, ambiente laboral adecuado, horas productivas, entrega de información, requerimientos y reportes a tiempos establecidos, etc. (Ver observación N° 27-Informe observación N°12)

NOMBRE DEL INDICE	MIDE	FÓRMULA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	APLICACIÓN
Antigüedad del personal	El porcentaje de personal que labora más de un año dentro la organización	$AP = \frac{\text{Número de personal por más de un año}}{\text{Número de empleados}} \times 100$	El porcentaje de antigüedad de personal debería ser superior al 80% del total de empleados	ANUAL	$AP= 8/20*100$ $AP=40\%$

Interpretación

El resultado arrojado en este índice que solo el 40% del personal de la entidad cumple con un año de antigüedad, lo que significa que no existe estabilidad laboral, plan de carreras y demás problemas que se detallan en los indicadores mencionados. (Ver observación N° 28-Informe observación N°13)

NOMBRE DEL INDICE	MIDE	FÓRMULA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	APLICACIÓN
Motivación Laboral	La satisfacción del empleado dentro de la organización	$ML = \frac{\text{Número de personal satisfecho}}{\text{Número de empleados}} \times 100$	El índice de motivación laboral no debe ser inferior al 90%	ANUAL	ML=12/20*100 ML=60%

Interpretación

Debido al conjunto de factores ya mencionados el personal no se siente motivado para ejecutar sus actividades y mantenerse en la empresa por más de un año, además otro de los puntos que se relaciona a este resultado desfavorable es que no poseen una política para brindar beneficios al personal como: bonos de cumplimiento, pago de horas extras, subsidio por alimentación, etc.

NOMBRE DEL INDICE	MIDE	FÓRMULA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	APLICACIÓN
Satisfacción al cliente	La conformidad del cliente por los servicios recibidos	$SC = \frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} \times 100$	El índice de clientes satisfechos no debe ser inferior al 97% del total de clientes	ANUAL	SC=15/43*100 SC=35%

Interpretación

Producto de esta serie de indicadores produjeron que el cliente no se sienta satisfecho por los servicios recibidos, ya que por el personal insatisfecho, alta rotación del personal, falta de motivación laboral, etc., se reflejó en la atención brindada al cliente

PT-B1

teniendo las siguientes observaciones: respuesta inoportuna al requerimiento de los clientes, reportes mensuales enviados a destiempo, información errónea, incumplimiento de fechas con los organismos de control, etc. Con estos antecedentes se produjo que varios clientes no renueven sus contratos de servicios, y con los demás clientes que renovaron sus contratos se les otorgó descuentos en los servicios prestados, dando lugar a un decremento en los ingresos proyectados por la compañía.

(Ver observación N° 29-Informe observación N°14)

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

(Programa de revisión de selección de personal, paso N° 2)

Compañía: “XYZ”

Sistema: Talento Humano

Periodo: Enero 1 de 2014 a Diciembre 31 de 2014

Subsistema: Selección de Personal

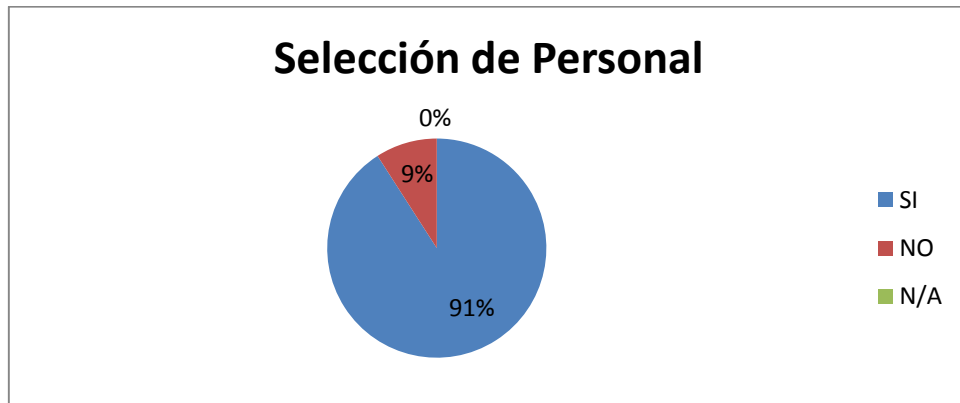
Realizado con: Encargado de Talento Humano

PT-B2

PREGUNTA	Respuesta			Observación
	Si	No	N/A	
1. ¿Cuentan con un manual para el proceso de selección personal?		X		Ver N° 30-Informe observación N°15
2. ¿Se realiza un análisis adecuado de la persona a ocupar la vacante en base a las carpetas recibidas?	X			
3. ¿Se toma en cuenta el perfil establecido por la empresa para la selección del personal?	X			
4. ¿La revisión de las hojas de vida que han sido escogidas de la fase de reclutamiento lo realiza la persona encargada de la gestión del talento humano?	X			
5. ¿Se efectúan entrevistas a los posibles seleccionados a ocupar la plaza de trabajo?	X			
6. ¿Se aplican pruebas psicométricas y psicotécnica?	X			Ver N° 5-Informe observación N°9
7. ¿La persona que realiza las evaluaciones es diferente a la que realiza la selección definitiva?	X			
8. ¿Para la decisión final se toma en cuenta un número establecido de candidatos?	X			
9. ¿Se efectúa una entrevista con el gerente general antes de ser contratado?	X			
10. ¿Se realiza contratos a prueba?	X			
11. ¿Una vez cumplido el período a prueba inmediatamente se realiza el contrato a plazo fijo?	X			
12. ¿El empleado contratado es afiliado al IESS desde su primer día de trabajo?	X			
TOTAL	SI 11	NO 1	N/A 0	

**TABULACIÓN DE RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO DE CONTROL
INTERNO**

SUBSISTEMA: SELECCIÓN DE PERSONAL



Como resultado de la aplicación del cuestionario de control interno del subsistema selección de personal se reflejan las siguientes respuestas de un total de 12 preguntas.

El 91% de las respuestas son positivas, lo que se puede interpretar que la selección de personal cuenta con un control interno adecuado, sin embargo debería existir un manual para el proceso de selección y a la vez contar con una persona capacitada en el área de talento humano para realice y cumpla con las actividades que implica este proceso.

AUDITORÍA DEL TALENTO HUMANO**Período:** Enero 1 de 2014 al 31 de Diciembre de 2014**Subsistema:** Selección del personal**PT-B3****Prueba de Cumplimiento:** Proceso de selección

EMPLEADOS	A	B	C	D	E
Empleado 1	✓	✓	X	X	✓
Empleado 2	✓	✓	X	X	✓
Empleado 3	✓	✓	X	X	✓
Empleado 4	✓	✓	X	X	✓
Empleado 5	✓	✓	X	X	✓
Observaciones			Ver N° 3-Inf. Ob N°7	Ver N° 5-Inf. Ob N°9	

Verificaciones:

- A) Presentación curriculum vitae:** El formato no es requisito, debe ser impreso.
- B) Entrevista:** Debió ser sometido a una entrevista preliminar
- C) Investigación de referencias personales y profesionales:** contacto vía telefónica de las referencias señaladas en la hoja de vida.
- D) Pruebas psicométricas:** conocer aptitudes, comportamientos, etc, de los postulantes.
- E) Pruebas de conocimiento:** Conocer sus fortalezas en relación a la carrera.

Fuentes:

- 1) Narrativa con el encargado del Talento Humano
- 2) Indagaciones con el personal seleccionado y con el encargado del Talento Humano

Marcas:

- ✓ Cumple con el requisito
- X No cumple con el requisito

Conclusión:

Después de la aplicación de las pruebas, se puede comprobar que no se realiza un seguimiento adecuado para las referencias tanto personales como profesionales del candidato ya que solo se toma en cuenta los certificados presentados.

A pesar de que las pruebas psicométricas están establecidas dentro del proceso, no fueron aplicadas.

Elaborado por
Fecha: 15-04-2015

Revisado por
Fecha: 20-04-2015

RESUMEN DE OBSERVACIONES**Compañía:** “XYZ”**Sistema:** Talento Humano**Periodo:** Enero 1 de 2014 a Diciembre 31 de 2014**PT-B4****Subsistema:** Selección de personal**Preparado por:** Andrés Andrade**Fecha:** Abril de 2015

26.- Luego de aplicar el índice de selección de personal se puede observar que la compañía tiene como resultado 50%, superando el estándar establecido en un 30%, lo que da a conocer que existe problemáticas internas tales como: alta rotación de personal, personal insatisfecho, ambiente laboral no adecuado, etc.

