

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Tesis previa a la obtención del Título de:
INGENIERO COMERCIAL CON ESPECIALIZACIÓN EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TEMA:

**“MODELO PARA LA APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE
GESTIÓN EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANO. CASO:
INDUSTRIAS OMEGA C.A.”**

AUTORA:

VERÓNICA PATRICIA BUCHELI TORRES

DIRECTOR

LCDO. FREDDY ARAQUE

Quito, Febrero 2012

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Quito, 10 de Febrero de 2012

Verónica Bucheli

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a Dios por su infinito amor y guía en mi vida, a mis padres Rosy y Ramiro; a mis hermanos Cristian y Gabriela, a mi sobrino Gabriel, quiénes siempre me motivaron para cumplir mis sueños y a perseverar ante cualquier dificultad, a todos mis queridos amigos, y compañeros con los que compartí estos años de vida universitaria, y en especial a mi amiga Daisy, quién ya no está con nosotros pero siempre vivirá en nuestros corazones.

AGRADECIMIENTO:

Quiero agradecer de todo corazón a todos mis profesores, ya que ellos contribuyeron en mi formación personal y profesional con sabios consejos y enseñanzas durante todos estos años, a la Universidad por abrirme sus puertas, y en especial al Lcdo. Freddy Araque por haberme guiado durante mi trabajo de investigación.

También un especial agradecimiento a los directivos y Jefes Departamentales de Industrias Omega C.A. por permitirme desarrollar este trabajo facilitándome toda la información y a mis compañeros por motivarme a cumplir con esta meta profesional.

ÍNDICE

RESUMEN	1
CAPÍTULO I LA AUDITORÍA	
1.1. Conceptos de Auditoría_____	3
1.1.1 Historia de la Auditoría_____	3
1.1.2 Importancia de la Auditoría_____	4
1.2. El Auditor_____	4
1.2.1. El rol del Auditor en las Organizaciones_____	4
1.2.1.1 El Auditor Interno_____	4
1.2.1.2 El Auditor Externo_____	5
1.3. Clasificación de la Auditoría_____	5
1.3.1. Según su área de Aplicación_____	5
1.3.1.1 Auditoría Financiera_____	5
1.3.1.2 Auditoría Operacional_____	5
1.3.1.3 Auditoría Administrativa_____	6
1.3.1.4 Auditoría Integral_____	6
1.3.1.5 Auditoría Informática_____	6
1.3.1.6 Auditoría Tributaria_____	6
1.3.1.7 Auditoría de Gestión_____	6
1.3.2. Por la procedencia del Auditor_____	7
1.3.2.1 Auditoría Externa_____	7
1.3.2.2 Auditoría Interna_____	7
1.4. Control Interno_____	7
1.4.1 Métodos de Evaluación del Control Interno_____	8
1.4.2 Técnicas de Evaluación del Control Interno_____	8
1.4.3. Metodologías de Administración de Riesgo_____	9
1.4.3.1 Modelo COSO_____	9
1.5. La Auditoría de Recursos Humanos_____	10
1.5.1 Beneficios de la Auditoría de Recursos Humanos_____	10
1.5.2 Sistemas de Administración de Recursos Humanos_____	11
1.5.3 Gestión de Recursos Humanos_____	11
1.5.4. La Organización del Departamento de Recursos Humanos_____	11

1.5.4.1	El Gerente de Recursos Humanos_____	11
1.5.4.2	Funciones Principales del Departamento de Recursos Humanos	12
1.6.	Auditoría de Gestión_____	12
1.6.1	Conceptos de Auditoría de Gestión_____	12
1.6.2	Importancia de la Auditoría de Gestión_____	13
1.6.3	Características de la Auditoría de Gestión_____	13
1.6.4	Objetivos de la Auditoría de Gestión_____	13
1.6.5	Beneficios de la Auditoría de Gestión_____	13
1.6.6.	Semejanzas de la Auditoría de Gestión_____	14
1.6.7.	Diferencias de la Auditoría de Gestión con otras Auditorías____	14
1.6.7.1	Con la Auditoría Administrativa_____	14
1.6.7.2	Con la Auditoría Financiera_____	14
1.6.8	Campo de Aplicación de la Auditoría de Gestión	15
1.6.9.	Instrumentos del Control de Gestión_____	15
1.6.10	Conceptos de las 5 E_____	16
CAPITULO II ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA INDUSTRIAS OMEGA C.A.		
2.1	Introducción_____	17
2.2	Historia de la Organización_____	17
2.3	Objetivos de la Empresa_____	18
2.4	Misión_____	18
2.5	Visión_____	18
2.6	Políticas_____	18
2.7	Organización_____	19
2.8	Matriz FODA_____	20
2.9	Niveles Jerárquicos_____	29
2.10	Naturaleza y Propósito de la Organización_____	30
2.11	El Departamento de Recursos Humanos_____	30
CAPÍTULO III METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN		
3.1	Procedimientos Relativos al Trabajo de Campo	33
3.2.	Fases de la Auditoría de Gestión	35
3.2.1	Fase I	35

3.2.2	Fase II	41
3.2.3	Fase III	55
3.2.4	Fase IV	63
3.2.5	Fase V	65
CAPÍTULO IV APLICACIÓN PRÁCTICA DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN		
4.1	Ejercicio Práctico	67
4.2	Análisis Costo Beneficio	172
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
5.	Conclusiones y Recomendaciones	175
	Bibliografía	177

RESUMEN

La auditoría de gestión es una herramienta moderna para el desarrollo de las organizaciones, ya que permite dar a conocer a los administradores las desviaciones respecto a metas trazadas y en general asegurar el empleo efectivo de los recursos de la organización. La auditoría de gestión puede ser aplicada tanto en las empresas públicas como privadas y el principal propósito es proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad.

El presente trabajo de investigación fue aplicado a la empresa Industrias Omega, que es una empresa que se dedica a la fabricación de cajas de cartón, láminas y todo tipo de impresiones; tiene más de 70 años en el negocio de la imprenta y conversión de papel y sus derivados. El área a la cual se realizó la auditoría de gestión fue al área de Recursos, para evaluar en forma general a este departamento a través de métodos y técnicas de auditoría.

Todas las empresas tienen un elemento en común los recursos humanos, quienes le dan vida y movimiento a la organización, y son los responsables sus los logros y desavenencias. Una adecuada función de recursos humanos consiste en orientar sus esfuerzos y habilidades hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Una adecuada gestión de Recursos Humanos engloba una serie de estrategias que adecuadamente utilizadas le darán una ventaja competitiva a la empresa, este trabajo de investigación realiza un diagnóstico mediante la auditoría de gestión, a todas los procesos que integran la función de recursos humanos que fueron medidos a través del uso de indicadores.

La tesis presentada se desarrolla contiene 5 capítulos que se detalla a continuación:
En el Capítulo I “La Auditoría”: Se desarrolla todo el marco teórico y conceptual sobre auditoría y control interno, sus conceptos importancia y su clasificación.

En el Capítulo II “Análisis Situacional de Industrias Omega C.A.” en este capítulo se describe en forma general a la organización, para conocer en forma detallada todo lo relacionado a sus actividades básicas, antecedentes, forma de trabajo, principios,

valores y personal de organización. También se utiliza la matriz FODA como herramienta de análisis para conocer las principales fortalezas y debilidades internas de la empresa y sus debilidades y amenazas externas que fueron utilizadas para crear estrategias que generen valor agregado en la empresa.

En el Capítulo III “Metodología para la Aplicación de una Auditoría de Gestión”: Se describe paso a paso toda la Metodología para la realización de una auditoría de gestión con descripciones de los programas de trabajo a ser utilizados en cada una de las fases.

El Capítulo IV “Aplicación de una Auditoría de Gestión”: es una aplicación de toda la metodología anteriormente descrita a través de un ejercicio práctico con la respectiva emisión del informe de auditoría; el cual contiene las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó después de haber aplicado la auditoría. También se realiza un análisis Costo Beneficio de la implementación de las recomendaciones.

En el Capítulo V “Conclusiones y Recomendaciones”: Se establece las conclusiones y recomendaciones de este trabajo de Investigación.

CAPÍTULO I

1. LA AUDITORÍA

1.1. Conceptos de Auditoría

“La auditoría, es un examen sistemático de los estados financieros, registros y operaciones con la finalidad de determinar si están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, con las políticas establecidas por la dirección y con cualquier otro tipo de exigencias legales o voluntariamente adoptadas”.¹

“Es un examen comprensivo de la estructura de una empresa, en cuanto a los planes y objetivos, métodos y controles, su forma de operación y sus equipos humanos y físicos.”²

1.1.1. Historia de la Auditoría

Desde hace muchos siglos atrás existen registros de auditoría; en la época de la revolución industrial los auditores eran los encargados de controlar las actividades de las personas que ocupaban cargos públicos, y los empresarios contrataban los servicios de auditores para que controlen las cuentas de la empresa y prevengan fraudes. Nació en Gran Bretaña durante la segunda mitad del siglo XIX y se extendió a otros países de cultura empresarial anglosajona, sobre todo en EEUU de América. Para mediados del siglo XX cambió el significado de la auditoría y ya no consistía solo en detectar fraudes; los auditores determinaban la razonabilidad de los estados financieros y poco a poco empezaron a prestar servicios de auditoría no solo a bancos y entidades gubernamentales si no también a empresas privadas que se encontraban en proceso de crecimiento y necesitaban el aval de servicios de auditoría para mostrar a los accionistas el correcto funcionamiento de las operaciones de sus empresas. En 1988 se crea en España la Ley de Auditoría de Cuentas, la cual contiene técnicas de revisión y tiene por objeto la emisión de un informe acerca de la fiabilidad de los documentos contables auditados. “En los últimos decenios, la auditoría ha evolucionado hacia un asesoramiento de la dirección general de las

¹MADARIAGA Juan Manuel, “*Manual Práctico de Auditoría*”, Ediciones Deusto p 13, 2004, España.

² WILLIAM, Leonard, *Auditoría Administrativa*, Primera Edición, México 2002, p 10.

empresas, prestando servicios fiscales, asesoría en sistemas de contabilidad, estudios de investigación administrativos e industriales y organización de sociedades”.³

1.1.2. Importancia de la Auditoría

La auditoría es importante porque permite verificar que la información financiera, operacional y administrativa sea confiable, verás y oportuna; además revisa que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y en general evaluar el aprovechamiento de los recursos.

1.2. El Auditor

*“El auditor es una persona capacitada y experimentada designado por una autoridad competente para revisar, examinar, y evaluar los resultados de la gestión administrativa y financiera de una dependencia o entidad con el propósito de informar o dictaminar acerca de ellas, realizando las observaciones y recomendaciones pertinentes para mejorar su eficiencia y eficacia en su desempeño”.*⁴

1.2.1. El rol del Auditor en las Organizaciones

Los auditores deben ser profesionales independientes y objetivos, que realicen su trabajo de acuerdo a normas de auditoría establecidas que serán llevadas a cabo con un adecuado juicio profesional, manteniendo y garantizando la confidencialidad de la información obtenida. Las opiniones emitidas por los auditores deben apoyar a los directivos en el adecuado manejo de los recursos, para alcanzar las metas propuestas y asegurar los intereses de la organización.

1.2.1.1 El Auditor Interno

Es un profesional nombrado por la administración de la organización, es el encargado de verificar las fortalezas y suficiencia de los controles que se aplican dentro de la empresa. El Auditor Interno debe tener un plan de trabajo basado en el estudio y evaluación del control interno de la organización que permita mejorar las

³GOMEZ, López Roberto, Generalidades de la Auditoría, p 12.

⁴www.definicion.org

operaciones y resultados así como fortalecer los procesos de administración de riesgos y control.

1.2.1.2 El Auditor Externo

Es un profesional independiente ajeno y externo a la empresa, quién realiza un examen de las operaciones financieras de la empresa, con el fin de emitir una opinión sobre la razonabilidad de las cifras contenidas en los estados financieros. El informe o dictamen que el auditor externo otorga da fe pública a la confiabilidad de los estados financieros y la credibilidad de la gerencia que los preparó. Los auditores externos firman un contrato de trabajo con los clientes, y presentan un cronograma de las visitas que realizarán, las horas presupuestadas de trabajo, el equipo de trabajo que utilizarán y la información que requerirán para efectuar el examen de auditoría; luego del cual emitirán un informe que en nuestro país es de suma importancia tanto para usuarios externos como bancos, futuros accionistas de la empresa y para entidades y organismos de control.

1.3. Clasificación de la Auditoría

1.3.1. Según su área de Aplicación

1.3.1.1 Auditoría Financiera:

Es un examen realizado por un profesional independiente, a los estados financieros de una empresa con el propósito de determinar la razonabilidad de la información a través de un informe, debe ser realizado en base a normas y principio de auditoría.

1.3.1.2 Auditoría Operacional:

La auditoría operacional es una evaluación objetiva, constructiva, sistemática y profesional de las actividades relativas al proceso de gestión de una organización, con el fin de determinar el grado de eficiencia, eficacia, efectividad, economía, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales, con que son manejados los recursos.

1.3.1.3 Auditoría Administrativa:

Es un examen integral o parcial de una organización, que se realiza para determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos, planes y programas de una organización, su estructura orgánica, nivel jerárquico, y calidad de los recursos humanos y materiales, para expresar una opinión sobre la eficiencia administrativa.

1.3.1.4 Auditoría Integral:

Es una revisión global de las actividades financieras, contables, y administrativas que realizan las entidades y dependencias del sector público. Se realiza con el propósito de evaluar y comprobar el logro de operaciones económicas, eficientes y efectivas en una empresa, examinando sus controles internos de apoyo y base de datos.

1.3.1.5 Auditoría Informática:

La auditoría informática es el proceso de recoger, agrupar y evaluar evidencias para determinar si un sistema de información salvaguarda el activo empresarial, mantiene la integridad de los datos, lleva a cabo los fines de la organización, utiliza eficientemente los recursos y cumple con las leyes y reglamentos establecidos.

1.3.1.6 Auditoría Tributaria:

La realiza el auditor tributario con el propósito de verificar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de una empresa, o persona natural (contribuyente), y determinar la razonabilidad de la información presentada a los organismos fiscalizadores de control, esta auditoría especializada debe ser llevada a cabo de acuerdo a las normas tributarias y contables vigentes al periodo que se realiza el examen.

1.3.1.7 Auditoría de Gestión:

Es un examen crítico y sistemático que se realiza a una empresa con la utilización de técnicas específicas de auditoría, que permiten efectuar un informe, en el que se determina el grado del cumplimiento de los objetivos y el manejo adecuado de los recursos de la organización.

1.3.2. Por la Procedencia del Auditor

1.3.2.1 Auditoría Externa:

Es realizada por una firma externa de profesionales, nació como un instrumento de control. Consiste en un examen de los estados financieros independientes mediante la aplicación de normas de auditoría con el propósito de expresar una opinión de la razonabilidad de los estados financieros.

1.3.2.2 Auditoría Interna:

Es una actividad independiente que tiene lugar dentro de la empresa, nació con el propósito de revisar las operaciones contables y de otra naturaleza. Cuando una empresa aumenta sus operaciones se hace necesario que cuente con un departamento de auditoría interna dirigida por auditores altamente capacitados que ayuden a la dirección con información relevante para la toma de decisiones y que emitan recomendaciones que permitan mejorar las operaciones y métodos de control de la organización.

1.4. Control Interno

Es un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la dirección y el resto del personal de una entidad; diseñado para proporcionar una razonable seguridad en la efectividad de las operaciones, confiabilidad de la información financiera.