27.- Existe alta rotación de personal dando lugar a que no se cumplan varios factores tales como: estabilidad en los grupos de trabajo, ambiente laboral adecuado, horas productivas, entrega de información, requerimientos y reportes a tiempos establecidos, etc.

28.- El indicador de antigüedad de personal es demasiado bajo, lo que significa que no existe estabilidad laboral, plan de carreras y demás problemas que se detallan en los indicadores mencionados.

29.- Existe un alto porcentaje de insatisfacción del cliente, producto de lo tratado anteriormente, entre las que resaltan las siguientes observaciones: respuesta inoportuna al requerimiento de los clientes, reportes mensuales enviados a destiempo, información errónea, incumplimiento de fechas con los organismos de control, etc.

30.- No cuentan con un manual de proceso de selección del personal, es realizado de forma empírica.

5.- Las pruebas aplicadas son incompletas puesto que solo se evalúa el conocimiento dejando aún lado las pruebas psicométricas las cuales son de gran ayuda para conocer el comportamiento, actitudes y demás aspectos personales.

3.-En la aplicación de pruebas de cumplimiento se corroboró que no se realiza ningún tipo de seguimiento y análisis de referencias tanto personales como profesionales del candidato.

PROGRAMA DE AUDITORIA

Compañía: “XYZ”

Sistema: Talento Humano

Periodo: Enero 1 de 2014 a Diciembre 31 de 2014

PT-C

Subsistema: Compensaciones

Preparado por: Andrés Andrade

Fecha: Abril de 2015

Procedimientos	Elab. Por:	Ref.
<p><u>Objetivos:</u></p> <p>1.- Determinar el cumplimiento del indicador de gestión y del procedimiento para compensaciones al personal de la Compañía.</p> <p>2.- Identificar sugerencias para mejorar el proceso compensaciones al personal</p>		
<p><u>Procedimientos de revisión:</u></p> <p>1.- Verificar el nivel de cumplimiento del indicador de gestión: “Compensaciones”</p>		<p>PT-C1 1-1</p>
<p>2.- Aplicar el cuestionario de control interno elaborado para el efecto cuyo objetivo principal es determinar si la empresa está cumpliendo con el proceso de compensaciones al personal, la encuesta se realizará al encargado de Talento Humano.</p>		<p>PT-C2 1-1</p>
<p>3.- Verificar si la organización cumple con las leyes y reglamentos laborales para el pago de salarios y beneficios sociales y si éstas son pagadas a tiempos acordados.</p>		<p>PT-C3 1-1</p>
<p>4.- Determinar si el personal está siendo compensado por horas extras</p>		<p>PT-C3 1-1</p>
<p>5.- Resumen de las principales observaciones.</p>		<p>PT-C4 1-1</p>

INDICADOR DE AUDITORÍA

Compañía: “XYZ”

Sistema: Talento Humano

PT-C1

Periodo: Enero 1 de 2014 a Diciembre 31 de 2014

Subsistema: Compensaciones

NOMBRE DEL INDICE	MIDE	FÓRMULA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	APLICACIÓN
Costo beneficio	El porcentaje que se destina a sueldos y salarios en relación con los ingresos	$CB = \frac{\text{Sueldos y salarios}}{\text{Ingresos percibidos}} \times 100$	El costo de sueldos y salarios no debe superar el 20% del total de ingresos	ANUAL	CB=833136.18/143717.46 CB=17%

Interpretación

El resultado arrojado de este índice nos indica que el porcentaje destinado para el pago de Sueldos y Salarios es adecuado en relación a las ventas generadas anuales por la empresa. Entendiéndose que los salarios en la empresa superan el promedio comparado con el mercado, resultando un incentivo al personal.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
(Programa de revisión de Compensaciones, paso N° 2)

Compañía: “XYZ”

Sistema: Talento Humano

Periodo: Enero 1 de 2014 a Diciembre 31 de 2014

Subsistema: Compensaciones

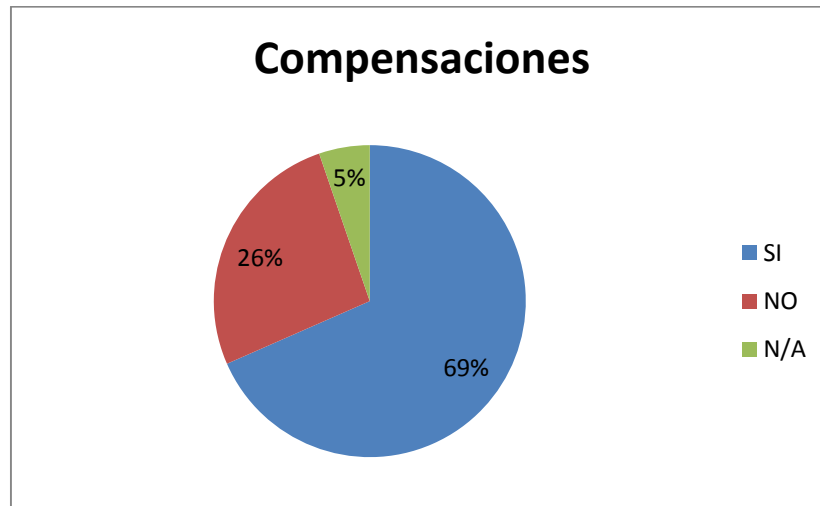
Realizado con: Encargado de Talento Humano

PT-C2

PREGUNTA	Respuesta			Observación
	Si	No	N/A	
1. ¿Cuentan con políticas establecidas para el para pago el de remuneraciones?		X		Ver N° 31-Informe observación N°22
2. ¿Se cumple con las leyes dictadas en el Código de Trabajo?	X			
3. ¿El personal de la compañía cuentan con un contrato firmado y legalizado ante el Ministerio de Trabajo?	X			
4. ¿Los empleados son afiliados al IESS desde el primer día de trabajo?	X			
5. ¿Todo el personal de la entidad realiza sus labores bajo relación de dependencia?	X			La persona encargada de la limpieza trabaja bajo facturación
6. ¿Establecen fechas determinadas para el pago de sueldos y salarios?	X			Los pagos se realizan en dos quincenas
7. ¿Se realiza una valorización de puestos acorde a una escala de sueldos y salarios?		X		Ver N° 32-Informe observación N°23
8. ¿Se establecen los sueldos de acuerdo a la jerarquía del personal?	X			Se selecciona una terna
9. ¿El valor mínimo que se paga a los empleados es el salario básico unificado?	X			El monto mínimo en la empresa es de USD. 400
10. ¿El personal recibe todos los beneficios de ley y según los plazos que establece el Código de Trabajo?	X			
11. ¿Para el incremento de sueldos a los empleados, existe una autorización previa la cual es plasmada por escrito?	X			
12. ¿Se entrega al personal algún bono especial (desempeño, cumplimiento, etc.) diferente a su remuneración?		X		Ver N° 19-Informe observación N°21
13. ¿En caso que el trabajador desempeñe sus labores fuera del horario de trabajo se le reconocen horas extras?		X		Ver N° 33-Informe observación N°24
14. ¿Existe algún tipo de control para el pago de horas extras?			X	
15. ¿En caso de viajes laborales, la empresa asume los gastos generados por el personal?	X			
16. ¿Se realiza préstamos a los empleados?	X			
17. ¿Se cuenta con niveles de autorización según montos del préstamo?		X		Los préstamos han sido por montos no muy elevados
18. ¿Para el caso de maternidad la organización cumple con lo estipulado en el Código de Trabajo?	X			
19. ¿Cuándo existe despido o renuncia del personal, la liquidación de los haberes se lo realiza según lo establecido por el Código de Trabajo?	X			
TOTAL	SI 13	NO 5	N/A 1	

**TABULACIÓN DE RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO DE CONTROL
INTERNO**

SUBSISTEMA: COMPENSACIONES



Como resultado de la aplicación del cuestionario de control interno del subsistema compensaciones se reflejan las siguientes respuestas de un total de 19 preguntas.

El 69% de las respuestas son positivas, lo que se puede interpretar que la compañía cumple con las estipulaciones establecidas por la ley, sin embargo un punto crítico que puede perjudicar al desempeño laboral de los empleados es que no se reconocen pagos por horas extras y tampoco existen bonos motivacionales, produciendo insatisfacción en el personal.

AUDITORÍA DEL TALENTO HUMANO**Período:** Enero 1 de 2014 al 31 de Diciembre de 2014**Subsistema:** Compensaciones**PT-C3****Prueba de Cumplimiento:** Fechas de pago de sueldos y salarios

Empleados	A	B	C	D	E
Empleado 1	✓	✓	✓	✓	X
Empleado 2	✓	✓	✓	✓	X
Empleado 3	✓	✓	✓	✓	X
Empleado 4	✓	✓	✓	✓	X
Empleado 5	✓	✓	✓	✓	X
Observaciones					Ver N° 33- Inf. Ob N°24

Verificaciones:

- A) Trabaja bajo relación de dependencia:** verificación si el empleado está bajo dicha relación.
B) Pago de sueldos en fechas establecidas
C) Afiliación desde el primer día ingreso
D) Pago de beneficios de ley en fechas establecidas
E) Horas extras compensadas

Fuentes:

- 1) Avisos de entrada
- 2) Para la verificación del pago de sueldos y beneficios de ley se cumplan con las fechas establecidas se solicito el extracto bancario y la orden de transferencia efectuada
- 3) Reporte del timbre digital

Marcas:

- ✓ Cumple con el requisito
X No cumple con el requisito

Conclusión:

Aunque el personal esporádicamente trabaje en horarios extendidos, éstas horas no son compensadas.

Elaborado por
Fecha: 15-04-2015

Revisado por
Fecha: 20-04-2015

RESUMEN DE OBSERVACIONES**Compañía:** “XYZ”**Sistema:** Talento Humano**Periodo:** Enero 1 de 2014 a Diciembre 31 de 2014**PT-C4****Subsistema:** Compensaciones**Preparado por:** Andrés Andrade**Fecha:** Abril de 2015

31.- La compañía no cuentan con políticas establecidas para el pago de remuneraciones.

32.- La fijación de sueldos se lo realiza acorde a la empatía que se da con cada trabajador.

19.- No existe ningún tipo de incentivo.

33.- Al momento en que los empleados deben laborar justificadamente fuera del horario establecido, la organización no compensa con las horas extras invertidas.

PROGRAMA DE AUDITORIA**Compañía:** “XYZ”**Sistema:** Talento Humano**Periodo:** Enero 1 de 2014 a Diciembre 31 de 2014**PT-D****Subsistema:** Capacitación**Preparado por:** Andrés Andrade**Fecha:** Abril de 2015

PROCEDIMIENTOS	Elab. Por:	Ref.
<p><u>Objetivos:</u></p> <p>1.- Determinar el cumplimiento del indicador de gestión para Capacitación del personal de la Compañía.</p> <p>2.- Identificar sugerencias para mejorar el proceso de Capacitación del personal.</p>		
<p><u>Procedimientos de revisión:</u></p> <p>1.- Verificar el nivel de cumplimiento del indicador de gestión: “Capacitación”</p>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> PT-D1 1-2 </div>
<p>2.- Aplicar el cuestionario de control interno elaborado para el efecto cuyo objetivo principal es determinar si la empresa está cumpliendo con el proceso de capacitación de personal, la encuesta se realizará al encargado de Talento Humano.</p>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> PT-D2 1-1 </div>
<p>3. Resumen de las principales observaciones</p>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> PT-D3 1-1 </div>

INDICADOR DE AUDITORÍA

Compañía: “XYZ”

Sistema: Talento Humano

Periodo: Enero 1 de 2014 a Diciembre 31 de 2014

PT-D1

Subsistema: Capacitación

NOMBRE DEL INDICE	MIDE	FÓRMULA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	APLICACIÓN
Número de horas de capacitación por trabajador	El tiempo invertido en programas de capacitación por empleado	$HC = \frac{\text{Horas totales de capacitación}}{\text{Número de personas capacitadas}}$	El número de capacitaciones por trabajador no puede ser inferior a 16 horas	ANUAL	HC=0/0 HC=0

Interpretación

Como podemos observar el resultado de éste índice es crítico, puesto que durante el año 2014 no se proporcionó ninguna capacitación al personal, lo que pudo haber afectado el rendimiento tanto personal como empresarial, ya que los empleados no actualizan sus conocimientos de una manera adecuada perjudicando directamente al desarrollo de sus actividades laborales. **(Ver Observación N°10-Informe observación N°25)**

La compañía debería enfocarse en este proceso clave, destinando presupuesto para cumplir con el número de horas estándar establecidas, analizando temas importantes y cual es personal que se va a beneficiar de estas charlas.

NOMBRE DEL INDICE	MIDE	FÓRMULA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	APLICACIÓN
Costo de la capacitación	El costo invertido en capacitaciones por empleado capacitado	$CC = \frac{\text{Costo total en capacitación y desarrollo}}{\text{Número de empleados capacitados}}$	El costo de capacitación no debe exceder el 1% del total de los ingresos	ANUAL	HC=0/0 HC=0

Interpretación

A pesar de que la entidad no invirtió en capacitación y desarrollo, cubrió los costos de adquirir o renovar los carnets de Contador Público Autorizado, con lo cual la persona podía acceder a 4 capacitaciones gratuitas durante todo el año, no fueron realizadas por el personal según indagaciones lo que se concluye que parte del problema es que los empleados no muestran el interés apropiado para cumplir con estas actividades.

(Ver Observación N°34-Informe observación N°26)

NOMBRE DEL INDICE	MIDE	FÓRMULA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	APLICACIÓN
Número de empleados capacitados	El número de empleados que fueron capacitados en relación al total de nómina	$NEC = \frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}}$	Del total de empleados el 85% debe asistir a la capacitación	ANUAL	NEC=0/20 NEC=0

Interpretación

Como se muestra en los índices anteriores la empresa no destinó ningún recurso para capacitaciones a excepción de los carnets.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

(Programa de revisión de Capacitación de personal, paso N° 2)

Compañía: “XYZ”

Sistema: Talento Humano

Periodo: Enero 1 de 2014 a Diciembre 31 de 2014

PT-D2

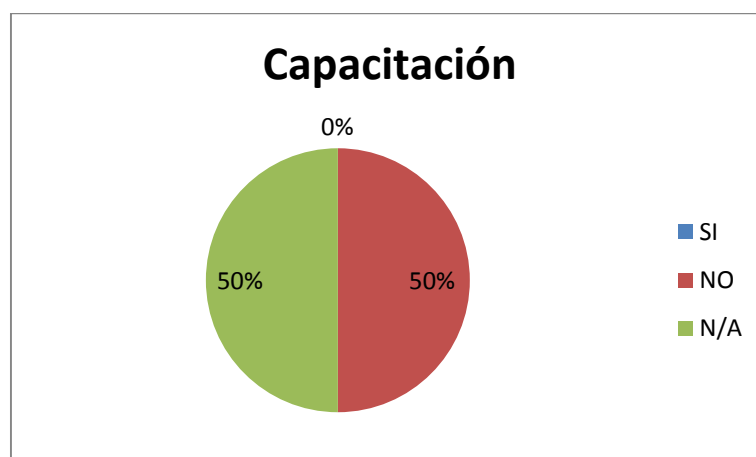
Subsistema: Capacitación

Realizado con: Encargado de Talento Humano

PREGUNTA	Respuesta			Observación
	Si	No	N/A	
1. ¿Mantienen políticas para brindar capacitaciones?		X		
2. ¿De acuerdo a las necesidades requeridas por el personal se realizan las capacitaciones?		X		
3. ¿Existe un plan de capacitación anual?		X		Ver N° 10-Informe observación N°25
4. ¿Cuándo existe nuevas leyes o cambios referentes al área, la empresa se preocupa por actualizar los conocimientos de los empleados?		X		
5. ¿Las capacitaciones son realizadas por profesionales competentes?			X	Durante el período examinado no se ha realizado ninguna capacitación.
6. ¿Todo el personal de la organización recibe capacitaciones?			X	Durante el período examinado no se ha realizado ninguna capacitación.
7. ¿Los conocimientos adquiridos a través de las capacitaciones han sido puestos en práctica en la empresa?			X	Durante el período examinado no se ha realizado ninguna capacitación.
8. ¿Las capacitaciones impartidas fueron dinámicas?			X	Durante el período examinado no se ha realizado ninguna capacitación.
TOTAL	SI 0	NO 4	N/A 4	

**TABULACIÓN DE RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO DE CONTROL
INTERNO**

SUBSISTEMA: CAPACITACIÓN



Como resultado de la aplicación del cuestionario de control interno del subsistema capacitaciones se reflejan las siguientes respuestas de un total de 8 preguntas.

Un punto muy crítico es que no se haya realizado ninguna capacitación sin brindar la debida atención a este proceso pues es fundamental tanto para los empleados como para la compañía que cuenten con conocimientos actualizados en el área para así poder brindar un mejor servicio y satisfacción al cliente y a la vez lograr los objetivos empresariales.