Es el conjunto de normas, políticas, procedimientos coordinados que adoptan las dependencias y entidades para salvaguardar sus recursos, verificar la veracidad de la información financiera y promover la eficiencia de operación y el cumplimiento de las políticas establecidas, su carácter es preventivo y correctivo.

Los objetivos que persigue el Control Interno son:

- Efectividad y Eficiencia de las Operaciones.
- Confiabilidad de la Información Financiera.
- Cumplimiento de Disposiciones Legales Vigentes.

1.4.1 Métodos de Evaluación del Control Interno

La Evaluación del Sistema de Control Interno debe ser basada en principios, reglas, normas, y disposiciones legales vigentes las más conocidas son:

Muestreo Estadístico: Es una técnica utilizada para la selección de una muestra, que debe ser tomada de grandes volúmenes de documentos, este proceso permite ahorrar recursos y obtener los mismos resultados que se obtendrían si se examina toda la población.

Cuestionario: Es una evaluación a base de preguntas, que serán contestadas por los responsables de cada área de la empresa, a través de este método se conseguirá evidencia para determinar si los controles internos operan de manera adecuada.

Descripción Narrativa: Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del Sistema de Control Interno para las distintas áreas mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

Método Gráfico: Conocido también como flujogramas, consiste en revelar o describir la estructura orgánica de las áreas en examen y de los procedimientos utilizando símbolos convencionales y explicaciones que dan una idea completa de los procedimientos de la entidad.

1.4.2 Técnicas de Evaluación del Control Interno

Técnicas de Verificación Ocular:

- Comparación.
- Observación.
- Revisión selectiva.
- Rastreo.

Técnicas de Verificación Verbal:

- Indagación.

Técnicas de Verificación Escrita:

- Análisis.
- Conciliación.
- Confirmación.

Técnicas de Verificación Documental:

- Comprobación.
- Computación.

Técnicas de Verificación Física:

- Inspección.

1.4.3. Metodologías de Administración de Riesgo.

Existen diferentes metodologías para administrar, controlar y evaluar los riesgos que se pueden presentar en una organización, el método más conocido es el modelo COSO.

1.4.3.1 Modelo COSO

“Fue emitido en Estados Unidos por la Comisión Treadway en septiembre de 1997, sus siglas significan: (Control Interno-Estructura Integrada), con el propósito de mejorar el control interno y el gobierno corporativo.

Los componentes del control interno son:

Ambiente de Control: *Es el elemento que proporciona disciplina y estructura. El ambiente de control se determina en función de la integridad y competencia del personal de una organización; los valores éticos son un elemento esencial que afecta a otros componentes del control. Entre sus factores se incluye la filosofía de la administración, la atención y guía proporcionados por el consejo de administración, el estilo operativo, así como la manera en que la gerencia confiere autoridad y asigna responsabilidades.*

Evaluación de Riesgos: *Es la identificación y análisis de los riesgos que se relacionan con el logro de los objetivos; la administración debe cuantificar su magnitud, proyectar su probabilidad y sus posibles consecuencias.*

En la dinámica actual de los negocios, se debe prestar especial atención a:

- *Los avances tecnológicos.*
- *Los cambios en los ambientes operativos.*
- *Las nuevas líneas de negocios.*
- *La reestructuración corporativa.*
- *El personal nuevo.*

Actividades de Control: *Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de contabilidad operativa, salvaguarda de activos, segregación de funciones.*

Las actividades de control se clasifican en:

- *Controles Preventivos.*
- *Controles Detectivos.*
- *Controles Correctivos.*

- *Controles Manuales o de Usuario.*
- *Controles de Cómputo o de Tecnología de Información.*
- *Controles Administrativos.*

Las actividades de control deben ser apropiadas para minimizar los riesgos, el personal realiza cada día una gran variedad de actividades específicas para asegurarse que la organización se adhiera a los planes de acción y al seguimiento de la consecución de sus objetivos.

Información y Comunicación: *Se debe generar información relevante y comunicarla oportunamente, de tal manera que permita a las personas entenderla y cumplir con sus responsabilidades. Las responsabilidades de control han de tomarse en serio, los empleados tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de control interno y como las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, organismos de control, accionistas, y proveedores.*

Monitoreo: *Los controles internos deben ser monitoreados constantemente para asegurarse que el proceso se encuentra operando como se planeó y comprobar que son efectivos ante los cambios de las situaciones que les dieron origen. El alcance y la frecuencia del monitoreo dependen de los riesgos que se pretenden cubrir.*

*Las actividades de monitoreo constante pueden ser implantadas en los propios procesos del negocio o a través de evaluaciones separadas de la operación, es decir, mediante auditoría externa o interna. Los controles internos se deben implementar en los procesos del negocio, sin inhibir el desarrollo del proceso operativo”.*⁵

1.5. La Auditoría de Recursos Humanos

“Es el proceso por el cual se evalúa la eficiencia y la eficacia de las políticas y las prácticas de gestión de Recursos Humanos con la finalidad de indicar las prácticas adecuadas, los posibles fallos y problemas, y proponer soluciones y sugerencias de mejora”.⁶

1.5.1 Beneficios de la Auditoría de Recursos Humanos:

- Mejora la imagen del Departamento de Talento Humano.
- Clarifica los deberes, y responsabilidades del Departamento de Recursos Humanos.

⁵ Edicontab, “*El Contador Público y la Contabilidad como medio de prueba*”, p72.

⁶www.rhweb.com

- Aplicando este tipo de auditoría podemos determinar el grado de contribución del Departamento de Recursos Humanos a la organización.

1.5.2 Sistemas de Administración de Recursos Humanos

*“Los sistemas de administración de Recursos Humanos o sistemas de información de recursos humanos también conocidos por sus siglas SARH – SIRH respectivamente, forman un interfaz entre la gestión de recursos humanos y las tecnologías de información, se refieren en general a actividades de planificación y tratamiento de datos para integrarlos en un sistema único de gestión”.*⁷

Los sistemas de administración de Recursos Humanos son de vital importancia en las organizaciones, ya que son modernas herramientas de información que permiten mantener bases de datos actualizadas del personal que labora en la empresa.

1.5.3 Gestión de Recursos Humanos

La gestión de recursos humanos se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas. Tiene como objetivos: atraer a los trabajadores adecuados para cada puesto de trabajo, retener a los mejores empleados, aumentar la productividad, motivar a los empleados y cumplir con la normativa vigente en materia de recursos humanos.

1.5.4. La Organización del Departamento de Recursos Humanos

1.5.4.1 El Gerente de Recursos Humanos:

El gerente o director de Recursos Humanos, es el líder del Departamento de Recursos Humanos, tiene la responsabilidad de mantener y mejorar las relaciones humanas y laborales entre la dirección y el personal.

La jefatura de Recursos humanos tiene la responsabilidad de planificar o programar con su equipo, la capacitación del personal a través de cursos, seminarios u otros, elaborar planes de capacitación, conducir el proceso de selección de personal,

⁷ www.wikipedia.org

efectuar comunicaciones dentro de la empresa, elaborar registros y control del personal, manejar el área de salud e higiene entre otras responsabilidades.

El gerente de Recursos Humanos debe ser Psicólogo Industrial, preferiblemente con experiencia y con un amplio conocimiento en leyes laborales, manejo de personal, don de mando, observador y dinámico, honrado, responsable, debe coordinar y liderar a los profesionales de la empresa en función de las necesidades de la organización.

1.5.4.2 Funciones Principales del Departamento de Recursos Humanos:

1. *“Ejecutar los procesos de reclutamiento, selección, y contratación de personal.*
2. *Elaborar y mantener actualizadas las bases de datos y documentación relativas a la dotación de recursos humanos del establecimiento.*
3. *Administrar mecanismos de control y supervisión del cumplimiento de las normas relativas a los derechos y obligaciones de los funcionarios, además de informar y orientar al personal del establecimiento en estas materias.*
4. *Administrar el sistema computacional de control de asistencia.*
5. *Evaluar periódicamente las necesidades de capacitación.*
6. *Ejecutar funciones de coordinación con las instituciones prestadoras de capacitación que correspondan.*
7. *Ejecutar los procesos mensuales de liquidación y pagos de remuneraciones del personal del establecimiento.*
8. *Mantener adecuados canales de comunicación para recibir las inquietudes y planteamientos de las organizaciones gremiales existentes en el establecimiento.*
9. *Proponer alternativas que permitan lograr y mejorar las relaciones laborales, entre los distintos estamentos que conforman los recursos humanos del establecimiento.*
10. *Participar con el Comité de Higiene y Seguridad, en la elaboración de programas tendientes a evitar accidentes del trabajo y enfermedades profesionales”.*⁸

1.6. Auditoría de Gestión

1.6.1 Conceptos de Auditoría de Gestión

“La auditoría de Gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos”.⁹

⁸ www.rr-hh.com

⁹ www.member.tripod.com

“Es una evaluación multidisciplinaria, independiente, con enfoque de sistemas, del grado y forma de cumplimiento de los objetivos de una organización, de relaciones con su entorno, así como de sus operaciones, con el objeto de proponer alternativas para el logro más adecuado de sus fines y mejor aprovechamiento de sus recursos”.¹⁰

1.6.2 Importancia de la Auditoría de Gestión

Es importante ya que permite descubrir deficiencias en un área de la empresa, y señalar sus posibles soluciones, además de ser una herramienta para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la organización.

1.6.3 Características de la Auditoría de Gestión:

- Evalúa la posición competitiva y organizativa de la empresa.
- Produce un informe integral sobre la gestión efectuada por la administración de la empresa, durante un período determinado.
- Utiliza una metodología flexible que permite ajustarse a los diferentes cambios externos e internos.
- Verifica tendencias, desviaciones así como acciones correctivas para que los administradores tengan elementos de juicio en forma objetiva, clara y oportuna.

1.6.4 Objetivos de la Auditoría de Gestión:

- Ayudar a la Dirección a lograr una Administración más eficaz.
- Examinar y lograr métodos de desempeño en todas las áreas.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

1.6.5 Beneficios de la Auditoría de Gestión:

Es muy beneficioso que se aplique una auditoría de gestión en las empresas ya que este tipo de auditoría se convierte en un elemento de vital importancia que utiliza métodos, y técnicas modernos que permiten conocer claramente las necesidades de cambio en las organizaciones ayudando a la dirección a lograr una administración más eficaz.

¹⁰www.wikipedia.org

1.6.6 Semejanzas de la Auditoría de Gestión con la auditoría financiera:

- Estudian y evalúan el Sistema de Control Interno.
- Al finalizar la Auditoría se debe emitir un Informe.
- Deben ser realizadas por profesionales calificados y experimentados.
- Emite recomendaciones tendientes a mejorar las operaciones de una empresa.

1.6.7. Diferencias de la Auditoría de Gestión con otras auditorías:

1.6.7.1 Con la Auditoría Administrativa

La Auditoría Administrativa vigila el cumplimiento de los elementos del proceso administrativo de una empresa, es decir está enfocada a las actividades operacionales; mientras que la auditoría de gestión evalúa el uso de los recursos y cumplimiento de objetivos para emitir un informe a los directivos, con el propósito de realizar acciones preventivas y correctivas que nos permitan optimizar los recursos de la organización.

La auditoría administrativa no utiliza indicadores, la auditoría de gestión utiliza parámetros e indicadores de gestión para medir la eficiencia, economía, eficacia, ética e impacto.

1.6.7.2 Con la Auditoría Financiera

El objetivo de la auditoría financiera es determinar la razonabilidad de los estados financieros de una empresa, el objetivo de la auditoría de gestión es evaluar la economía y eficiencia con la que se han utilizado los recursos humanos materiales y financieros. En la auditoría financiera participan contadores públicos- auditores, en la auditoría de gestión se conforma un equipo multidisciplinario con profesionales de acuerdo al área en donde se aplique.

1.6.8 Campo de Aplicación de la Auditoría de Gestión

*“La auditoría de gestión se puede aplicar a una función específica, un departamento o grupo de departamentos, o a su totalidad. El campo de estudio puede abarcar la economía de la producción, incluyendo elementos tales como: especialización, simplificación, estandarización, diversificación, expansión, contracción e integración; también podría incluir los factores de producción”.*¹¹

1.6.9. Instrumentos para el Control de Gestión:

Permiten detectar variaciones con relación a metas o normas.

1.6.9.1 Indicadores

“Son puntos de referencia que brindan información cualitativa o cuantitativa conformada por uno o varios datos constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación.”¹²

Para elaborar un indicador debemos definir el objetivo que pretendemos alcanzar, y las acciones que vamos a llevar a cabo para su instrumentación y debe estar enfocado hacia la medición de resultados no de procesos.

Los indicadores deben reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Factible de medir.
- Ser verificable.
- Fácil de Interpretar.

1.6.9.2 Cuadros de Mando

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, ayuda a las empresas a expresar los objetivos para poder cumplir sus metas.

¹¹ www.fceea.edu.com

¹² <http://deconceptos.com>

Es una herramienta para medir el rendimiento, contribuye a reducir la incertidumbre y ayuda a los directivos en la toma de decisiones.

1.6.9.3 Gráficos

Es la representación de la información determinada por variaciones y tendencias. Fortalecen la realización de las auditorías administrativas y de gestión, permitiendo visualizar la información y facilitar su seguimiento e interpretación.

1.6.9.4 Análisis Comparativo

Es una técnica utilizada para medir el rendimiento de un sistema o componente del mismo, a través de la comparación.

1.6.9.5 Control Integral

Se refiere a la comparación sistémica de cada una de las áreas de la organización.

1.6.10 Conceptos de las 5 E

“Eficacia: Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc. Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia.

Eficiencia: Se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce el máximo de «producto» para una cantidad dada de «insumos» o requiere del mínimo de «insumos» para una calidad y cantidad de «producto» determinada. El objetivo es incrementar la productividad.

Economía: El concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes «adquieren» recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.

Ecología: Se refiere a las condiciones ambientales y su impacto.

Ética: Se refiere a los valores morales y a la conducta tanto del personal como de la organización”.¹³

¹³ www.estatico.buenosaires.gov.ar

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA INDUSTRIAS OMEGA C.A.

2.1 Introducción

Industrias Omega Compañía Anónima tiene por objeto social: elaborar cajas plegables de cartón, cajas corrugadas, láminas microcorrugadas y todo tipo de trabajos de impresión.

2.2 Historia de la Organización

Industrias Omega nació en el año de 1940, sus primeros dueños fueron alemanes, quienes llegaron al país después de la segunda guerra mundial, en sus primeros años de vida se fusionó con la empresa Milex S.A., el primer producto que comercializó fueron fundas de papel; desde 1973 es una compañía anónima y fue adquirida por un grupo familiar. Han sido líderes en la fabricación de diversas líneas de producción desde papel higiénico, fundas de papel, hasta papel de regalo. Desde hace 21 años incursionó en el campo de las artes gráficas convirtiéndose en una de las principales industrias gráficas del país. Posteriormente en el año 1992 creó la línea de producción de microcorrugado que elabora láminas para empaque de flores y cajas corrugadas con una gran participación en el mercado florícola ecuatoriano y en el año 2008 incursionó en la impresión digital. La empresa cuenta con maquinaria de alta tecnología y genera trabajo directo para más de 140 personas. Actualmente tiene las siguientes líneas de producción:

DIVISIÓN GRÁFICA:

Esta área trabaja con varios tipos de cartulinas desde fibras vírgenes hasta cartulinas dúplex recicladas, y según el tipo de caja se realizan acabados en barniz y plastificados. Los productos de esta línea son:

- Cajas plegables: para empaque de productos alimenticios, farmacéuticos, calzado, licores, etc.
- Impresiones Digitales: impresión digital a gran formato, se puede imprimir en cualquier material de superficie plana como tablas, vidrios, telas, madera etc.