RESUMEN DE OBSERVACIONES**Compañía:** “XYZ”**Sistema:** Talento Humano**Periodo:** Enero 1 de 2014 a Diciembre 31 de 2014**PT-D3****Subsistema:** Capacitación**Preparado por:** Andrés Andrade**Fecha:** Abril de 2015

10.- Resulta un punto crítico para la entidad y los empleados que no se brinde capacitaciones repercutiendo en el desenvolvimiento óptimo de los trabajadores y posiblemente no satisfacer y cumplir con las necesidades del cliente.

34.- A pesar de que la entidad no invirtió en capacitación y desarrollo, cubrió los costos de adquirir o renovar los carnets de CPA, con lo cual la persona podía acceder a 4 capacitaciones gratuitas durante todo el año, sin embargo los empleados no muestran el interés apropiado para cumplir con estas actividades.

PROGRAMA DE AUDITORIA

Compañía: “XYZ”

Sistema: Talento Humano

Periodo: Enero 1 de 2014 a Diciembre 31 de 2014

PT-E

Subsistema: Evaluación de Desempeño

PROCEDIMIENTOS	Elab. Por:	Ref.
<p><u>Objetivos:</u></p> <p>1.- Determinar el cumplimiento del indicador de gestión y del procedimiento para evaluación de desempeño del personal de la Compañía.</p> <p>2.- Identificar sugerencias para mejorar el proceso de evaluación de desempeño del personal.</p>		
<p><u>Procedimientos de revisión:</u></p> <p>1.- Verificar el nivel de cumplimiento del indicador de gestión: “Evaluación de Desempeño”</p>		<div style="border: 1px solid red; padding: 5px; display: inline-block;">PT-E1 1-1</div>
<p>2.- Aplicar el cuestionario de control interno elaborado para el efecto cuyo objetivo principal es determinar si la empresa está cumpliendo con el proceso de evaluación de desempeño, la encuesta se realizará al encargado de Talento Humano.</p>		<div style="border: 1px solid red; padding: 5px; display: inline-block;">PT-E2 1-1</div>
<p>3.- Comparar los parámetros establecidos por la compañía para la evaluación de desempeño con las evaluaciones de los asistentes y seniors, escogidos en forma aleatoria.</p>		<div style="border: 1px solid red; padding: 5px; display: inline-block;">PT-E3 1-1</div>
<p>4.- Resumen de las principales observaciones.</p>		<div style="border: 1px solid red; padding: 5px; display: inline-block;">PT-E4 1-1</div>

INDICADOR DE AUDITORÍA

Compañía: “XYZ”

Sistema: Talento Humano

Periodo: Enero 1 de 2014 a Diciembre 31 de 2014

PT-E1

Subsistema: Evaluación de Desempeño

NOMBRE DEL INDICE	MIDE	FÓRMULA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	APLICACIÓN
Satisfacción al cliente	La conformidad del cliente por los servicios recibidos	$SC = \frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} \times 100$	El índice de clientes satisfechos no debe ser inferior al 97% del total de clientes	ANUAL	$SC = 15/43 \times 100$ SC=35%

Interpretación

Uno de los puntos a tomar en cuenta en la evaluación, es el grado de satisfacción del cliente en relación al trabajo recibido por la organización.

Según este indicador se puede definir que la mayoría de clientes no se encuentran complacidos con los servicios contratados, este problema radica en falencias tanto de la empresa como el de los empleados, a continuación se detallan estos factores:

1. Empresa

- Inadecuado reclutamiento y selección del personal.
- Alta rotación del personal
- Falta de capacitaciones
- Carencia de retroalimentación, seguimiento y finalmente involucrarse con los empleados

- Sobrecarga de trabajo

2. Empleado

PT-E1

- Falta de conocimientos actualizados
- Ausencia de interacción con el jefe inmediato y cliente
- Falta de compromiso con sus obligaciones laborales

(Ver Observación N°35-Informe observación N°31)

Empleado A

NOMBRE DEL INDICE	MIDE	FÓRMULA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	APLICACIÓN
Ausentismo	El número de ausencias por empleado que existió en su puesto de trabajo	$IA = \frac{\text{Días Ausentes}}{\text{Días de trabajo}} \times 100$	Los días de ausencia no debe superar el 1% del total de días laborales	ANUAL	IA=0/350*100 IA=0

Empleado B

NOMBRE DEL INDICE	MIDE	FÓRMULA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	APLICACIÓN
Ausentismo	El número de ausencias por empleado que existió en su puesto de trabajo	$IA = \frac{\text{Días Ausentes}}{\text{Días de trabajo}} \times 100$	Los días de ausencia no debe superar el 1% del total de días laborales	ANUAL	IA=16/350*100 IA=5%

Empleado C

NOMBRE DEL INDICE	MIDE	FÓRMULA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	APLICACIÓN
Ausentismo	El número de ausencias por empleado que existió en su puesto de trabajo	$IA = \frac{\text{Días Ausentes}}{\text{Días de trabajo}} \times 100$	Los días de ausencia no debe superar el 1% del total de días laborales	ANUAL	IA=30/350*100 IA=8%

Empleado D

PT-E1

NOMBRE DEL INDICE	MIDE	FÓRMULA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	APLICACIÓN
Ausentismo	El número de ausencias por empleado que existió en su puesto de trabajo	$IA = \frac{\text{Días Ausentes}}{\text{Días de trabajo}} \times 100$	Los días de ausencia no debe superar el 1% del total de días laborales	ANUAL	IA=3/350*100 IA=0.9%

Interpretación

Del total de empleados se tomó como muestra a cuatro personas, arrojando los siguientes resultados:

A pesar de que el 50% de la muestra sobrepasa el estándar establecido por la compañía, estas ausencias fueron por casos excepcionales tales como: permisos para rendir exámenes de grado, culminación de tesis de grado, fallecimiento de familiares, etc. (Ver Observación N°36-Informe observación N°32)

Empleado B

NOMBRE DEL INDICE	MIDE	FÓRMULA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	APLICACIÓN
Ausencias justificadas	El porcentaje de ausencias justificadas	$IAJ = \frac{\text{Días justificados}}{\text{Total de ausencias}} \times 100$	El 100% de ausencias deben ser justificadas	ANUAL	IAJ=16/16*100 IAJ=100%

Empleado C

NOMBRE DEL INDICE	MIDE	FÓRMULA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	APLICACIÓN
Ausencias justificadas	El porcentaje de ausencias justificadas	$IAJ = \frac{\text{Días justificados}}{\text{Total de ausencias}} \times 100$	El 100% de ausencias deben ser justificadas	ANUAL	IAJ=27/30*100 IAJ=90%

Empleado D**PT-E1**

NOMBRE DEL INDICE	MIDE	FÓRMULA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	APLICACIÓN
Ausencias justificadas	El porcentaje de ausencias justificadas	$IAJ = \frac{\text{Días justificados}}{\text{Total de ausencias}} \times 100$	El 100% de ausencias deben ser justificadas	ANUAL	IAJ=3/3*100 IAJ=100%

Interpretación

Se puede observar con este índice que del total de la muestra, un empleado no justificó el 100% de sus faltas, sin embargo la entidad tampoco sancionó de ninguna forma este incumplimiento, dando lugar a malas interpretaciones sobre el resto del personal, a pesar de que si fue tomado esta contravención en la evaluación de desempeño. (**Ver Observación N°36-Informe observación N°32**)

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
(Programa de revisión de evaluación de desempeño, paso N° 2)

Compañía: “XYZ”

Sistema: Talento Humano

Periodo: Enero 1 de 2014 a Diciembre 31 de 2014

PT-E2

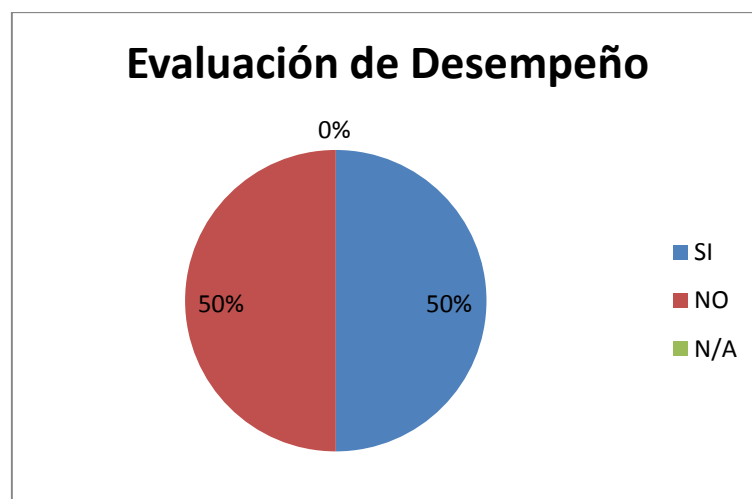
Subsistema: Evaluación del Desempeño

Realizado con: Encargado de Talento Humano

PREGUNTA	Respuesta			Observación
	Si	No	N/A	
1. ¿Se identifica la necesidad de someter a los empleados a evaluaciones de desempeño?	X			
2. ¿Existe un manual para evaluar al personal?	X			
3. ¿Se realizan con previo aviso las evaluaciones al personal?		X		
4. ¿Se ejecutan frecuentemente las evaluaciones al personal?		X		Ver N° 12-Informe observación N°28
5. ¿Se destina tiempos establecidos para desarrollar las evaluaciones?		X		
6. ¿El encargado del talento humano es quién realiza las evaluaciones?	X			
7. ¿Se evalúa a los gerentes?		X		Ver N°13-Informe observación N°29
8. ¿Se elabora un informe con los resultados de las evaluaciones obtenidas?	X			
9. ¿Se realiza retroalimentación de las evaluaciones efectuadas?		X		Ver N°14-Informe observación N°30
10. ¿Las evaluaciones son discutidas individualmente?	X			
TOTAL	SI 5	NO 5	N/A 0	