DIVISIÓN MICROCORRUGADO

En ésta línea de producción se elabora en cartón laminado (material compuesto de dos capas laminadas en cartulina plegable)

- Microcajas y Exhibidores.
- Láminas microcorrugadas para el empaque de flores.

2.3 Objetivos de la empresa

- Fortalecer los procesos de producción, distribución y post-venta que permitan satisfacer las necesidades de nuestros clientes, reduciendo al máximo los tiempos de fabricación, distribución y costos asociados.
- Establecer alianzas estratégicas de negocios.

2.4 Misión

Industrias Omega C.A. satisface los requerimientos de sus clientes, a través de la fabricación de cajas plegadizas, láminas microcorrugadas, big boys, cabeceras de góndolas enmarcada en un sistema de mejora continua.

2.5 Visión

Ser una industria líder en la fabricación de cajas de cartón, láminas corrugadas, y envases, con cobertura nacional y a países del área Andina, con la utilización de una mejor tecnología acorde a los nuevos requerimientos de calidad, con el compromiso de directivos, funcionarios y empleados.

2.6 Políticas de la empresa

La empresa no cuenta con un manual de políticas pero en el reglamento interno las siguientes políticas son las más importantes:

- **Administrativas:**

Todos los trabajadores deberán conocer el reglamento interno de la empresa con el propósito de normar su permanencia en la empresa.

Ejercen funciones de Dirección y Administración el Presidente, Gerente General, Gerente Administrativo y Jefes Departamentales.

- **De Recursos Humanos:**

Los trabajadores conjuntamente con el Jefe Inmediato Superior, establecerán el período de vacaciones, los mismos que estarán dados de acuerdo a las necesidades del personal como del proceso productivo de la empresa y tomando en cuenta lo establecido en el Código de Trabajo. Los trabajadores deberán firmar una hoja de permisos en caso de ausentarse de la empresa la misma que será entregada en la guardiana al momento de la salida, y será controlada por el departamento de RRHH.

- **De Seguridad:**

Existe un Comité de Seguridad Industrial, y serán los encargados de Informar a sus compañeros en caso de que se produzca un accidente en la empresa y no puedan venir a cumplir con su jornada normal de trabajo. El Comité de Seguridad Industrial y los Jefes Inmediatos tendrán la responsabilidad de instruir y vigilar a los trabajadores sobre el requerimiento y correcto uso de los implementos de seguridad para un adecuado desempeño de sus labores.

- **De Alimentación:**

Todo el personal tanto de la planta como administrativos disponen de un total de treinta minutos para el almuerzo, y los gastos de alimentación serán pagados en rol para los trabajadores del área de administración y los operadores tendrá derecho al servicio de alimentación y desayunos en el comedor de la empresa.

- **De Medio Ambiente:**

La empresa está comprometida con el medio ambiente y conduce sus actividades minimizando los impactos ambientales, realiza una auditoría ambiental en forma anual con el fin de garantizar el cumplimiento de leyes ambientales vigentes.

2.7 Organización de la Empresa

El Órgano supremo de la empresa es la Junta General de Accionistas, administran la empresa el Directorio, el presidente Ejecutivo, vicepresidente ejecutivo y el Gerente General.

Industrias Omega C. A. internamente se encuentra estructurada bajo un esquema de organización jerárgica vertical ya que cada individuo de la organización responde a su jefe departamental, y los jefes departamentales responden al gerente de la

organización por sus actividades, este nivel de organización permite que los subordinados tomen decisiones en caso de la ausencia de sus superiores.

Los propietarios de la empresa son los siguientes:

- Ing. Fernando Córdoba 15%
- INVERK C.A 30%
- Ing. Ivonne Álvarez 55%

2.8 Matriz FODA:

La matriz FODA es una de las principales herramientas de diagnóstico a continuación se presenta un análisis que permitirá una visualización general del entorno de la organización. El término FODA significa:

F=Fortalezas O=Oportunidades
D=Debilidades A=Amenazas

De estas cuatro variables las fortalezas y las debilidades son internas de la organización y es posible actuar directamente sobre ellas, y las oportunidades y amenazas son externas por lo que en general es muy difícil modificarlas.

Las fortalezas deben utilizarse.

Las oportunidades deben aprovecharse.

Las debilidades deben eliminarse.

Las amenazas deben neutralizarse.

Fortalezas: Son las capacidades especiales con las que cuenta la empresa, por lo que se sitúa en una posición privilegiada frente a la competencia.

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y le permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos que no posee, actividades que no se desarrollan positivamente.

Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que atentan la permanencia y desarrollo de la organización.

Elementos de la Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<p>Elementos positivos que nos diferencian de la competencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos. • Destrezas. • Buena Calidad. • Buenas relaciones con los clientes. • Personal Capacitado. 	<p>Factores que hacen que la empresa se encuentre en una posición desfavorable frente a la competencia y constituyen una barrera para lograr una buena administración:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precios Poco Competitivos • Falta de Recursos. • Poca Tecnología. • Ausencia de Manuales de Procedimientos. • Falta de Liquidez. • Inexistencia de Planificación Estratégica. • Falta de capacitación.
Oportunidades	Amenazas
<p>Hechos potenciales que ocurren en el entorno de la organización y si son aprovechados nos permitirán obtener ventajas competitivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exoneraciones arancelarias. • Nuevas Tecnologías. • Disminución de las tasas de inflación. • Normatividad legal. 	<p>Situaciones externas que pueden afectar a la empresa, hechos potenciales que impiden el logro de los objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la Legislación. • Restricción a las importaciones y exportaciones. • Inestabilidad Económica. • Tendencias desfavorables en el mercado.

Se aplicó el siguiente cuestionario a los principales funcionarios con el propósito de para levantar información para construir la matriz FODA.

Gerente General

¿Qué factores internos y externos facilitan el crecimiento de Industrias Omega C.A.?

- Productos de Buena Calidad.
- Amplia Cartera de Clientes.
- Gente comprometida.
- Conocimiento del Negocio.
- Equipos de última generación para impresión, troquelado y pegado de cajas.

¿Qué factores internos y externos dificultan el crecimiento de Industrias Omega C.A.?

- Incremento de Impuestos a la importación.
- Falta de Apoyo del gobierno.
- Competencia.
- Requerimiento de Materia Prima Importada para la fabricación del producto.

Jefe de Producción área Micro

¿Qué factores internos y externos favorecen el crecimiento del área que usted dirige?

- Constante crecimiento del mercado.
- Entrega Oportuna.
- Posibilidades de expansión del producto a Etiopía.
- Cajas resistentes para productos livianos y pesados.

¿Qué factores internos y externos dificultan el crecimiento del área que usted dirige?

- Procesos de importación demorosos.
- Costos adicionales por mantenimiento cuando se dañan las máquinas, además de ocasionar demoras en entregas.

Jefe de Producción área Gráfica

¿Qué factores internos y externos favorecen el crecimiento del área que usted dirige?

- Productos de Excelente Calidad.
- Gran trayectoria en el mercado.
- Experiencia en la producción de todo tipo de cajas, en el área digital se puede imprimir sobre cualquier superficie.

¿Qué factores internos y externos dificultan el crecimiento del área que usted dirige?

- La competencia ofrece mejores precios.
- Falta de capacitación adecuada al personal.
- Falta de organización en la planificación.

Jefe de Recursos Humanos

¿Qué factores internos y externos favorecen el crecimiento del área que usted dirige?

- Personal responsable.
- Adecuada segregación de funciones y responsabilidades.

¿Qué factores internos y externos dificultan el crecimiento del área que usted dirige?

- No existe sistemas de evaluación de desempeño.
- No se ha medido el clima laboral de la empresa.

Gerente de Ventas

¿Qué factores internos y externos favorecen el crecimiento del área que usted dirige?

- La empresa cuenta con una amplia cartera de clientes.
- La empresa cuenta con crédito de hasta 90 días según el monto de compra.

¿Qué factores internos y externos dificultan el crecimiento del área que usted dirige?

- La empresa no cuenta con un departamento de servicio al cliente para atender sus necesidades.
- Falta mercado en el área gráfica y digital.
- Existen demasiada competencia en el área gráfica.
- Incremento de precios en los productos de exportación como en el camarón y las flores, ocasionando disminución de la liquidez de nuestros clientes.

Jefe de Seguridad y Medio Ambiente

¿Qué factores internos y externos favorecen el crecimiento del área que usted dirige?

- Se cumple con normas adecuadas de seguridad y medio ambiente.
- La empresa cuenta con un Comité de Seguridad y Salud.

¿Qué factores internos y externos dificultan el crecimiento del área que usted dirige?

- No se cuenta con certificaciones internacionales de calidad.
- El gobierno debe fomentar mejores prácticas para el manejo ambiental.

Jefe de Contabilidad

¿Qué factores internos y externos favorecen el crecimiento del área que usted dirige?

¿Qué factores internos y externos dificultan el crecimiento del área que usted dirige?

- Falta de liquidez en el área gráfica.
- Incremento en el Impuesto a la Salida de Divisas del 2% al 5%, lo cual representa incremento en los costos de producción.

ANALISIS FODA:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Para realizar sus productos utiliza materia prima importada de países como Chile, Estados Unidos, Colombia. ● Cuenta con maquinaria de alta tecnología. ● Experiencia en la producción de todo tipo de cajas y láminas para empaque. ● Capacidad Instalada. ● Productos de alta calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ● No cuenta con certificaciones de calidad internacionales que le permitirían obtener mejores clientes. ● Requiere una gran inversión en la sección gráfica, para superar los tiempos de entrega y costos de la competencia. ● No cuenta con un departamento de servicio al cliente, que sería una potente herramienta de mercadeo para evaluar las necesidades del cliente. ● Los trabajadores no cuentan con un plan de capacitación acorde a sus necesidades profesionales. ● No se evalúa el desempeño de los trabajadores, ni se mide su motivación.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Acuerdos y Convenios de Tratados Internacionales que permiten la exoneración de aranceles a determinadas importaciones. ● En la venta de láminas corrugadas no tiene muchos competidores, y la cartera de empresas florícolas es muy amplia tanto en Quito como en haciendas ubicadas en la provincia de Pichincha y otras provincias de la Sierra. ● El área de micro-corrugado se está expandiendo el mercado hacia el continente africano, en Etiopía país en donde se están produciendo rosas. ● La empresa cuenta con una amplia cartera de clientes en el área farmacéutica, industrias alimenticias, florícolas, entre otras. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Para elaborar sus productos depende de materia prima importada. ● El impuesto a la salida de divisas, se elevó al 5% generando incremento en el costo de importación. ● En Ecuador no se produce la celulosa que es la materia prima, para la industria del papel a pesar de que nuestro país tiene las condiciones de suelo adecuadas no se producen pinos para procesarla. ● En el área gráfica a pesar de que la maquinaria es moderna los principales competidores están en ventaja, debido a que cuenta con mayor tecnología y ofrecen costos unitarios generales más bajos.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS (AODF)

“Matriz amenazas-oportunidades-debilidades -fuerzas (AODF) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas”.¹⁴

Las estrategias que adopte la empresa deben ser alternativas viables que permitan el cumplimiento de los objetivos de la organización y el crecimiento aprovechando al máximo sus recursos.

Las estrategias son los planes idóneos con los que cuenta la organización para enfrentar a la competencia y satisfacer a sus clientes.

Estrategias FO: Se aplican las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

Estrategias DO: Se aplica para superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Estrategias FA: Se aplica para aprovechar las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

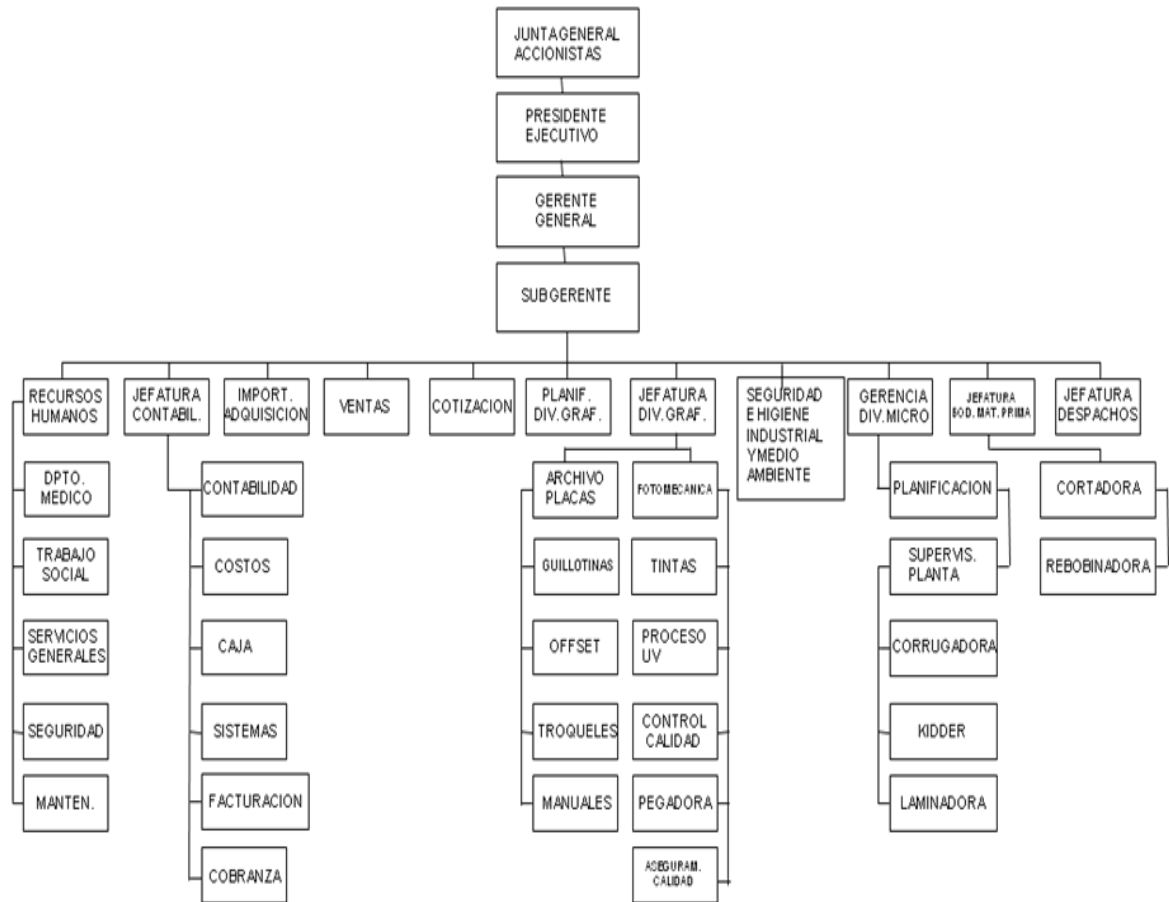
¹⁴ www.joseacontreras.net

	<p>FORTALEZAS F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Materia Prima de alta calidad. 2. Maquinaria de Alta Tecnología 3. Amplia Experiencia en el Mercado. 4. Capacidad Instalada. 	<p>DEBILIDADES D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No tiene certificaciones internacionales de calidad. 2. No cuenta con departamento de servicio al cliente. 3. No se realiza capacitación y evaluación al personal. 4. No se mide la motivación del personal
<p>OPORTUNIDADES O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acuerdos y Convenios de Tratados Internacionales que permiten la exoneración de aranceles a determinadas importaciones. 2. Poca competencia en la venta de láminas micro corrugadas. 3. Exportación de láminas en auge. 4. Amplia cartera de clientes. 	<p>ESTRATEGIAS- FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar más líneas de producción, que nos permitan diversificar el mercado. (F2, F2; O4). 2. Contratar a agentes de venta bilingües para facilitar ampliar nuestro mercado exportador de láminas (F2; F3; F4;O3) 	<p>ESTRATEGIAS D-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una evaluación de la gestión de recursos humanos, para determinar su efectividad en el manejo de los recursos humanos y diseñar procesos técnicos que permitan tanto la satisfacción de los recursos humanos, como la satisfacción de los clientes. (D2;D3,D4;O4) 2. Crear un Departamento de Servicio al Cliente que nos permita evaluar la satisfacción en la elaboración y entrega de los productos. (D2; O4).