**TABULACIÓN DE RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO DE CONTROL
INTERNO**

SUBSISTEMA: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



Como resultado de la aplicación del cuestionario de control interno del subsistema evaluación de desempeño se reflejan las siguientes respuestas de un total de 10 preguntas.

El 50% de las respuestas son positivas, lo que se puede interpretar que la compañía realiza evaluaciones de personal con el fin de medir las metas y objetivos alcanzados por estos, pero no tienen un adecuado procedimiento, control y seguimiento para culminar y sacar provecho de los resultados que arrojó la evaluación.

AUDITORÍA DEL TALENTO HUMANO**Período:** Enero 1 de 2014 al 31 de Diciembre de 2014**PT-E3****Subsistema:** Evaluación de desempeño**Prueba de Cumplimiento:** Proceso evaluación de desempeño

Empleados	A	B	C	D	E
Empleado 1	✓	✓	✓	✓	X
Empleado 2	✓	✓	✓	✓	X
Empleado 3	✓	✓	✓	✓	X
Empleado 4	✓	✓	✓	✓	X
Empleado 5	✓	✓	✓	✓	X
Observaciones					Ver N° 14-Inf. Ob N°30

Verificaciones:

- A) Fijación de objetivos y metas por parte de los empleados**
- B) Análisis de cumplimiento de objetivos y metas**
- C) Publicación de los resultados**
- D) Propuesta de plan de mejora**
- E) Seguimiento del plan de mejora y puntos tratados después de la evaluación**

Fuentes:

- 1) Entrevistas con el personal y encargado del Talento Humano
- 2) Visualización del informe del resultado

Marcas:

- ✓ Cumple con el requisito
- X No cumple con el requisito

Conclusión:

Se cumple con el proceso de evaluación de desempeño establecido por la compañía, pero no se realiza un seguimiento posterior a la evaluación

Elaborado por
Fecha: 15-04-2015

Revisado por
Fecha: 20-04-2015

RESUMEN DE OBSERVACIONES**Compañía:** “XYZ”**Sistema:** Talento Humano**Periodo:** Enero 1 de 2014 a Diciembre 31 de 2014**PT-E4****Subsistema:** Evaluación de desempeño**Preparado por:** Andrés Andrade**Fecha:** Abril de 2015

35.- Uno de los factores para el proceso de evaluación de desempeño es la satisfacción con el cliente, según el indicador arroja un alto grado de insatisfacción, dependiendo si las causas son por problemas de la empresa o del trabajador esto repercute en la evaluación.

36.- Se otorga permisos a los empleados, pero del total se dio casos en los cuales no fueron justificadas las ausencias, y sin ninguna amonestación o multa por esta falta.

12.- La evaluación de desempeño se realiza de manera anual, siendo el gerente o encargado de talento humano quien evalúa directamente al empleado.

13.- El gerente general no es sometido a la evaluación de desempeño.

14.- No se realiza un seguimiento de los resultados arrojados en la evaluación de desempeño.

4. INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA TMFECUADOR CIA. LTDA.

Motivo de la Auditoría

La presente auditoría se realizó con el propósito de evaluar el control interno en el área de talento humano, y el proceso que ejecutan para su desarrollo, dando a conocer las conclusiones y recomendaciones obtenidas en la ejecución de la auditoría, las cuales se presentan en este informe.

Para éste análisis se realizaron: narrativas, cuestionarios de control interno, matriz de riesgos, programa de auditoría, indicadores de auditoría, pruebas de cumplimiento y otras técnicas para evaluar.

Objetivo de la Auditoría

- Evaluar el control interno del talento humano
- Analizar y verificar que se realice de la mejor forma el proceso del talento humano.
- Comprobar si tienen establecidos manuales y políticas y si los mismos son los adecuados para la gestión del talento humano.

- Constatar que los pagos y compensaciones cumplan con las fechas establecidas.
- Identificar puntos críticos y a la vez proporcionar soluciones de mejora.
- Realizar el informe de auditoría que permita tomar nuevas decisiones para corregir los hallazgos encontrados en esta área.

MATRIZ DE RIESGOS

DETECCIÓN DE RIESGOS						
Área	Debilidades	Posibles Riesgos	Posibles Impactos	Respuesta al Riesgo		
Gerencia	Falta de un plan operativo de la empresa	No se puede medir la eficiencia en el cumplimiento de objetivos y metas para lograr la satisfacción con el cliente	Clientes insatisfechos	Realizar un plan operativo en donde se establezcan los objetivos, metas y retroalimentación, así como los pasos y estrategias para cumplir los mismos.		
			Mala reputación en el mercado			
			Pérdidas para la empresa			
	Ausencia de personal idóneo para la administración del talento humano	No se efectúa un correcto reclutamiento y selección del personal. No se realiza un adecuado análisis de puestos para determinar las habilidades y competencias necesarias para una determinada posición.	La persona no sea la idónea para ocupar una determinada plaza de trabajo	Personal insatisfecho, alta rotación del personal, no existe la adecuada motivación para que el empleado cumpla con su carga laboral.	Contrar al personal que se encuentre apto o capacitado en el área de la administración del talento humano.	
						No existe una forma objetiva de establecer la valoración de cargos.
						Las remuneraciones pueden no ser equilibradas.
						Al personal nuevo no se le brinda una correcta inducción y capacitación al puesto de trabajo.
				El trabajador no tenga el conocimiento de todas las funciones que implican su puesto de trabajo.		

DETECCIÓN DE RIESGOS				
Área	Debilidades	Posibles Riesgos	Posibles Impactos	Respuesta al Riesgo
Gerencia	No cuentan con un manual de procedimientos de control del talento humano	Se desconozca las funciones y responsabilidades que permitan un adecuado control sobre la administración del talento humano	Se puede omitir procedimientos importantes o duplicidad de información. Una misma persona realice las funciones de juez y parte.	Se implemente un manual de procedimientos sobre el control del talento humano
Responsable de talento humano	Una misma persona realiza las funciones de pago y aprobación de sueldos	Pueda obtener un beneficio propio y a la vez beneficiar a los empleados o terceros. Existir desfalco de dinero.	Gastos y pérdidas para la compañía.	Segregación de funciones según los niveles y controles de seguridad
	No se sanciona a los empleados que no cumplen con los horarios establecidos sin previa notificación.	Los empleados realicen actividades personales durante la jornada de trabajo	Otro personal adopte las mismas actitudes en su puesto de trabajo	Implementar una política para sancionar a los empleados que no cumplan con sus horarios establecidos sin previo aviso.
		Por la pérdida del tiempo no se cumpla con los requerimientos del cliente	Insatisfacción del cliente	

DETECCIÓN DE RIESGOS				
Área	Debilidades	Posibles Riesgos	Posibles Impactos	Respuesta al Riesgo
Empleados	Insatisfacción en los puestos de trabajo.	Personal inconforme	Alta rotación del personal	Evaluar e identificar las razones de insatisfacción del personal para posteriormente corregirlas.
		Frustración en el personal		
	Incentivos percibidos	Personal insatisfecho en la compañía	Personal busque nuevas plazas de trabajo en donde le ofrezcan mayores beneficios.	Evaluar e implementar un plan de incentivos de acuerdo a la capacidad de la empresa.
	Disponibilidad para tomar vacaciones	Los empleados pueden tomar actitudes que no son las adecuadas para desarrollar su trabajo.	No realizar sus actividades de manera eficiente	Tener un plan oportuno para que los empleados puedan tomar sus vacaciones.
	Capacitación	No se actualice el conocimiento del personal.	Los empleados no realicen su trabajo acorde a las nuevas disposiciones, leyes, etc., vigentes	Evaluar e implementar un plan de capacitación acorde a las necesidades del empleado y recursos de la empresa.
		Personal insatisfecho		
	Evaluación del desempeño en relación a objetivos, metas, retroalimentación, etc.	No se pueda evaluar las competencias habilidades y conocimientos del personal.	Insatisfacción del personal.	Evaluar e implementar procedimientos de evaluaciones de desempeño al personal.
		El personal no sea el idóneo para el puesto de trabajo.	No exista oportunidad de crecimiento por el desempeño realizado.	