	<p>FORTALEZAS F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Materia Prima de alta calidad. 3 Maquinaria de Alta Tecnología. 4 Amplia Experiencia en el Mercado. 5 Capacidad Instalada 	<p>DEBILIDADES D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 No tiene certificaciones internacionales de calidad. 2 No cuenta con departamento de servicio al cliente. 3 No se realiza capacitación y evaluación al personal. 4 No se mide la motivación del personal
<p>AMENAZAS A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No existen proveedores nacionales de materia prima y el proceso de importación es largo. 2. Incremento del Impuesto a la Salida de Divisas. 3. Falta de interés del gobierno para apoyar al gremio. 4. Competidores con mejor tecnología y precios en el área gráfica. 	<p>ESTRATEGIAS F-A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Planificar adecuadamente los procesos de importación, para evitar demoras en la entrega de productos por falta de materia prima.(F5;A1) 2 Buscar acuerdos de todo el gremio de la Industria Gráfica del Ecuador para lograr una disminución del ISD. (F4; A2; A3). 	<p>ESTRATEGIAS D-A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Entrar en un proceso de calificación para la obtención de una certificación internacional (D1; A4;) 2 Obtener fuentes de financiamiento para adquirir mejores tecnologías, que con recursos humanos adecuadamente capacitados nos permitan mejorar nuestra calidad y diversificación de productos para tener una mayor participación en el mercado. (D3, D4;A4)

2.9 Niveles Jerárquicos:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL INDUSTRIAS OMEGA C.A.



FUENTE: Manual de Procedimientos versión 5.1.

En el Organigrama estructural de la empresa se puede visualizar todas las unidades administrativas existentes en la organización.

El organigrama es presentado en forma vertical, la autoridad y responsabilidad se transmite por una sola línea para cada departamento o grupo de departamentos.

Existen 10 departamentos dentro de la empresa y los niveles: Gerencial, Administrativo y Operativo.

Nivel Administrativo:

En este nivel se encuentra la Junta General de Accionistas y el presidente ejecutivo.

El Nivel Gerencial:

Este nivel está conformado por el gerente y el subgerente.

El Nivel Operativo:

Está conformado por los siguientes departamentos:

- Recursos humanos.
- Contabilidad.
- Importaciones.
- Ventas.
- Cotizaciones.
- Planificación Gráfica.
- Jefatura Gráfica.
- Seguridad y Medio Ambiente.
- Jefatura Sección Microcorrugado.
- Materia Prima.
- Despachos.

2.10 Naturaleza y Propósito de la Organización:

La división del trabajo está dada por la departamentalización, porque agrupa los puestos en unidades de trabajo para facilitar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

2.11 Departamento de Recursos Humanos

El Sistema de Recursos Humanos

El sistema de control del Departamento de Recursos Humanos tiene como objetivo principal mantener y seleccionar personal competente dentro de la organización alcanzando un desempeño satisfactorio.

Personal del departamento de Recursos Humanos

- Gerente de Recursos Humanos
- Asistente de Gerencia de Recursos Humanos

Funciones del personal de Recursos Humanos.

- Elaborar roles de pago.
- Manejo de historial Laboral.
- Elaborar décimos y beneficios.

- Elaborar actas de finiquito.
- Coordinar capacitaciones del personal.
- Atender a todos los empleados.
- Coordinar la dotación de uniformes del personal.
- Lleva archivo de carpetas personal.
- Realizar el reclutamiento y selección de personal.
- Elaborar contratos, avisos de entrada y salida, apertura de cuentas de personal nuevo.
- Aplicar test psicológicos.
- Controlar el Servicio de Alimentación a los Trabajadores.

Técnicas de Administración de Personal

“Las técnicas de recursos humanos constituyen el conjunto de procedimientos, que se aplican en forma directa e indirecta a las personas, cargos, secciones, obtención y suministro de datos de competencia de la Administración de Recursos Humanos”.¹⁵

El departamento de Recursos Humanos presenta las siguientes técnicas de Administración de Personal:

- Reclutamiento y selección de Personal.
- Análisis y Descripción de Puestos.
- Prestaciones Laborales
- Técnicas de Higiene y Seguridad Industrial.

Proceso de Administración de Nómina

Está a cargo de un sistema informático llamado SIAG 3, y funciona en base a las necesidades de la organización, proporcionando información confiable tanto para el Departamento de Contabilidad como para usuarios externos de la información del personal como el IESS, Ministerio de Trabajo e INEC.

¹⁵ www.gestiopolis.com

Proceso de selección de Personal

La recepción de las **hojas de vida** para el proceso de selección se realiza en las oficinas de lunes a viernes en un horario de 8: 30 a.m. a 16:30p.m; para luego entregarlas al departamento de RRHH:

1. RRHH realiza un análisis de las hojas de vida para identificar aquellos candidatos que cumplan con el perfil requerido.
2. Se convoca a entrevista a aquellos que se ajusten al perfil.
3. Se realiza el proceso de preselección con base en una entrevista preliminar, si el aspirante es aprobado llena la **Solicitud de Empleo**.
4. Se procede a la verificación de las referencias personales y laborales de los candidatos.
5. En caso de reingreso de una persona se pide una autorización al responsable del área.
6. Previo al ingreso del personal de: obreros, asistentes, supervisores, jefaturas se procede a tomar pruebas psicológicas y / o técnicas; y se emite una **Evaluación del Candidato** que luego se presentada al responsable de área.
7. Una vez realizada la evaluación correspondiente y la verificación de referencias se realiza la contratación de la persona que reúna las competencias para el cargo seleccionado.
8. Se solicita al candidato seleccionado los **documentos requeridos** para su ingreso a la compañía.
9. Una vez ratificada la selección se procederá a la firma del **Contrato de Trabajo**.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La metodología de la auditoría de gestión nos servirá como un marco de referencia para las acciones que deberemos realizar en las diferentes fases y nos conducirán en forma sistemática y programada para su aplicación.

3.1. Procedimientos Relativos al Trabajo de Campo

3.1.1 Planeamiento y Dirección Profesional (Supervisión Adecuada)

El examen debe ser planeado adecuadamente, la planeación se refiere a los lineamientos de carácter general que norman la aplicación de la auditoría de gestión.

3.1.2 Estudio y Evaluación de Control Interno

Es importante realizar una evaluación al Sistema de Control Interno para determinar su efectividad y asegurar el cumplimiento de planes, políticas y procedimientos de la organización.

3.1.3 Evidencia Suficiencia y Competencia

El auditor debe obtener una evidencia adecuada en grado suficiente, para que fundamente su opinión.

3.1.4 Determinación de Objetivos

Comprende la definición de los objetivos generales y específicos de la auditoría.

Objetivos Generales

Son aquellos que se espera lograr como resultado de la auditoría en términos globales, deben describirse en verbos regulares.

Objetivos Específicos

Describen lo que se desea lograr en términos concretos, como resultado de la auditoría de gestión.

3.1.5 Los Papeles de Trabajo:

Son documentos y archivos en los que el auditor, registra y guarda todos los datos e información obtenida en los procedimientos aplicados, y pruebas realizadas. Los papeles de trabajo constituyen un vínculo entre el planeamiento, la ejecución y el informe de auditoría, por lo que deben contener la evidencia que respalde los hallazgos, opiniones, conclusiones y juicios del auditor.

Los papeles de trabajo pueden ser:

- Resúmenes de Auditoría.
- Notas del Auditor.
- Extractos de copias y documentos.

Características de los papeles de Trabajo

- Deben ser preparados en forma nítida.
- No deben contener enmendaduras.
- Son de propiedad de la firma auditora.
- Deben estar referenciados y codificados.
- Deben ser explícitos y definir los símbolos y marcas que se utilicen.
- Pueden ser preparados por el auditor, o recibidos del auditado.
- Deben facilitar la supervisión y revisión del trabajo realizado.

Archivo de los Papeles de Trabajo:

El archivo de los papeles de trabajo debe dividirse en dos grupos:

- a) Archivo Permanente: Son todos los documentos que tienen carácter de permanente, es decir no cambian y se los puede utilizar en auditorías futuras como: escrituras de constitución, minutas, manuales, planes estratégicos, planes operativos, presupuestos etc.
- b) Archivo Corriente: Son aquellos archivos que contienen todas las evidencias relacionadas con la ejecución de la auditoría y que le permitirán emitir su informe previo y final entre estos tenemos: evaluación del control interno, cuestionarios, entrevistas, cronograma de ejecución, programas de trabajo específicos, evidencias de auditoría, cédulas analíticas, etc.

3.1.6. Índices y Referencia:

Es importante que los papeles de trabajo contengan índices y referencias para facilitar su localización, las referencias deben ser utilizados cuando los papeles de trabajo estén relacionados entre si.

3.2. FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

3.2.1. FASE I (PLANIFICACIÓN FAMILIARIZACIÓN Y REVISIÓN DE LA LEGISLACIÓN)

Esta fase busca obtener información general sobre la entidad en cuanto a su normatividad, antecedentes, organización, misión, visión, objetivos, recursos y políticas generales.

El proceso de planificación permite al auditor obtener un conocimiento global de la empresa, para que pueda identificar las áreas más importantes orientando la conducción del examen y la labor del equipo de auditoría.

Toda planeación debe contener un programa de auditoría los cuáles describen los procedimientos de auditoría a seguir en su desarrollo con el propósito de cumplir los objetivos.

3.2.1.1 Conocimiento de las Actividades de la Empresa

El conocimiento de las actividades de la empresa aplica para los auditores externos, ya que los auditores internos tienen un cabal conocimiento de las actividades principales de la entidad. Esta fase debe ser breve y no debe tomar más de dos días.

3.2.1.2 Factores que afectan el entorno de la empresa

Consiste en recolectar información sobre la entidad que nos permita adquirir un adecuado conocimiento de sus actividades y operaciones, se analiza factores como:

- Tamaño de la entidad.
- Características de la industria en la que opera.
- Organización de la entidad.
- Problemas específicos del negocio.
- Factores Económicos

- Condiciones que afectan al negocio, mercado, bienes, servicios
- Organización de la entidad; sector al que pertenece, propietarios, misión, visión.

3.2.1.3 Visita a las Instalaciones de la empresa

Previa cita con el gerente se debe realizar un recorrido por las instalaciones de la empresa con el propósito de conocer en forma directa las operaciones de la empresa y su proceso productivo.

3.2.1.4 Entrevista con los principales funcionarios de la Empresa

El auditor debe planear las entrevistas con los principales funcionarios de la organización, durante la entrevista no puede profundizar tanto en temas que serán ampliados en las siguientes fases.

3.2.1.5 Revisión de la Legislación.

Es importante en una auditoría de gestión conocer las principales normas que observa una organización.

3.2.1.6 Plan General de Auditoría

Es un instrumento que nos permite realizar la programación de las actividades a llevarse a cabo durante el examen de auditoría, recoge información necesaria para poder evaluar los resultados de la auditoría de gestión.

3.2.1.7 Memo de Planeación o Plan de Auditoría

Contiene las tareas a desarrollar y las comprobaciones necesarias para alcanzar los objetivos de auditoría.

El memo de planificación nos detalla información concerniente al alcance y al enfoque de auditoría, debe contener los siguientes datos:

- Origen de la Auditoría
- Objetivos de la Auditoría
- Alcance de la Auditoría
- Criterios a utilizarse.

- El equipo de trabajo que va a participar en el examen.

Quito 27 de junio de 2011

Señor Ingeniero:

Esteban Álvarez

GERENTE GENERAL INDUSTRIAS OMEGA C.A

Ciudad.-

De mis consideraciones:

Por medio de la presente tengo el agrado de informarle a usted que se efectuará una auditoría de gestión al área de Recursos Humanos de la empresa Industrias Omega C.A. con el propósito de comprobar si los procesos que se están realizando en esta área son los más adecuados para su correcto funcionamiento.

ALCANCE

La presente auditoría de gestión se realizará al área de Recursos Humanos de Industrias Omega el periodo de realización de la auditoría será el comprendido entre el 01 de enero de 2011 hasta el 30 de junio de 2011, para la ejecución de esta auditoría se ha designando a las siguientes personas.

NOMBRES	CARGO	SIGLAS
Verónica Bucheli	Jefe de Auditoría	V.B.
TOTAL	1	

La auditoría de gestión será realizada con el propósito de expresar si los procesos que se llevan a cabo en el área de recursos humanos, están siendo manejados de acuerdo a procedimientos establecidos.

La auditoría de gestión incluye el examen a base de pruebas, de la evidencia que sustenta información; incluye también la evaluación de los procesos administrativos utilizados.

La auditoría se realizará desde el lunes 04 de Julio de 2011 hasta el viernes 29 de

julio de 2011, para llevarla a cabo se utilizará 160 horas, por lo cual solicito muy comedidamente se me brinde todas las facilidades para que se realice el trabajo en forma adecuada:

ACTIVIDADES	HORAS PROGRAMADAS	RESPONSABLE
FASE I Planificación	16	V.B.
FASE II Evaluación del Control Interno	48	V.B.
FASE III Análisis de Áreas Críticas	64	V.B.
FASE IV Comunicación de Resultados	24	V.B.
FASE V Seguimiento y Monitoreo	8	V.B.
TOTAL	160	

EQUIPOS Y MATERIALES

Para la realización del equipo se requiere:

DETALLE	TOTAL
Suministros de Oficina	50,00
Alimentación	40,00
TOTAL	90,00

Espero una colaboración total del personal confiando en que pongan a mi disposición todos los registros, documentos e información necesarios para la realización de la auditoría.

Sírvase comunicar su conocimiento y acuerdo sobre los arreglos para la auditoría de gestión en el área de recursos humanos.

Atentamente,

Verónica Bucheli

JEFE DEL EQUIPO DE AUDITORÍA.

Fuente: Verónica Bucheli

3.2.1.8 Programa de la Primera Fase

INDUSTRIAS OMEGA C.A. PROGRAMA FASE I (PLANIFICACIÓN-FAMILIARIZACIÓN Y REVISIÓN DE LA LEGISLACIÓN) Del 01 al 31 de Julio de 2011.						
OBJETIVOS						
Familiarizarse con el entorno de la fábrica Industrias Omega C.A.						
Tener una breve visión de carácter general de la organización.						
Recopilar documentación que nos sirva de base para formar un criterio de la empresa.						
FECHA:						
Procedimientos	Ref P/T	Hecho Por	T. Est.	T. Real	Rev P	Observaciones
1) Realice un recorrido de visita a las instalaciones de la fábrica.						
2) Prepare una entrevista con los siguientes funcionarios: Gerente General, Gerente de Recursos Humanos.						
3) Revise la normativa interna y externa de la empresa Industrias Omega C.A.						
4) Revise la estructura organizacional de Industrias Omega C.A.						

Fuente: Milton Maldonado "Auditoría de Gestión".