MATRIZ DE OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

COMPAÑÍA: XYZ

SISTEMA: TALENTO HUMANO

PERÍODO: Enero 1 de 2014 a Diciembre 31 de 2014

PREPARADO : Andrés Andrade

FECHA: Abril 2015

SUBSISTEMA	OBSERVACIÓN	NIVEL DE RIESGO		RECOMENDACIÓN	ACCIÓN A TOMAR	
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	1.- Falta de definición de parámetros específicos para medir cualidades como deseos de superación personales y profesionales.	1		Medir las expectativas personales y profesionales que tiene el candidato.	MEDIATA	
	2.- No se ha establecido un manual de procedimientos para el proceso de reclutamiento de personal.		2	Efectuar e implementar un manual interno de reclutamiento de personal con el fin de cumplir con parámetros óptimos y mejorar el mismo.		INMEDIATA
	3.- No brindan oportunidades de crecimiento profesional.			3	En el caso de cubrir una nueva vacante la entidad primero debería hacer un reclutamiento interno verificando que las personas que laboran en la organización cumplan con los requisitos necesarios para la vacante, de esta manera también si cumpliría con otros factores de motivación y plan de carrera del personal; de no contar los empleados con las aptitudes solicitadas recurrir al reclutamiento externo.	INMEDIATA
	4.- No cuenta con la solicitud de empleo por cada persona, solo se receptan las hojas de vida.	1			Tener una solicitud de empleo por cada postulante y de esta manera mantener un estándar y homogeneidad en su información y hojas de vida.	MEDIATA

Calificadores de Riesgo	
1	Riesgo moderado
2	Riesgo medio
3	Riesgo alto

MATRIZ DE OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

COMPAÑÍA: XYZ

SISTEMA: TALENTO HUMANO

PERÍODO: Enero 1 de 2014 a Diciembre 31 de 2014

PREPARADO : Andrés Andrade

FECHA: Abril 2015

SUBSISTEMA	OBSERVACIÓN	NIVEL DE RIESGO		RECOMENDACIÓN	ACCIÓN A TOMAR	
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	5.- La mayor parte de hojas de vida no cumplió con el requisito establecido por la compañía para el reclutamiento de personal que es el nivel de inglés.	1		Al momento de reclutar verificar que las hojas de vida recibidas cumplan con los parámetros establecidos.	MEDIATA	
	6.- No se ha exigido que el personal entregue todos los documentos solicitados relacionados con su currículum vitae.		2	En el primer día de trabajo exigir al personal que presente todos los documentos solicitados por la compañía		INMEDIATA
SELECCIÓN DE PERSONAL	7.- Una vez receptada la información del aspirante, no se cumple con la verificación de datos tanto personales como profesionales.		2	Seleccionada la hoja de vida confirmar las referencias personales y profesionales.		INMEDIATA
	8.- Las entrevistas al personal no son realizadas por personas calificadas quienes poseen el conocimiento para elegir qué tipo de entrevista y directrices deberán aplicar para conocer más a fondo al candidato.		2	Contratar una persona que posea experiencia y conocimientos relacionados con la gestión del talento humano para el análisis de falencias en la entidad y la implementación de soluciones.		INMEDIATA
	9.- Las pruebas aplicadas son incompletas puesto que solo se evalúa el conocimiento dejando aún lado las pruebas psicométricas		2	Implementar y aplicar a los empleados pruebas psicométricas las cuales son de gran ayuda para conocer el comportamiento, actitudes y demás aspectos personales.		INMEDIATA

Calificadores de Riesgo

1	Riesgo moderado
2	Riesgo medio
3	Riesgo alto

MATRIZ DE OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

COMPAÑÍA: XYZ

SISTEMA: TALENTO HUMANO

PERÍODO: Enero 1 de 2014 a Diciembre 31 de 2014

PREPARADO : Andrés Andrade

FECHA: Abril 2015

SUBSISTEMA	OBSERVACIÓN	NIVEL DE RIESGO		RECOMENDACIÓN	ACCIÓN A TOMAR		
SELECCIÓN DE PERSONAL	10.- El director no realiza algún tipo de entrevista final para tomar la decisión, su decisión se basa en los resultados entregados por el encargado del talento humano.	1		Previo a elegir el candidato a cubrir la vacante, realizar la entrevista final por parte del director, con el fin de medir su desenvolvimiento con personas de mayor rango	MEDIATA		
	11.- Luego de aplicar el índice de selección de personal se puede observar que la compañía tiene como resultado 50%, superando el estándar establecido en un 30%, lo que da a conocer que existe problemáticas internas tales como: alta rotación de personal, personal insatisfecho, ambiente laboral no adecuado, etc.			3	Contratar una persona que posea experiencia y conocimientos relacionados con la gestión del talento humano para el análisis de falencias en la entidad y la implementación de soluciones.		INMEDIATA
	12.- Existe alta rotación de personal dando lugar a que no se cumplan varios factores tales como: estabilidad en los grupos de trabajo, ambiente laboral adecuado, horas productivas, entrega de información, requerimientos y reportes a tiempos establecidos, etc.			3	Basándonos en la recomendación anterior la persona contratada deberá corregir, implementar y controlar que se cumplan todos los puntos necesarios en la gestión del talento humano.		INMEDIATA

Calificadores de Riesgo	
1	Riesgo moderado
2	Riesgo medio
3	Riesgo alto

MATRIZ DE OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

COMPAÑÍA: XYZ

SISTEMA: TALENTO HUMANO

PERÍODO: Enero 1 de 2014 a Diciembre 31 de 2014

PREPARADO : Andrés Andrade

FECHA: Abril 2015

SUBSISTEMA	OBSERVACIÓN	NIVEL DE RIESGO		RECOMENDACIÓN	ACCIÓN A TOMAR	
SELECCIÓN DE PERSONAL	13.- El indicador de antigüedad de personal es demasiado bajo, lo que significa que no existe estabilidad laboral, plan de carreras y demás problemas que se detallan en los indicadores mencionados.		3	Implementar recomendación N°26 y a la vez dar la oportunidad de realizar plan de carreras para efectos de motivación y desenvolvimiento óptimo tanto personal como empresarial.		INMEDIATA
	14.- Existe un alto porcentaje de insatisfacción del cliente, producto de lo tratado anteriormente, entre las que resaltan las siguientes observaciones: respuesta inoportuna al requerimiento de los clientes, reportes mensuales enviados a destiempo, información errónea, incumplimiento de fechas con los organismos de control, etc.		3	Se debe mejorar las áreas antes mencionadas ya que todo en su conjunto es el producto de la insatisfacción del cliente, trayendo como consecuencia la suspensión de los servicios que recibe y por ende reducción en los ingresos		INMEDIATA
	15.- No cuentan con un manual de proceso de selección del personal, es realizado de forma empírica.		2	Efectuar e implementar un manual interno de selección de personal con el fin de cumplir con parámetros óptimos y mejorar el mismo.		INMEDIATA

Calificadores de Riesgo

1	Riesgo moderado
2	Riesgo medio
3	Riesgo alto

MATRIZ DE OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

COMPAÑÍA: XYZ

SISTEMA: TALENTO HUMANO

PERÍODO: Enero 1 de 2014 a Diciembre 31 de 2014

PREPARADO : Andrés Andrade

FECHA: Abril 2015

SUBSISTEMA	OBSERVACIÓN	NIVEL DE RIESGO	RECOMENDACIÓN	ACCIÓN A TOMAR
COMPENSACIONES	16.- Los empleados no firman sus contratos el día de la contratación o el primer día laboral, estos son entregados al personal a los tres meses de haber laborado en la empresa.	1	Con el fin de evitar posibles contingencias con el Ministerio de Trabajo y con el empleado, entregar al personal su contrato el primer día laboral o por lo menos en la primera semana	MEDIATA
	17.- Existe personal que labora más de un año en la entidad y aún no han gozado de sus vacaciones por la alta rotación del personal o porque se interfiere en el cumplimiento de sus obligaciones con el cliente.	1	Coordinar previamente con el encargado de talento humano y con el cliente para no interrumpir y afectar en las actividades laborales.	MEDIATA
	18.- El incremento de sueldos está en función a la evaluación de desempeño y debido a que este proceso no es efectuado de la mejor manera, ya que por ejemplo el personal al plantear sus objetivos y metas, estas no son alineadas con los de la organización, o no son revisados por el encargado de Talento Humano, conllevando a compensaciones objetivas.	1	Mejorar los parámetros y directrices de la evaluación de desempeño	MEDIATA

Calificadores de Riesgo

1	Riesgo moderado
2	Riesgo medio
3	Riesgo alto

MATRIZ DE OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

COMPAÑÍA: XYZ

SISTEMA: TALENTO HUMANO

PERÍODO: Enero 1 de 2014 a Diciembre 31 de 2014

PREPARADO : Andrés Andrade

FECHA: Abril 2015

SUBSISTEMA	OBSERVACIÓN	NIVEL DE RIESGO	RECOMENDACIÓN	ACCIÓN A TOMAR
COMPENSACIONES	19.- No existe segregación de funciones el gerente es el encargado de dirigir y realizar todos los procedimientos de talento humano y de la empresa en general como la aprobación y pago de sueldos.	2	Contratar una persona que posea experiencia y conocimientos relacionados con la gestión del talento humano, con el fin de que el gerente sea juez y parte para el caso.	INMEDIATA
	20.- El análisis de puesto y valoración de cargos son realizados de una forma básica, sencilla.	2	Debe elaborarse el análisis y valoración de puestos de trabajo, a fin de establecer una remuneración justa y equitativa de acuerdo a su jerarquía y facultades, y no con llevar a que los empleados sientan que existen preferencias por ciertas personas.	INMEDIATA
	21.- No existe ningún tipo de incentivo.	1	Destinar un presupuesto para brindar incentivos al personal como por ejemplo el pago del almuerzo, seguro privado, bonos de desempeño, etc., con el fin de que el empleado tenga motivación laboral, mejorar su satisfacción y a la vez fomentar el ambiente laboral	MEDIATA

Calificadores de Riesgo	
1	Riesgo moderado
2	Riesgo medio
3	Riesgo alto

MATRIZ DE OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

COMPAÑÍA: XYZ

SISTEMA: TALENTO HUMANO

PERÍODO: Enero 1 de 2014 a Diciembre 31 de 2014

PREPARADO : Andrés Andrade

FECHA: Abril 2015

SUBSISTEMA	OBSERVACIÓN	NIVEL DE RIESGO		RECOMENDACIÓN	ACCIÓN A TOMAR	
COMPENSACIONES	22.- La compañía no cuentan con políticas establecidas para el pago de remuneraciones.	1		Establecer políticas para el pago de remuneraciones.	MEDIATA	
	23.- La fijación de sueldos se lo realiza acorde a la empatía que se da con cada trabajador.		2	Debe elaborarse el análisis y valoración de puestos de trabajo, a fin de establecer una remuneración justa y equitativa de acuerdo a su jerarquía y facultades, y no con llevar a que los empleados sientan que existen preferencias por ciertas personas.		INMEDIATA
	24.- Al momento en que los empleados deben laborar justificadamente fuera del horario establecido, la organización no compensa con las horas extras invertidas.			3	Cumplir con lo estipulado en los contratos de trabajo, referente al pago de las horas extras que han sido debidamente justificadas, para evitar cualquier tipo de factores negativos que afecten la integridad de la compañía.	
CAPACITACIÓN	25.- Resulta un punto crítico para la entidad y los empleados que no se brinde capacitaciones repercutiendo en el desenvolvimiento óptimo de los trabajadores y posiblemente no satisfacer y cumplir con las necesidades del cliente.		2	Implementar un plan anual de capacitación, de acuerdo a las necesidades de los empleados, con el propósito de que sus conocimientos se encuentren actualizados y puedan brindar un óptimo servicio al cliente.		INMEDIATA

Calificadores de Riesgo

1	Riesgo moderado
2	Riesgo medio
3	Riesgo alto

MATRIZ DE OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

COMPAÑÍA: XYZ

SISTEMA: TALENTO HUMANO

PERÍODO: Enero 1 de 2014 a Diciembre 31 de 2014

PREPARADO : Andrés Andrade

FECHA: Abril 2015

SUBSISTEMA	OBSERVACIÓN	NIVEL DE RIESGO		RECOMENDACIÓN	ACCIÓN A TOMAR	
CAPACITACIÓN	26.- A pesar de que la entidad no invirtió en capacitación y desarrollo, cubrió los costos de adquirir o renovar los carnets de CPA, con lo cual la persona podía acceder a 4 capacitaciones gratuitas durante todo el año, sin embargo los empleados no muestran el interés apropiado para cumplir con estas actividades.	1		Comprometer al personal al cumplimiento de las capacitaciones que pueden acceder gratuitamente.	MEDIATA	
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	27.- Los controles que se realizan a los empleados no son suficientes y adecuados puesto que en primera instancia al momento de plantear los objetivos personales de cada empleado no son alineados y dialogados con el encargado del talento humano		2	Realizar una retroalimentación empleado-encargado del talento humano acerca de los objetivos y metas planteadas para direccionar y alinear los mismo con los de la organización y a la vez para que sean cuantificables medibles y alcanzables.	MEDIATA	
	28.- La evaluación de desempeño se realiza de manera anual, siendo el gerente o encargado de talento humano quien evalúa directamente al empleado.		2	Se debería por lo menos realizar estas evaluaciones semestralmente para tener un mejor control. Adicionalmente se tendría que desarrollar evaluaciones en donde participe el jefe inmediato ya es quien conoce y trabaja directamente con la persona.	MEDIATA	

Calificadores de Riesgo	
1	Riesgo moderado
2	Riesgo medio
3	Riesgo alto

MATRIZ DE OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

COMPAÑÍA: XYZ

SISTEMA: TALENTO HUMANO

PERÍODO: Enero 1 de 2014 a Diciembre 31 de 2014

PREPARADO : Andrés Andrade

FECHA: Abril 2015

SUBSISTEMA	OBSERVACIÓN	NIVEL DE RIESGO		RECOMENDACIÓN	ACCIÓN A TOMAR		
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	29.- El gerente general no es sometido a la evaluación de desempeño	1		Es necesario evaluar al gerente ya que es de quien depende la correcta toma de decisiones y finalmente ejecutar seguimientos después de las evaluaciones con el fin de mitigar falencias existentes.	MEDIATA		
	30.- No se realiza un seguimiento de los resultados arrojados en la evaluación de desempeño.	1		Posterior a la discusión sobre la evaluación de desempeño, realizar un seguimiento oportuno con el fin de controlar y mejorar problemas, errores, etc., encontrados.	MEDIATA		
	31.- Uno de los factores para el proceso de evaluación de desempeño es la satisfacción con el cliente, según el indicador arroja un alto grado de insatisfacción, dependiendo si las causas son por problemas de la empresa o del trabajador esto repercute en la evaluación.		2		Ya que las insatisfacción al cliente se da por las siguientes razones: respuesta inoportuna al requerimiento de los clientes, reportes mensuales enviados a destiempo, información errónea, incumplimiento de fechas con los organismos de control, etc., se debería mejorar cada uno de los procesos antes	INMEDIATA	
	32.- Se otorga permisos a los empleados, pero del total se dio casos en los cuales no fueron justificadas las ausencias, y sin ninguna amonestación o multa por esta falta.	1			Cuando las ausencias sean injustificadas, tomar acciones correctivas con el fin de que no influya en el resto del personal y no se vuelva un hábito.	MEDIATA	

Calificadores de Riesgo

1	Riesgo moderado
2	Riesgo medio
3	Riesgo alto

MATRIZ DE OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

COMPAÑÍA: XYZ

SISTEMA: TALENTO HUMANO

PERÍODO: Enero 1 de 2014 a Diciembre 31 de 2014

PREPARADO : Andrés Andrade

FECHA: Abril 2015

SUBSISTEMA	OBSERVACIÓN	NIVEL DE RIESGO	RECOMENDACIÓN	ACCIÓN A TOMAR
OTROS	33.- No se realiza inducción al nuevo empleado, solo se presenta al personal que labora en la entidad.	2	Realizar una correcta inducción del puesto de trabajo, con el fin de que el empleado se familiarice con sus actividades a realizar.	INMEDIATA
	34.- No existe ninguna sanción en caso de mala presentación personal.	2	Ya que la imagen es fundamental en el trato con los clientes, se debería incluir medidas correctivas en el caso de que el personal no se encuentre bien presentado.	INMEDIATA
	35.- El sistema contable es un poco obsoleto, en ocasiones presenta inconvenientes y errores	2	Actualizar, realizar mantenimiento o cambiar de sistema contable, puesto que puede causar retrasos en las entregas de reportes, impuestos, etc., y a la vez información errónea.	MEDIATA

Calificadores de Riesgo

1	Riesgo moderado
2	Riesgo medio
3	Riesgo alto

4.1 Carta a la gerencia

Quito, 19 de Abril de 2015

Señor,

Ing. Carlos Borja.