Narrativa de la Visita a las Instalaciones:

EMPRESA INDUSTRIAS OMEGA C.A	
FASE I	
NARRATIVA DE LA VISITA	
P 1	
Día: _____	
Hora del Recorrido: _____	
Descripción:	
Descripción de la infraestructura, y recursos de la compañía.	
ELAB POR: SUP POR:	

Narrativa entrevistas con los principales funcionarios:

EMPRESA INDUSTRIAS OMEGA C.A	
FASE I	
NARRATIVA DE LAS ENTREVISTAS	
P 2	
Nombre del Entrevistado: _____	
Objetivo: _____	
Fecha: _____	
Tiempo Estimado: _____	
Descripción de los Asuntos que se trataron:	
ELAB POR: SUP POR:	

3.2.2. FASE II EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Esta fase de la Auditoría de gestión nos permitirá identificar qué áreas deben ser auditadas, y determinar aquella que tendrá prioridad de evaluación.

La evaluación del sistema de control interno nos permite medir los recursos de la organización, se basa en normas y determina la naturaleza y extensión, de los procedimientos de auditoría.

El estudio y evaluación del Control Interno tiene relación con la planeación y ejecución de la propia auditoría. En su estructura, se identifica su ambiente, sistema contable y procedimientos de control.

El control Interno comprende la estructura, las políticas, procedimientos y las cualidades del personal de la organización. Los controles pueden ser:

- a) Contables: Métodos, técnicas, planes, procedimientos para salvaguardar activos de la organización; y obtener una confiabilidad de los registros contables.
- b) Controles Administrativos: Son normas procedimientos vinculados a la eficiencia operativa y que influyen indirectamente en la contabilidad.

La responsabilidad del Sistema del Control Interno de una organización depende de los directivos y jefes departamentales.

Los principales objetivos del control interno son:

- a) Proteger los bienes
- b) Garantizar la razonabilidad de la información contable.
- c) Asegurar el cumplimiento de las normas que tienen relación con la contabilidad.
- d) Promover la eficiencia operativa.
- e) Garantizar el cumplimiento de metas y objetivos propuestos en una organización.

3.2.2.1 Estudio del Sistema de Control Interno

“Una forma de que el auditor obtenga información acerca del funcionamiento del control interno de la empresa será la indagación, la

observación, la revisión de los manuales de contabilidad y de procedimientos e instrucciones internas, así como conversaciones con los ejecutivos responsables de ciertas áreas de la organización. Así mismo, debe estudiar y evaluar los controles internos existentes, como base de confianza en los mismos y para determinar el alcance de las pruebas de auditoría a realizar”.¹⁶

3.2.2.2 Métodos para evaluar el sistema de Control Interno

Muestreo Estadístico:

Es una técnica utilizada para la selección de una muestra, que debe ser tomada de grandes volúmenes de documentos, este proceso permite ahorrar recursos y obtener los mismos resultados que se obtendrían si se examina toda la población, la muestra se selecciona de un grupo mayor denominado universo.

Características de la Muestra:

- Debe ser representativa
- El análisis a los datos debe ser exhaustivo para poder hacer una inferencia adecuada.
- Siempre existirá un riesgo de que la muestra no sea representativa y que la conclusión no sea adecuada.
- Para diseñar la muestra el auditor debe considerar los objetivos de la prueba los atributos del universo del que se extraerá la muestra.

Muestreo No Estadístico:

Se considera muestreo no estadístico cuando la muestra se obtiene aplicando el juicio profesional del auditor en lugar de hacerlo sobre bases técnicas estadísticas.

¹⁶ MANTILLA, Samuel Alberto, *Traductor: Control Interno Informe COSO*, Bucaramanga, Colombia, Octubre 2003, Tercera Edición.

Cuestionarios

Es una evaluación a base de preguntas, que serán contestadas por los responsables de cada área de la empresa, a través de este método se conseguirá evidencia para determinar si los controles internos operan de manera adecuada. La aplicación de cuestionarios nos permitirá determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

Los cuestionarios pueden ser formulados:

- Con preguntas abiertas: Permiten describir las respuestas para determinar controles o procesos.
- Con preguntas cerradas: Pueden ser contestadas con si, no o de opción múltiple.

Los esquemas de los cuestionarios deben precisar los siguientes campos:

- Registros de la entrevista (Descripción de los entrevistados, área, responsable, fecha y duración de la entrevista).
- Las instrucciones de como debe ser llenado.
- El espacio para las respuestas.

Descripciones Narrativas

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del Sistema de Control Interno para las distintas áreas mencionando los registros, formularios, archivos que intervienen en el sistema.

AUDITORES _____ NARRATIVA DE CONTROL INTERNO Período _____		
Procedimiento: _____ _____ _____ _____		
Elab. Por:	Sup. Por:	Fecha:

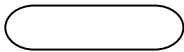
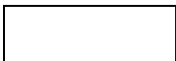
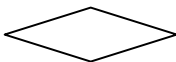


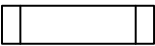


Diagramas de Flujo








Consiste en revelar o describir la estructura orgánica de las áreas en examen y de los procedimientos utilizando símbolos convencionales y explicaciones que dan una idea completa de los procedimientos de la entidad. Este método es muy utilizado para la realización de la evaluación de Control Interno ya que nos permite ver la información recopilada en un conjunto, siguiendo una secuencia lógica y ordenada y facilita la identificación o la ausencia de controles.

Para elaborar diagrama de flujo se debe seguir los siguientes pasos:

- Determinar la simbología.
- Diseñar el diagrama de flujo
- Explicar cada proceso junto al flujo o en hojas adicionales.

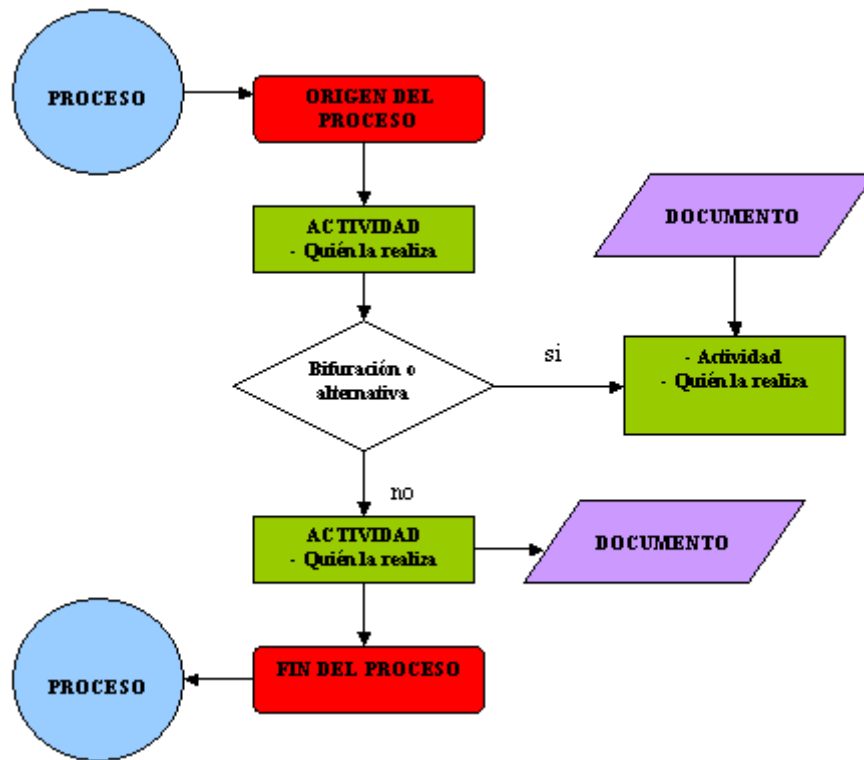
Símbolos usados en los Diagramas de Flujo:

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Inicio o Fin de un Proceso.
	Proceso: Actividad a Desarrollar.
	Decisión
	Documento
	Entrada y Salida de Datos
	Proceso Predefinido
	Conector con otra etapa del proceso.
	Conector fuera de página

	Líneas de Flujo de Información
SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Multi documento
	Disco Magnético
	Retrazo
	Intercalar
	Ordenar
	y

Fuente: <http://mis-algoritmos.com/>

Ejemplo de Diagrama de Flujo:



Fuente: www.adrformacion.com

3.2.2.3 Técnicas para evaluar el Sistema de Control Interno

“Son los métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener la evidencia suficiente y competente para fundamentar sus opiniones y resultados que figuran en el informe de auditoría”.¹⁷

TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN
Técnicas de Verificación Ocular	Comparación: Observar la similitud o diferencia de dos o más conceptos. Observación: Examen Ocular para cerciorarse del funcionamiento de las operaciones. Revisión Selectiva: Examen ocular rápido con fines de separar mentalmente asuntos que no son típicos o normales. Rastreo: Seguir a una acción de un punto a otro dentro de su procesamiento.
Técnicas de Verificación Verbal	Indagación: Es averiguar o inquirir sobre un hecho, sirve como evidencia en el juicio definitivo del auditor.
Técnicas de Verificación Documental	Comprobación: Examinar verificando la evidencia que apoya a una transacción u operación. Computación: Verificar la exactitud matemática de las operaciones.
Técnicas de Verificación Física	Inspección: Examen físico ocular de activos, obras, documentos, para establecer su existencia y autenticidad.
Técnicas de Verificación Escrita	Análisis: Separar en elementos o en partes, con el fin de determinar su naturaleza, relación y conformidad con los criterios normativos existentes.

Fuente: <http://www.unmsm.edu.pe>

¹⁷ <http://www.slideshare.net>

Cuestionarios de evaluación del control interno

Se basa en verificar el cumplimiento del control interno, las preguntas deben ser contestadas de tal forma que una respuesta afirmativa indica un punto óptimo en la estructura del control interno, y una respuesta negativa evidencia ausencia de control. Después de aplicar el cuestionario se debe efectuar un análisis que nos permitirá emitir un criterio de las áreas críticas de la organización que deberán ser evaluadas en las siguientes áreas.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Período: Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2011.

Ref.

Nombre: _____

Cargo del P. Entrevistado: _____

PROCESO: _____ Fecha: _____

N °	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe un manual de funciones y procedimientos vigente?				
2	¿El manual de Normas y Procedimientos describe las tareas rutinarias de trabajo de los puestos existentes en la empresa?				
3	¿El Manual de Funciones define las actividades de cada uno de los puestos, niveles de autoridad y responsabilidad?				

ELAB POR : V.B SUP POR: V.B.

Fecha: Quito, 06 de Julio de 2011

3.2.2.4 El riesgo de Auditoría

Un riesgo es la probabilidad de que ocurran situaciones o errores que dificulten el cumplimiento de los objetivos de la organización, por ello la administración es responsable de identificar riesgos e implementar controles adecuados para minimizarlos.

Factores para determinar los riesgos:

- Se debe tomar en cuenta como afectan a la consecución de los objetivos.
- La probabilidad o frecuencia con que pueden presentarse.
- El impacto que tiene en la organización.

Niveles de Riesgo de Auditoría:

La evaluación del riesgo de auditoría es un proceso subjetivo y depende del criterio, capacidad y experiencia del auditor

El nivel de riesgo de auditoría puede ser:

Mínimo: Es poco significativo, no existen factores de riesgo y la probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades es baja.

Bajo: Existen factores de riesgo pero no demasiado importantes son improbables.

Medio: Existen algunos factores de riesgo y es posible que ocurran errores.

Alto: Existen varios factores de riesgo algunos de ellos muy importantes y es muy probable que existan errores o irregularidades.

Nivel de Riesgo	Significación	Factores de Riesgo	Probabilidad de Ocurrencia de Errores
Mínimo	No significativo	No existen	Remota
Bajo	Significativo	Existen Algunos pero de menor importancia	Improbable
Medio	Muy Significativo	Existen algunos	Posible
Alto	Muy significativo	Existen varios y son importantes.	Probable

Fuente: Manual de Procedimientos de Auditoría Interna Universidad de Buenos Aires.

3.2.2.5 Programa de la Segunda Fase

<p style="text-align: center;">INDUSTRIAS OMEGA C.A. PROGRAMA FASE II (EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO) ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Del 01 al 30 de Julio de 2011</p>						
<p>Objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Determinar si los procedimientos aplicados por la entidad en el área de recursos humanos contribuyen al mejoramiento del clima laboral, la motivación y el rendimiento del personal. 2) Determinar la eficiencia, efectividad y economía de los procedimientos aplicados en el área de recursos humanos. 3) Determinar las causas y efectos de los posibles desvíos en el logro de objetivos y metas. 						
Procedimiento	Ref P/T	H. Por	T Est	T Real	Rev Por	OBSERVACIONES
<p>1) Aplique los Cuestionarios de control Interno.</p> <p>2) Realice Narrativas de los procedimientos.</p> <p>3) Aplique pruebas sustantivas y pruebas de control:</p> <p>Estructura Organizativa</p> <p>Verifique si existen y son aplicados manuales de procedimientos y de funciones para cada puesto de trabajo.</p> <p>Realice una encuesta para determinar si los trabajadores conocen sus deberes y derechos, y las actividades que deben realizar en su puesto de trabajo.</p>						

ELAB POR: SUP POR:

Fecha: _____

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
PROGRAMA FASE II (EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO)

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Del 01 al 30 de Julio de 2011

Objetivos:

- 1) Determinar si los procedimientos aplicados por la entidad en el área de recursos humanos contribuyen al mejoramiento del clima laboral, la motivación y el rendimiento del personal.
- 2) Determinar la eficiencia, efectividad y economía de los procedimientos aplicados en el área de recursos humanos.
- 3) Determinar las causas y efectos de los posibles desvíos en el logro de objetivos y metas.

Procedimiento	Ref P/T	H. Por	T Est	T Real	Rev Por	OBSERVACIONES
<p>Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal Revisar carpetas de empleados nuevos y verificar que contengan todos los requisitos que se solicitaron para dichos puestos y si existen registros de que se cumplió con el proceso de entrevista-selección-inducción y capacitación.</p> <p>Higiene y Seguridad en el Trabajo Verificar las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo.</p>						

ELAB POR : SUP POR:

Fecha: _____

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
PROGRAMA FASE II (EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO)

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Del 01 al 30 de Julio de 2011

Objetivos:

- 1) Determinar si los procedimientos aplicados por la entidad en el área de recursos humanos contribuyen al mejoramiento del clima laboral, la motivación y el rendimiento del personal.
- 2) Determinar la eficiencia, efectividad y economía de los procedimientos aplicados en el área de recursos humanos.
- 3) Determinar las causas y efectos de los posibles desvíos en el logro de objetivos y metas.

Procedimiento	Ref P/T	H. Por	T Est	T Real	Rev Por	OBSERVACIONES
<p>Verificar los antecedentes de accidentes ocurridos y su seguimiento.</p> <p>Revisar la existencia de un plan de seguridad Industrial.</p> <p>Capacitación, Entrenamiento y Desarrollo</p> <p>Verifique la existencia de un plan anual de capacitación y evalúe el nivel de cumplimiento del mismo.</p> <p>Compruebe si se realiza la capacitación de acuerdo a las necesidades de los empleados.</p> <p>Revise las actas realizadas por cada capacitación y verificar las firmas de los empleados que han asistido</p>						

ELAB POR : SUP POR:

Fecha: _____

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
PROGRAMA FASE II (EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO)

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Del 01 al 30 de Julio de 2011

Objetivos:

- 1) Determinar si los procedimientos aplicados por la entidad en el área de recursos humanos contribuyen al mejoramiento del clima laboral, la motivación y el rendimiento del personal.
- 2) Determinar la eficiencia, efectividad y economía de los procedimientos aplicados en el área de recursos humanos.
- 3) Determinar las causas y efectos de los posibles desvíos en el logro de objetivos y metas.

Procedimiento	Ref P/T	H. Por	T Est	T Real	Rev Por	OBSERVACIONES
<p>Analice los medios que se utilizan para evaluar la eficiencia de los programas de capacitación.</p> <p>Base de Datos y Sistemas de Información Revise como se maneja la base de datos y sistemas de información.</p> <p>Nómina Verifique el pago de la última planilla de IESS.</p> <p>Revise la planilla de pago de Décimo Tercer Sueldo, y Fondos de Reserva del último periodo.</p> <p>Revise avisos de entrada de empleados nuevos.</p> <p>Revise el contrato colectivo y verifique su cumplimiento.</p>						

ELAB POR : SUP POR:

Fecha: _____

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
**PROGRAMA FASE II (EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL
INTERNO)**

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Del 01 al 30 de Julio de 2011

Objetivos:

- Determinar si los procedimientos aplicados por la entidad en el área de recursos humanos contribuyen al mejoramiento del clima laboral, la motivación y el rendimiento del personal.
- Determinar la eficiencia, efectividad y economía de los procedimientos aplicados en el área de recursos humanos.
- Determinar las causas y efectos de los posibles desvíos en el logro de objetivos y metas.

Procedimiento	Ref P/T	H. Por	T Est	T Real	Rev Por	OBSERVACIONES
<p>Evaluación de Desempeño Humano Analice con que frecuencia se realiza la evaluación de desempeño, quienes son los responsables y cuáles son los medios utilizados.</p> <p>Clima Laboral- Comunicación Aplique una encuesta de clima laboral.</p> <p>4) Prepare un informe de las áreas críticas detectadas.</p>						

3.2.3 FASE III (ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS)

“Esta es la etapa más extensa de la auditoría de gestión, y tendrá por objetivo evaluar los posibles hallazgos que puedan existir en las áreas críticas seleccionadas con el propósito de detectar el grado de eficiencia, efectividad y economía de las operaciones y formular recomendaciones para mejorar dicho grado.”¹⁸

3.2.3.1 Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son una referencia numérica generada a partir de una o más variables, establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes. Nos permite estudiar la situación o tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a metas u objetivos establecidos. Es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso y sirve como referencia para tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.

Características de los Indicadores:

- Un indicador por sí solo no es importante, adquiere relevancia cuando se le compara con otro de la misma naturaleza.
- Permite determinar la efectividad con la que operan los sistemas, programas etc.
- Permiten realizar comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias, predecir cambios, medir desempeño.
- Controlar operaciones.
- Debe ser fácil de interpretar y expresar claramente lo que se quiere medir u observar.

Indicadores de gestión al área de recursos humanos:

Una adecuada gestión de recursos humanos debe evaluarse a través del uso de indicadores para la aplicación de esta auditoría se utilizarán los siguientes:

¹⁸ www.artemisa.unicauca.edu.co

MEDICIÓN	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS	UNIDAD RESPONS.
Conocimiento de Normas y Reglamentos	T. Personal que conoce/Total de Empleados	Determinar el nivel de conocimiento de las normas de la empresa.	Gerencia Recursos Humanos.
Cumplimiento de Documentación para Ingreso.	N ° Empleados que tienen la Documentación Completa/Total de Empleados	Determinar si el departamento de recursos humanos cuenta con toda la documentación de los trabajadores.	Recursos Humanos
Recepción de Roles de Pagos	N ° de Roles Firmados/ N ° de Roles Emitidos	Evidenciar si los empleados reciben su carta de pagos y la firman como respaldo de la recepción.	Recursos Humanos
Indicador de Incentivos.	N de Emp.Q Reciben Incentivos/ Total de Empleados	Determinar el porcentaje de empleados que reciben premios o bonos.	Recursos Humanos
Evaluación de Desempeño.	N ° de Empl. Evaluados/ Total de Empleados	Determinar el porcentaje de empleados evaluados.	Recursos Humanos Gerencia Jefes Departamentales
Indicador de capacitación.	N ° de Emp. Capacitados/ Total de Empleados	Determinar el nivel de capacitación de los empleados.	Unidad de Seguridad y Salud Recursos Humanos
Contratos de Trabajo Legalizados.	N ° C. Legalizados/ Total de Empleados	Verificar si se cumple con la legalización de contratos ante el Ministerio de Trabajo.	Recursos Humanos

3.2.3.2 Evaluación de riesgos mediante la metodología COSO ERM.

Para evaluar el riesgo se utilizará la metodología descrita en el Informe COSO ERM (Marco Integrado de Administración de riesgos corporativos), que es un sistema integrado de control interno que fue publicado en septiembre de 2004 y contiene una serie de procedimientos para analizar y evaluar los sistemas de control, con el propósito de mejorar la calidad de la información.

La metodología COSO ERM, posee lineamientos que nos permitirán evaluar el riesgo operacional, que puede producir fallas en los procesos internos y en la actuación de las personas o sistemas inadecuados.

Componentes del Informe COSO ERM:

- 1) Ambiente de Control: Es el establecimiento de un entorno que estimule e influencie las actividades del personal con respecto al control de sus actividades.
- 2) Establecimiento de Objetivos: Proceso para fijar los objetivos de la entidad y que estos apoyen y estén alineados con la misión y visión.
- 3) Identificación de Eventos: Acontecimientos internos y externos que pueden afectar los objetivos de la entidad.
- 4) Evaluación de Riesgo: Permite evaluar los riesgos considerando su probabilidad e impacto en el logro de los objetivos.
- 5) Respuesta al Riesgo: Una vez evaluado el riesgo la gerencia identifica y valora las posibles respuestas al riesgo (Aceptar, compartir, reducir, evitar).
- 6) Actividades de Control: Procedimientos específicos que garantizan el cumplimiento de los objetivos.
- 7) Información y Comunicación: La información debe ser capturada y comunicada para permitir al personal afrontar sus responsabilidades,
- 8) Monitoreo: Supervisar el proceso de gestión mantiene su efectividad a lo largo del tiempo.

Mapa de riesgos:

Es una herramienta gráfica que muestra los riesgos a los que está expuesta una organización, y las posibles consecuencias que podría tener. Mide la importancia de cada riesgo en función de probabilidad e impacto.

El mapa de riesgos es un instrumento metodológico, que nos permite identificar un conjunto de factores que pueden dar origen a irregularidades, o errores intencionales y no intencionales; es importante que se realice en base a las necesidades de cada organización y permitirá en base a su diagnóstico diseñar estrategias y acciones para minimizar los riesgos.

Ejemplo de un mapa de riesgos:

FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS	PONDERACIÓN
Estructura poco clara	No se encuentran bien estructurados los organigramas.	Duplicidad de funciones. Falta de autoridad. Los empleados no tienen esclarecidas sus responsabilidades.	Alto.
Mal clima laboral	Existen problemas en las relaciones interpersonales de los trabajadores.	Disminución en el rendimiento, desmotivación.	Alto.

Fuente: Verónica Bucheli

Factor de Riesgo: Es la situación encontrada.

Descripción del Riesgo: Que está pasando en la organización.

Posibles Consecuencias: En la consecución de los objetivos de la organización.

Ponderación: Dada por el auditor de acuerdo a la tabla de calificación.

Matriz de ponderación de riesgos:

La matriz de ponderación de riesgos muestra los niveles de riesgo, en función de probabilidad e impacto, con la calificación otorgada por el auditor; cada color identifica un nivel de riesgo

P R O B A B I L I D A D	3 = Muy Frecuente	3	6	9
	2 = Moderada	2	4	6
	1 = Poco Frecuente	1	2	3
		1 = Leve	2 = Medio	3 = Grande

I M P A C T O

Niveles de Riesgo:

	0 a 1 =	Bajo
	2 a 5 =	Medio
	6 a 9 =	Alto

TABLA DE CALIFICACIÓN DE RIESGO:

PROBABILIDAD (FRECUENCIA) DEL RIESGO:

DESCRIPCIÓN	CUANTITATIVO	CUALITATIVO
Poco Frecuente	1	Es poco frecuente que se presente el riesgo.
Moderada	2	Es probable que se presente en forma frecuente.
Muy Frecuente	3	Es muy frecuente que se presente el riesgo.

IMPACTO (MAGNITUD) DEL RIESGO:

DESCRIPCIÓN	CUANTITATIVO	CUALITATIVO
Leve	1	Tiene un bajo impacto en la entidad.
Medio	2	Tiene un impacto medio en el cumplimiento de los objetivos
Grande	3	Se debe tomar acciones para disminuir el impacto.

NIVELES DE RIESGO:

DESCRIPCIÓN	CUANTITATIVO
BAJO	0-1
MEDIO	2-5
ALTO	6-9

3.2.3.3 Hallazgos de Auditoría.

Son asuntos que llaman la atención del auditor, y deben ser comunicados a la organización ya que representan deficiencias importantes que afectan en la forma de registrar, procesar y reportar la información de la organización. Los hallazgos son el resultado de la comparación entre un criterio de auditoría y una situación actual encontrada durante un examen especial.

3.2.3.4 Consideraciones sobre los Hallazgos

Sus elementos son:

- **Condición:** Refleja el grado en el que los criterios o estándares están siendo logrados o aplicados es una deficiencia o irregularidad hallada.
- **Criterio:** Detalla el parámetro usado por el auditor para medir o comparar las deficiencias.
- **Causa:** Detalla las razones por las cuales el auditor estima que ocurrieron las deficiencias.
- **Efecto:** Es el daño, desperdicio, pérdida que se produce. Se debe describir el efecto provocado por la deficiencia encontrada para que la administración

pueda apreciar la importancia de la deficiencia y ponga en práctica la recomendación del auditor.

- **Conclusión:** Es el juicio profesional que emite el auditor basado en un hallazgo, se basa en la realidad de una situación encontrada, y la opinión emitida debe ser objetiva e independiente.
- **Recomendaciones:** Son las soluciones que presenta el auditor, a las deficiencias encontradas, con la finalidad de mejorar las operaciones, actividades de organización y constituyen la parte más importante del informe.

3.2.3.5 Programa de la Tercera Fase.

INDUSTRIAS OMEGA C.A.							
PROGRAMA FASE III ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS							
Del 01 al 31 de mayo de 2011							
OBJETIVOS							
1) Evaluar los hallazgos encontrados para determinar el grado de efectividad de las operaciones.							
2) Formular conclusiones y recomendaciones para el informe de auditoría.							
FECHA:							
N °	Procedimiento	Ref P/T	Hec ho Por	T. Es t.	T. Rea l	Rev Por	Observaciones
	1) Revisar profundamente la información obtenida en las fases anteriores.						
	2) Aplique indicadores de gestión para el área de recursos humanos.						
	3) Recopilar información adicional utilizando técnicas y procedimientos de auditoría.						
	4) Identifique y desarrolle características de los hallazgos.						
	5) Redacte conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos.						

ELAB POR: SUP POR:

3.2.4. FASE IV (COMUNICACIÓN DE RESULTADOS E INFORMES DE AUDITORÍA)

En esta fase de Auditoría el Auditor Jefe hace conocer a los funcionarios responsables de la entidad auditada los hallazgos encontrados, y que estos presenten sus comentarios o aclaraciones debidamente documentadas para su evaluación oportuna y consideración en el informe.

La comunicación de resultados debe ser:

- Objetiva
- Debe estar respaldada por Evidencia.

3.2.4.1 Informe de Auditoría:

Es el producto final del trabajo del auditor, en el cual se presentan las observaciones, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos de auditoría; debe brindar suficiente información respecto a la magnitud de los hallazgos y la frecuencia con la que se presentan. Los hallazgos y recomendaciones estarán sustentados por evidencia competente y relevante debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor.

3.2.4.2 Contenidos del Informe

- a) Introducción: Criterios que se contemplaron para comprender e interpretar la auditoría.*
- b) Antecedentes: Información que enmarca la génesis y situación actual de la organización.*
- c) Justificación: Elementos que hicieron necesaria su aplicación.*
- d) Objetivos de la Auditoría: Razones por las que se efectuó la auditoría y fines que se persigue con el informe.*
- e) Estrategia: Cursos de acción seguidos y recursos ejercidos en casa uno de ellos.*
- f) Recursos: Medios humanos, materiales y tecnológicos empleados.*
- g) Alcance: Recursos financieros usados en su desarrollo.*
- h) Metodología: Marco de trabajo, técnicas e indicadores en que se sustentó la auditoría.*
- i) Resultados: Hallazgos significativos y evidencia suficiente que los sustenta.*
- j) Conclusiones: Inferencias basadas en las pruebas obtenidas.*
- k) Recomendaciones: Señalamientos para mejorar la operación y el desempeño”.¹⁹*

¹⁹<http://www.uba.ar/>

3.2.4.3 Características del Informe:

- Oportunidad:
- Objetividad y Perspectiva:
- Concisión.
- Precisión y Razonabilidad
- Respaldo Adecuado
- Tono Constructivo
- Importancia del Contenido

3.2.4.4 Programa de la Cuarta Fase

INDUSTRIAS OMEGA C.A.					
PROGRAMA FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS					
Del 01 al 31 de mayo de 2011					
OBJETIVOS:					
1) Mantener permanente comunicación con la entidad, para evidenciar el informe					
2) Presentar oportunamente resultados con valor agregado para la empresa					
N °	Procedimientos	Ref. P/T	Hecho por	Revisado	Observaciones
1	Redacte el informe borrador.				
2	Prepare la versión corregida del borrador final.				

ELAB POR: SUP POR:

3.2.5. FASE V (MONITOREO ESTRATÉGICO DE RECOMENDACIONES JUNTO CON LA ADMINISTRACIÓN)

3.2.5.1 Que deben contener las recomendaciones

- Las recomendaciones deben guardar coherencia entre lo que se comenta y lo que el auditor concluye.
- Deben ser aplicables, económicas y útiles para la administración.
- Requieren un plan de trabajo que precise objetivos, alcance y resultado de lo que será necesario para implementar las recomendaciones.

Objetivos del Monitoreo Estratégico de las Recomendaciones:

- Desarrollar estrategias inteligentes, para que la administración se involucre en la implementación de las recomendaciones, y que como líderes puedan comprometer al personal en el cambio.
- Proponer recomendaciones viables, económicas y que contribuyan a mejoras reales o potenciales.

3.2.5.2 Implementación de las Recomendaciones

La implementación de las recomendaciones constituye el paso clave para impactar en forma efectiva a la organización, ya que constituye el momento de transformar las propuestas en acciones específicas para cumplir con el propósito de la auditoría.

Las recomendaciones del auditor deben ser viables, y debe contribuir para mejorar la empresa, buscar consensos y evitar conflictos.

3.2.5.3 Estrategias utilizadas para el Monitoreo de las Recomendaciones

- Debe existir total apoyo y compromiso de la administración.
- Se requiere: información, compromiso, disciplina y persistencia en la implementación de las recomendaciones para lograr éxito en esta tarea.

Métodos de Implementación de Recomendaciones:

1. **Método Instantáneo:** Consiste en implementar las recomendaciones de los resultados de la auditoría de forma inmediata, tomando en cuenta que sean viables y que existan las condiciones para hacerlo efectivamente.
2. **Proyecto Piloto:** Consiste en implementar las recomendaciones de la auditoría en una sola parte de la organización para medir sus efectos, pudiendo efectuar toda clase de pruebas necesarias antes de aplicar los criterios en forma global.
3. **Implementación en Paralelo:** Representa la operación simultánea, por un periodo determinado, tanto de las condiciones normales de trabajo como las que se van a implementar; lo que permite efectuar modificaciones y ajustes sin problemas, dejando que las nuevas condiciones funcionen libremente antes de suspender las anteriores.
4. **Combinación de Métodos:** Constituye el empleo de más de un método para instrumentar las recomendaciones, tomando en cuenta el impacto que los cambios administrativos pueden propiciar en la organización.