Director General

TMFECUADOR CIA. LTDA.

Presente,

De mi consideración:

En la elaboración de nuestra auditoría de la gestión del talento humano de la empresa **TMFECUADOR CIA. LTDA.**, del período comprendido entre 1 de enero de 2014 al 31 de diciembre de 2014, tomamos en cuenta su estructura de control interno, para identificar nuestros procedimientos de auditoría con la finalidad de expresar una opinión acerca de la administración del talento humano. Nuestro objetivo no fue obtener una total seguridad sobre la estructura de control interno; sin embargo, determinamos ciertos asuntos que se relacionan con dicha estructura y sus operaciones, que nosotros consideramos son condiciones reportables.

Condiciones reportables, incluyen deficiencias en el diseño y operación de la estructura de control interno que, a nuestro juicio, puede afectar el desempeño del talento humano.

En el informe de auditoría se reportan las respectivas recomendaciones formuladas para el mejoramiento de la gestión y manejo del personal.

Dichas recomendaciones surgen de las observaciones realizadas en nuestra auditoría de gestión del talento humano por el período 1 de enero de 2014 al 31 de diciembre de 2014.

Es importante considerar este trabajo como un apoyo que debe aplicarse y revisarse para el cumplimiento de los objetivos propuestos por la compañía.

Atentamente,

ANDRÉS ANDRADE

AUDITORÍA EXTERNA.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con el propósito de que esta tesis posea un aporte personal se desarrolló un ejercicio práctico, de Auditoría de Gestión del Talento Humano a la compañía TMFECUADOR CIA. LTDA, producto de esta auditoría se pudo llegar las siguientes conclusiones y recomendaciones.

5.1 Conclusiones

1. La compañía no ha definido claramente las políticas de administración del talento humano, lo que produce que el personal no tenga el conocimiento o un alto grado de escepticismo para poder acatarlas.
2. La carencia de manuales de procedimientos para la óptima gestión y administración del talento humano, originan errores graves de control interno, puesto que por la falta de experiencia y de conocimientos adecuados del encargado del talento humano hace que no se cumplan y empleen correctamente los parámetros y procesos tales como: reclutamiento, selección de personal, análisis y valoración de cargos, compensaciones, capacitaciones y evaluación de desempeño.
3. Al surgir la necesidad de cubrir una vacante, la empresa no ejecuta un reclutamiento interno sino recurre directamente a una búsqueda externa, dejando a un lado el plan de carrera de los empleados.
4. La persona encargada del Talento Humano, no es la persona idónea para el desarrollo del proceso de selección del personal, ya que no cuenta con experiencia y dominio en el área ejecutando los procesos de manera empírica, adicionalmente dicha persona tiene que enfrentar obligaciones de gerencia y control de la compañía.

5. La valoración de cargos es realizado de una forma sencilla y básica, según la empatía que se establece con el trabajador, creando conflictos entre el personal.
6. La empresa no reconoce las horas extras, cuando los empleados deben laborar justificadamente fuera del horario de oficina.
7. Es un punto crítico para la entidad y los empleados que no se brinde capacitaciones repercutiendo en el desenvolvimiento óptimo de los trabajadores y posiblemente no satisfacer y cumplir con las necesidades y expectativas del cliente.
8. La evaluación anual de desempeño al personal y la falta de seguimiento después de la misma, ocasiona que la entidad no tenga el mejor control y conozca los problemas que están surgiendo ya sea a nivel personal o profesional en función a las actividades laborales y finalmente si los encargados de cada puesto son los apropiados.

5.2 Recomendaciones

1. La compañía conjuntamente con el directorio tiene que considerar implementar políticas y procedimientos originados de un manual de administración del talento humano, y a la vez compartir esta información con todo el personal de la entidad, con el fin de que cumplan a cabalidad y de manera eficiente con sus tareas y actividades en función de sus puestos laborales.
2. En el caso de cubrir la demanda de un nuevo puesto de trabajo, la entidad primero debería realizar un reclutamiento interno verificando que las personas que laboran en la organización cumplan con los requisitos y aptitudes necesarias para la vacante, cumpliendo con factores de motivación y de plan de carrera del personal; de no contar los empleados con los requerimientos solicitadas recurrir al reclutamiento externo.
3. Contratar una persona que posea experiencia y conocimientos relacionados con la gestión del talento humano para el análisis de falencias en la entidad y la implementación de soluciones y mejoras.
4. Con el fin de que el personal no sienta que existen preferencias hacia determinadas personas, elaborar y emplear un análisis y valoración de puestos de trabajo objetivos, estableciendo una remuneración justa y equitativa de acuerdo a su jerarquía y facultades.

5. Cumplir con lo estipulado en los contratos de trabajo, referente al pago de las horas extras que han sido debidamente justificadas, para evitar cualquier tipo de contingencias que afecten la integridad de la compañía.
6. Implementar un plan anual de capacitación, de acuerdo a las necesidades de los empleados, con el propósito de que sus conocimientos se encuentren actualizados y puedan brindar un óptimo servicio al cliente.
7. El encargado del talento humano junto con el jefe directo de cada empleado, deben efectuar a su personal al menos dos evaluaciones de desempeño al año, ya que de esta manera se puede tener un mejor control de lo que ocurre en las actividades laborales del personal y también identificar si cumplen con las tareas asignadas y si es de forma eficiente y eficaz.

6. BIBLIOGRAFÍA

- (2014, Septiembre 200).
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador* . Manabí: Editora Nacional .
- Asamblea Nacional . (1995, Mayo 5). *Ediciones Legales* . Retrieved Febrero 1, 2015, from Fiel Web: www.fielweb.com/Buscador/Aplicacion.aspx
- Bohlander, S. (2013). Administración de los Recursos Humanos . In S. Bohlander, *Administración de los Recursos Humanos* (p. 4). México: Data Color Impresores S.A.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.
- definicion.de. (2014). *definicion.de*. Recuperado el 20 de Sep de 2014, de [definicion.de: http://definicion.de/proceso-de-produccion/](http://definicion.de/proceso-de-produccion/)
- definicion.mx. (2014). *Definición de proceso*. Retrieved Sep- 20, 2014, from [definicion.mx: http://definicion.mx/proceso/](http://definicion.mx/proceso/)
- Financiera, A. (2013). *Notas a los estados financieros*. Quito.
- IASB. (2010). *Marco Conceptual de las NIIF*. Londres: IASB.
- IASB. (2012). *NIC 19 Ingresos*.
- Ley de Régimen Tributario Interno. (2004). Impuesto a la Renta . In S. d. Internas. Quito : R, O 242-3S, 29-XII-2007.
- Ministerio de Relaciones Laborales . (2005). *Código de Trabajo* . QUITO: Registro Oficial Suplemento 167.
- Ministerio de Relaciones Laborales . (2005, Diciembre 16). *FIEL WEB*. Retrieved Febrero 1, 2015, from <http://www.fielweb.com/Buscador/Aplicacion.aspx>
- Olivo de Latouche, m. y. (1989). *Estudio de la contabilidad general*. valencia: Tatum.
- Quingalombo, M. (2013). *Notas a los estado financieros*. Quito .
- Quingalombo, M. (2013). *Notas a los estados financieros* . Quito .

- Raymond, b. (2004). *remarkable Shrimps: Addaptation and natural history of the carideans*. Oklahoma: University of Oklahoma Press.
- Snell-Bohlander. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México : Data Color Impresores S.A.
- TMFECUADOR CIA. LTDA. (2009). *Manual de Conducta*. Quito.
- TMFECUADOR CIA. LTDA. (n.d.). *TMFGROUP*. Retrieved Febrero 21, 2015, from <http://www.tmf-group.com/es-co/who-we-are/about-us/csr>
- Wikispaces Blog. (2015). *Reclutamiento Interno y Externo* . Retrieved Febrero 8, 2015, from <http://reclutamientoyseleccion05.wikispaces.com/RECLUTAMIENTO+INTERNO+VENTAJAS++Y+DESVENTAJAS>