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MONITOREO ESTRATÉGICO DE RECOMENDACIONES

PROYECTO ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA DE RR HH.	Responsable: _____ Unidad: _____ Estratégica: _____ Fecha de Monitoreo: _____
RECOMENDACIONES PROPUESTAS 1. _____ 2. _____ 3. _____	METAS O RESULTADOS ESPERADOS 1. _____ 2. _____ 3. _____

CAPÍTULO IV APLICACIÓN PRÁCTICA DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

4.1. Ejercicio Práctico

Introducción

El presente manual es realizado con el fin de determinar los procedimientos necesarios para la ejecución de una auditoría de gestión al área de Recursos Humanos de Industrias Omega C.A.

Gestión es un proceso mediante el cual una entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos.

Alcance

El presente manual será aplicado a los procesos del Departamento de Recursos Humanos de Industrias Omega C.A.

Objetivo del Modelo:

- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles.
- Comprobar la correcta utilización de los recursos.
- Examinar los procesos y métodos de control del Departamento de recursos humanos y determinar la eficiencia y eficacia en su cumplimiento.
- Determinar el grado de cumplimiento de metas y objetivos.

Descripción del Contenido

La auditoría de gestión se ejecuta en 5 fases

- Fase I: Conocimiento del Negocio.
- Fase II: Evaluación del Sistema de Control Interno.
- Fase III: Desarrollo de Áreas Críticas.
- Fase IV: Comunicación de Resultados.
- Fase V: Implementación de las Recomendaciones.

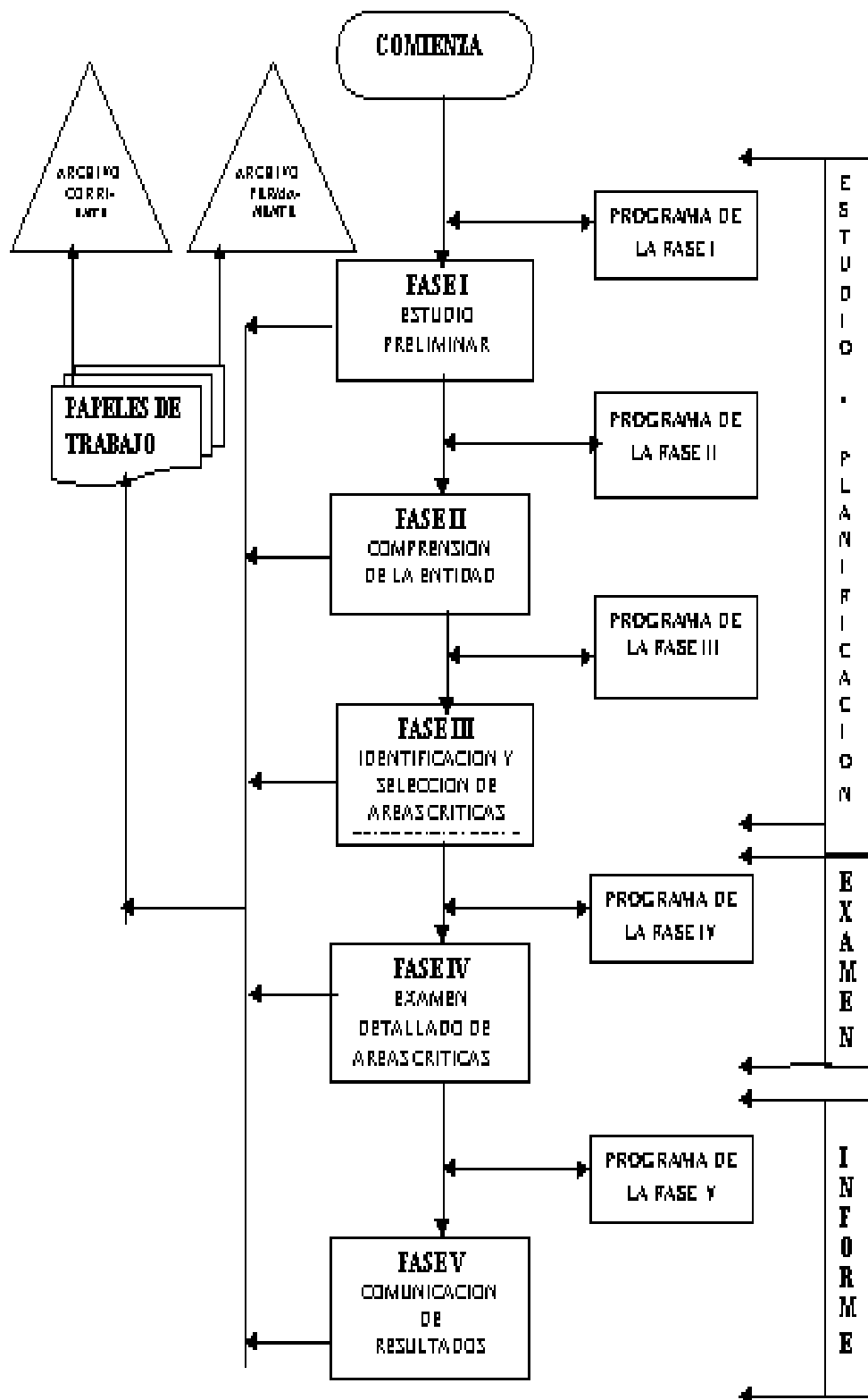
Normas que regulan el manual.

- Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento “NIAA”. (Vigentes en Ecuador desde el 01 de enero de 2009).
- Código de Trabajo.
- Reglamento Interno de la Empresa.
- Reglamento de Seguridad y Salud de la Empresa.
- Manual de Auditoría de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado.

Responsabilidad.

Es responsabilidad de la Gerencia y el Departamento de Recursos Humanos mantener un adecuado sistema de gestión que permita generar información relevante para la toma de decisiones y un adecuado manejo de los recursos.

Proceso Operativo de la Auditoría gestión:



Fuente: www.atenea.unicauca.edu.co

Quito 20 de Junio de 2011.

Señor Ingeniero

Esteban Álvarez

GERENTE GENERAL INDUSTRIAS OMEGA C.A.

Ciudad.-

De mis consideraciones:

Por medio de la presente tengo el agrado de informarle a usted que se efectuará una auditoría de gestión al área de Recursos Humanos de la empresa Industrias Omega C.A. con el propósito de comprobar si los procesos que se están realizando en ésta área son los más adecuados para su correcto funcionamiento.

ALCANCE

La presente auditoría de gestión se realizará al área de Recursos Humanos de Industrias Omega C.A., el período de realización de la auditoría será el comprendido entre el 01 de enero de 2011 hasta el 30 de junio de 2011 y para la ejecución de esta auditoría se ha designando a las siguientes personas:

NOMBRES	CARGO	SIGLAS
Verónica Bucheli	Jefe de Auditoría	V.B.
TOTAL	1	

OBJETIVO DEL EXAMEN

La auditoría de gestión será realizada con el propósito de expresar si los procesos que se llevan a cabo en el área de recursos humanos, están siendo manejados de acuerdo a procedimientos establecidos.

La auditoría de gestión incluye el examen a base de pruebas, de la evidencia que sustenta información

DURACIÓN

La auditoría se realizará desde el lunes 04 de julio de 2011 hasta el viernes 29 de Julio de 2011, para llevarla a cabo se utilizará 160 horas, por lo cual solicito muy comedidamente se me brinde todas las facilidades para que se realice el trabajo en forma adecuada.

ACTIVIDADES	HORAS PROGRAMADAS	RESPONSABLE
FASE I Planificación	16	V.B.
FASE II Evaluación del Control Interno	48	V.B.
FASE III Análisis de Áreas Críticas	64	V.B.
FASE IV Comunicación de Resultados	24	V.B.
FASE V Seguimiento y Monitoreo	8	V.B.
TOTAL	160	

Cronograma de Ejecución

FASES	J U L I O 2 0 1 1																			
	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
	4	5	6	7	8	11	12	13	14	15	18	19	20	21	22	25	26	27	28	29
Fase I																				
Fase II																				
Fase III																				
Fase IV																				
Fase V																				
Total = 160 horas																				

EQUIPOS Y MATERIALES

Para la realización del equipo se requiere:

DETALLE	COSTO
Suministros de Oficina	\$ 50,00
Alimentación	\$ 50,00
Suministros de Computación	EMPRESA FACILITA LA LAPTO
	\$ 100,00

Espero una colaboración total del personal confiando en que pongan a mi disposición todos los registros, documentos e información necesarios para la realización de la auditoría. Sírvese comunicar su conocimiento y acuerdo sobre los arreglos para la auditoría de gestión en el área de recursos humanos.

Atentamente,

Verónica Bucheli

JEFE DEL EQUIPO DE AUDITORÍA

ORDEN DE TRABAJO 001

COMUNICACIÓN

Quito, 04 de Julio de 2011

Señor:

Ingeniero Esteban Álvarez

GERENTE GENERAL

INDUSTRIAS OMEGA C.A.

Presente.-

De nuestras consideraciones:

Nos permitimos comunicarle que el Equipo de Auditoría va a proceder a realizar la auditoría de gestión al Área de Recursos Humanos, el análisis comprende el período del 01 de Enero al 30 de Junio de 2011.

El examen será realizado del 04 de Julio al 29 de Julio de 2011, con una duración de 160 horas, por lo que agradeceré informe a su grupo de funcionarios y empleados de esta área la apertura y colaboración en el requerimiento de documentación e información.

Los objetivos de la auditoría de gestión son:

- Obtener una visión sistemática y estratégica de Industrias Omega C.A.
- Evaluar el grado de cumplimiento del control interno de la entidad.
- Aplicar indicadores de gestión que nos permita medir la eficiencia, eficacia y calidad de los procesos que se llevan a cabo en el Departamento.

Como resultado de la auditoría de gestión se emitirá el informe de auditoría que contendrá los respectivos comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Por la atención que se digne a dar a la presente expreso mi agradecimiento.

Atentamente,

Verónica Bucheli

JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA.

INDUSTRIAS OMEGA C.A.**PROGRAMA FASE I (PLANIFICACIÓN-FAMILIARIZACIÓN
Y REVISIÓN DE LA LEGISLACIÓN)**

Período: Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2011

P
1/1**OBJETIVOS:**

- Familiarizarse con el entorno de la fábrica Industrias Omega C.A.
- Tener una breve visión de carácter general de la organización.
- Recopilar documentación que nos sirva de base para formar un criterio de la empresa.

Procedimiento	Ref P/T	Hech o Por	T. Est	T. Real	R. Por	Observaciones
Objetivos: Realice un recorrido de visita a las instalaciones de la fábrica.	P 1	V.B	1	1		
Prepare una entrevista con los siguientes funcionarios: Gerente General, Gerente de Recursos Humanos.	P 2	V.B	2	2		
Revise la normativa interna y externa de la empresa Industrias Omega C.A.	P 3	V.B	12	12		
Revise la estructura organizacional de Industrias Omega C.A.	P 4	V.B	1	1		

ELAB POR : V.B

SUP POR: V.B

Fecha: Quito, 04 de Julio de 2011

EMPRESA INDUSTRIAS OMEGA C.A.

**FASE I PLANIFICACIÓN Y REVISIÓN DE LA
LEGISLACIÓN**

P 1

NARRATIVA DE LA VISITA A LAS INSTALACIONES

Período: Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2011

Día: 04 de Julio de 2011

Hora del Recorrido: 9:30

Descripción:

El día de lunes 04 de Julio de 2011, siendo las 9:30 de la mañana se realizó un recorrido por las instalaciones de Industrias Omega C.A., con el propósito de conocer aspectos generales de la Compañía.

La visita fue guiada por la Señora Clara Taipicaña asistente de gerencia, se observó que la empresa funciona bajo la figura de Compañía Anónima se encuentra ubicada en la Panamericana Sur Km 71/2 y las Lajas, parroquia de Chillogallo, sector Guajaló, la empresa cuenta con todos los servicios requeridos para el adecuado funcionamiento de sus actividades, tiene servicio de alimentación y comedor propio, tienen alarmas de seguridad y contra incendios y el personal está capacitado para evacuar en caso de suscitarse algún incidente, hay letreros que nos indican los nombres de los departamentos; nos proporcionaron un casco y un mandil como medida de seguridad industrial para realizar el recorrido, los empleados tanto en planta como en administración se encontraban correctamente uniformados.

La Gerente de Seguridad Industrial nos informó que la empresa cuenta con certificación ambiental y son muy cuidadosos en el manejo de residuos químicos.

Se pudo observar que la empresa se divide en los siguientes departamentos: Gerencia, Subgerencia, Contabilidad, Sistemas, Recursos Humanos, Producción Gráfica, Producción Micro, Medio Ambiente, Bodegas y Departamento Médico.

ELAB POR: V.B.	04-07-2011
SUP POR: V.B.	04-07-2011

EMPRESA INDUSTRIAS OMEGA C.A

FASE I

NARRATIVA DE LAS ENTREVISTAS

Período: Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2011

P 2

1 de 2

Nombre del Entrevistado: Ingeniero Esteban Álvarez

Cargo: Gerente General

Fecha: 04 de Julio de 2011

Tiempo Estimado: 30 minutos.

El día 04 de Junio de 2011, se realizó la entrevista al Ingeniero Esteban Álvarez se le explicó las razones por las que se efectúa la auditoría de gestión y se le solicitó que firme las comunicaciones, se le realizó las siguientes preguntas.

¿Qué opinión tiene en términos generales de Industrias Omega?

Industrias Omega es una empresa que cuenta con 70 años de experiencia en el mercado a pertenecido al grupo Álvarez desde hace 30 años, hemos atravesado por altos y bajas, actualmente la empresa no se encuentra muy bien, hemos registrado bajas ventas en una sección en especial la gráfica ya que la competencia ofrece mejores precios, nuestros productos son de alta calidad, entrega oportuna y hemos calificado como proveedores de empresas muy bien posicionadas en el mercado como Nestle, Danec, Ferrero, Corporación Favorita, El café y grandes fincas florícolas.

Deberíamos mejorar en el área comercial y en el área de producción para lograr calificar para empresas a aun más grandes, la empresa se encuentra en crecimiento y nuestros clientes nos conocen por la calidad de nuestros productos, también estamos explorando mercados internacionales como: Colombia, Perú y Etiopía.

El ambiente de trabajo es bueno, mis trabajadores son dedicados y responsables, y tienen iniciativa para solucionar problemas que se presentan como en toda empresa.

¿Tiene alguna preocupación especial o un tema de interés sobre esta auditoría?

Especialmente me gustaría tener datos sobre rendimiento, y si estamos cumpliendo con todos los parámetros para tener un buen sistema de gestión de recursos humanos.

ELAB POR: V.B.	04/07/11
SUP POR: V.B.	04/07/11

EMPRESA INDUSTRIAS OMEGA C.A

FASE I

NARRATIVA DE LAS ENTREVISTAS

P 2

2 de 2

Período: Período: Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2011

Nombre del Entrevistado: Lcda. Paulina Arrellano

Cargo: Gerente de Recursos Humanos

Fecha: 04 de Julio de 2011

¿Qué opinión tiene en términos generales de Industrias Omega?

Es una empresa con posibilidades de crecimiento tanto económico como profesional que tiene una gran trayectoria en el mercado.

¿Qué piensa del Sistema de Gestión de Recursos Humanos?

Yo llevo en el cargo aproximadamente dos años y desde que llegué se han establecido e implementado nuevos procedimientos para mejorar la gestión en esta área, pero soy conciente de que aún hay mucho por hacer y mejorar.

¿Como considera es el ambiente de trabajo?

El ambiente de trabajo es bueno, pero aún no hemos evaluado el clima laboral y sería óptimo mejorar las relaciones laborales con los trabajadores convirtiendo al Departamento de Recursos Humanos en un canal para la Comunicación con la gerencia.

¿Cuántas personas trabajan en la compañía actualmente?

42 personas en el área administrativa y 100 personas en la planta de producción. Nos comentó que especialmente le gustaría tener una evaluación global del área a su cargo para identificar oportunidades de mejora.

¿Existen políticas para el Departamento de Recursos Humanos?

El departamento cuenta con políticas para el desarrollo de sus actividades, las cuales se encuentran establecidas en el reglamento interno de la empresa.

ELAB POR: V.B.	04/07/11
SUP POR: V.B.	04/07/11

EMPRESA INDUSTRIAS OMEGA C.A

FASE I

CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

P 3

Período: Período: Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2011

BASE LEGAL

Estructura Organizativa:

La empresa Industrias Omega fue creada el 5 de Diciembre de 1962, ante el Notario Noveno del Cantón de Quito, hasta el año de 1973 funcionó bajo la figura de responsabilidad limitada de ahí en adelante cambió su figura a compañía anónima, los puntos más importantes de su escritura de constitución son:

- Puede establecer sucursales, en cualquier lugar del país.
- El plazo de duración de la CIA es de 50 años.
- El capital social es de \$137.3770 dólares americanos.
- Está gobernada por la Junta General de accionistas.
- Está administrada por: El directorio, presidente, vicepresidente, y Gerente General.

Se sujeta a los siguientes organismos de control:

- Superintendencia de Bancos y Compañías.
- Ministerio de Relaciones Laborales.
- Servicio de Rentas Internas.(S.R.I.)
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.(IESS)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.(INEC)
- Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN).

Códigos y Leyes a los que se sujeta:

- Código Tributario.
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención.
- Ley de Seguro Social.
- Ley de CIAS.

- Ley Orgánica de Aduanas.

Base legal interna:

- Manual de Procedimientos
- Reglamento Interno
- Reglamento de Seguridad Industrial.
- Manual de Funciones.

Productos y Servicios:

La empresa ofrece a sus clientes los siguientes productos:

- Sección Gráfica: Produce etiquetas, cajas con impresión y sin impresión, laminados, displays, afiches, big boys.
- Sección Micro: Láminas microcorrugadas, cajas microcorrugadas.

La empresa cuenta con una infraestructura propia y maquinaria de alta tecnología.

Los principales competidores son:

OFFESETEC S.A.

MAXIGRAF S.A

EDIECUATORIAL S.A.

CENTROGRAFICO

MACROPAC S.A.

Los principales clientes son:

ALKAVAT S.A.

BELLAROSA S.A.

ARCOFLOR S.A

DANEC

EDPACIFIC.

EMPACADORA DUFER

FERRERO DEL ECUADOR S.A.

LA FABRIL.

KRAF FOODS DEL ECUADOR.

Los principales proveedores son:

CMPC

MAULE GRAPHICS.

SUN CLAIR CHEMICAL.

RMG.

BACA INTERNACIONAL.

BOBST GROUP.

PEREZ TRADING.

Direccionamiento Estratégico:

Misión:

Industrias Omega C.A. satisface los requerimientos de sus clientes a través de la fabricación de cajas de cartón, big boys, displays y láminas corrugadas, enmarcada en un sistema de mejora continua.

Visión:

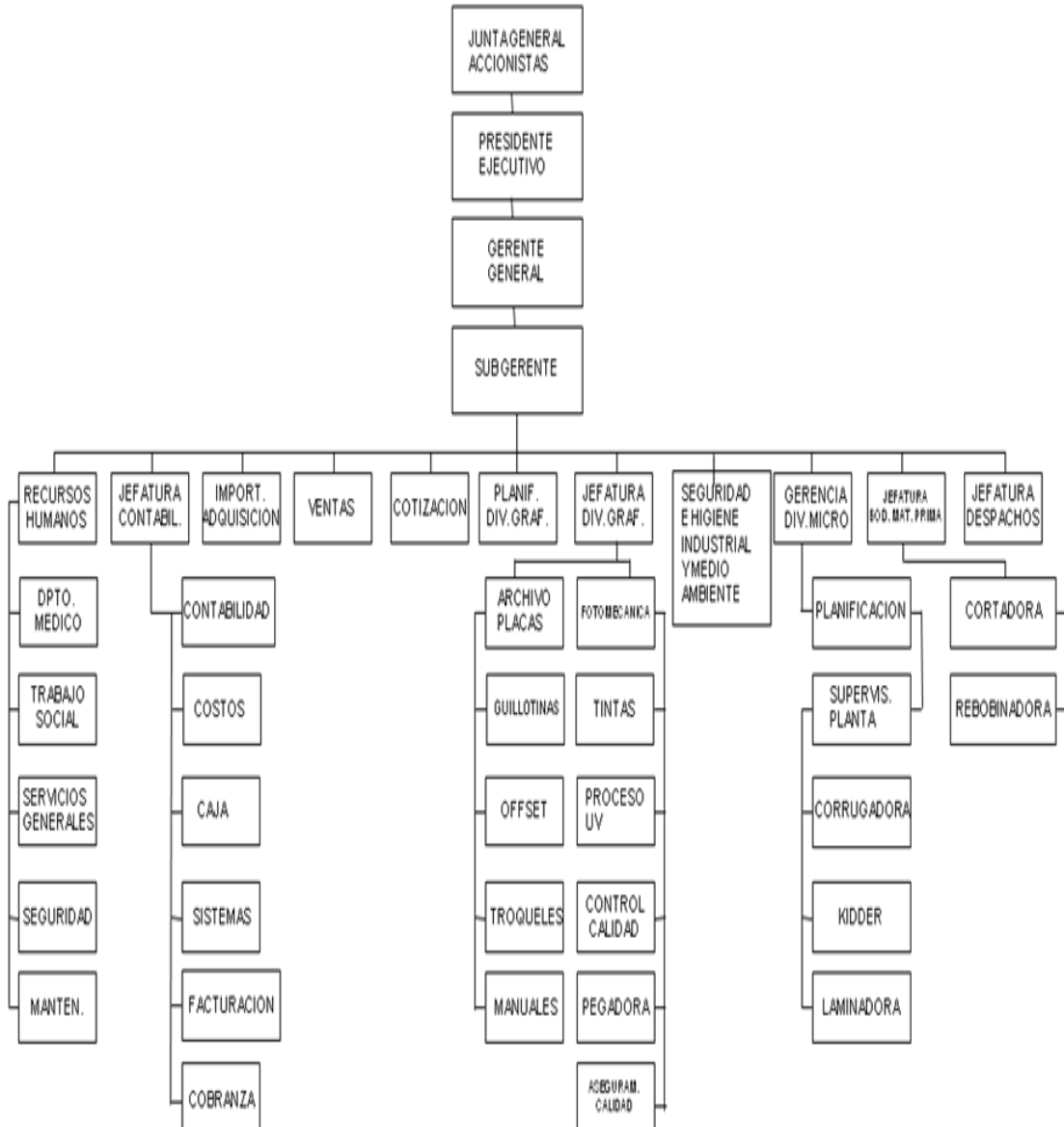
Ser una industria líder en la fabricación de cajas de cartón, láminas corrugadas, y envases, con cobertura nacional y a países del área Andina, con la utilización de una mejor tecnología acorde a los nuevos requerimientos de calidad, con el compromiso de directivos, funcionarios y empleados.

Política de Calidad:

Industrias Omega C.A. persigue satisfacer las necesidades de sus Clientes a través de productos fabricados con calidad, utilizando materias primas provenientes de Empresas Calificadas, generando empleo a personas con habilidad y cuyo trabajo bien ejecutado permita conseguir calidad durante todo el proceso administrativo, productivo y de postventa.

AUTORIDAD:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL INDUSTRIAS OMEGA C.A.



En la empresa trabajan actualmente 142 personas:

- 139 forman parte de la nómina de la empresa.
- 3 son gerentes y facturan honorarios.

Se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

NO PERSONAS	DEPARTAMENTO
Gerencia	1
Subgerencia	1
Recursos Humanos	2
Departamento Médico	2
Trabajo Social	1
Servicios Generales	6
Contabilidad	8
Importaciones	1
Ventas	7
Gerencia de Ventas	1
Cotizaciones	1
Producción División Gráfica	70
Producción División Micro	25
Materia Prima	6
Despachos	3
Mantenimiento	7
Total Empleados	142

ELAB POR: V.B.	04/07/11
SUP POR: V.B.	04/07/11

INDUSTRIAS OMEGA C.A.

PROGRAMA FASE II (EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO)

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Período: Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2011

CI

1/5

Objetivos:

Determinar si los procedimientos aplicados por la entidad en el área de recursos humanos contribuyen al mejoramiento del clima laboral, la motivación y el rendimiento del personal.

Determinar la eficiencia, efectividad y economía de los procedimientos aplicados en el área de recursos humanos.

Determinar las causas y efectos de los posibles desvíos en el logro de objetivos y metas.

Procedimiento	Ref P/T	H Por	T Est	T Real	Rev Por	Observaciones
1) Aplique los Cuestionarios de control Interno.	CI 1	V.B.	4	2		
2) Realice Narrativas de los procedimientos.	CI 2	V.B.	2	2		
3) Aplique pruebas sustantivas y pruebas de control:	CI 3	V.B.	40	38		
Estructura Organizativa						
Verifique si existen y son aplicados manuales de procedimientos y de funciones para cada puesto de trabajo.	CI 3.1	V.B.	1	1		
Realice una encuesta para determinar si los trabajadores conocen sus deberes y derechos, y las actividades que deben realizar en su puesto de trabajo.	CI 3.2	V.B.	4	4		

ELAB POR: V.B. SUP POR: V.B.

Fecha: 06-07-2011

INDUSTRIAS OMEGA C.A.

(EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO)

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Período: Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2011

**CI
2/5**

Objetivos:

Determinar si los procedimientos aplicados por la entidad en el área de recursos humanos contribuyen al mejoramiento del clima laboral, la motivación y el rendimiento del personal.

Determinar la eficiencia, efectividad y economía de los procedimientos aplicados en el área de recursos humanos.

Determinar las causas y efectos de los posibles desvíos en el logro de objetivos y metas.

Procedimiento	Ref P/T	H. Por	T Est	T Real	Rev Por	Observaciones
Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal Revise las contrataciones del período y verifique que se haya cumplido con el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. Verifique que las carpetas de los empleados contratados durante el período auditado tengan todos los documentos solicitados para la contratación.	CI 3.3	V.B.	1	1		
	CI 3.4	V.B.	1	1		
Higiene y Seguridad en Trabajo Revise la existencia de un plan de seguridad Industrial.	CI 3.5	V.B.	1	1		

ELAB POR: V.B SUP POR: V.B

Fecha: 06-07-2011

PROGRAMA FASE II (EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO)

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Período: Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2011

CI 3/5

Objetivos:

Determinar si los procedimientos aplicados por la entidad en el área de recursos humanos contribuyen al mejoramiento del clima laboral, la motivación y el rendimiento del personal.

Determinar la eficiencia, efectividad y economía de los procedimientos aplicados en el área de recursos humanos.

Determinar las causas y efectos de los posibles desvíos en el logro de objetivos y metas.

Procedimiento	Ref P/T	H. Por	T Est	T Re al	Re v Po r	Observaciones
Higiene y Seguridad en el Trabajo						
Verificar los antecedentes de accidentes ocurridos y su seguimiento.	CI 3.6	V.B.	2	2		
Revise el cumplimiento de las normas establecidas para el funcionamiento del Dpto. Médico.	CI 3.7	V.B.	2	2		
Capacitación, Entrenamiento y Desarrollo						
Verifique la existencia de un plan anual de capacitación y evalúe el nivel de cumplimiento del mismo, revise las actas realizadas por cada capacitación y verificar las firmas de los empleados que han asistido	CI 3.8	V.B.	1	0		No Aplica

ELAB POR: V.B. SUP POR: V.B.

Fecha: 06-07-2011

INDUSTRIAS OMEGA C.A.

PROGRAMA FASE II (EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO)

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Período: Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2011

**CI
4/5**

Objetivos:

Determinar si los procedimientos aplicados por la entidad en el área de recursos humanos contribuyen al mejoramiento del clima laboral, la motivación y el rendimiento del personal.

Determinar la eficiencia, efectividad y economía de los procedimientos aplicados en el área de recursos humanos.

Determinar las causas y efectos de los posibles desvíos en el logro de objetivos y metas.

Procedimiento	Ref P/T	H. Por	T Est	T Re al	Rev Por	Observaciones
Base de Datos y Sistemas de Información Revise como se manejan la base de datos y sistemas de información de los empleados.	CI 3.9	V.B.	1	1		
Nómina Revise el cumplimiento de los procedimientos referentes al manejo de nómina y beneficios sociales empleados.	CI 3.10	V.B.	4	4		
Revise el contrato colectivo y verifique su cumplimiento.	CI 3.11	V.B.	3	3		

ELAB POR: V.B SUP POR: V.B.

Fecha: 06-07-2011

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
PROGRAMA FASE II (EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO)

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Período: Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2011

CI 5/5

Objetivos:

Determinar si los procedimientos aplicados por la entidad en el área de recursos humanos contribuyen al mejoramiento del clima laboral, la motivación y el rendimiento del personal.

Determinar la eficiencia, efectividad y economía de los procedimientos aplicados en el área de recursos humanos.

Determinar las causas y efectos de los posibles desvíos en el logro de objetivos y metas.

Procedimiento	Ref P/T	H. Por	T Est	T Real	Rev Por	Observaciones
Evaluación de Desempeño Humano Analice con que frecuencia se realiza la evaluación de desempeño, quienes son los responsables y cuáles son los medios utilizados.	CI 3.12	V.B.	1	0		
Clima Laboral- Comunicación Aplique una encuesta de clima laboral.	CI 3.13	V.B.	16	16		
4) Prepare un informe de las áreas críticas detectadas.	CI 4	V.B.	2	2		

ELAB POR: V.B. SUP POR: V.B.

Fecha: 06-07-2011

INDUSTRIAS OMEGA CA.
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Período: Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2011.

Nombre: Lcda. Paulina Arellano

Cargo del P. Entrevistado: Gerente de Recursos Humanos.

PROCESO: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Fecha: 06 de Julio de 2011.

CI 1
1 de 8

N °	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe un manual de funciones y procedimientos vigente?	X			
2	¿El manual de Normas y Procedimientos describe las tareas rutinarias de trabajo de los puestos existentes en la empresa?	X			
3	¿El Manual de Funciones define las actividades de cada uno de los puestos, niveles de autoridad y responsabilidad?	X			La última versión fue actualizada el 03 de diciembre de 2009, y en este no se delimitan las responsabilidades de cada puesto.
4	¿Tiene la empresa un organigrama en el que se puede visualizar la estructura orgánica?	X			
5	¿La misión, visión, y objetivos de la empresa se encuentran definidos?	X			
6	¿Los trabajadores cuentan con un reglamento interno de trabajo?	X			

ELAB POR : V.B SUP POR: V.B.

Fecha: Quito, 06 de Julio de 2011

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL
INTERNO

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Período: Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2011.

CI 1 2 de 8

Nombre: Lcda. Paulina Arellano

Cargo del P. Entrevistado: Gerente de Recursos Humanos.

PROCESO: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

N °	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe un proceso establecido para reclutamiento, selección y contratación de personal?	X			
2	¿Se ha definido en la organización los puestos necesarios para cumplir los objetivos esperados?	X			
3	¿Se cumple los procesos establecidos para el reclutamiento y selección del personal?	X			
4	¿Se verifican referencias personales y de trabajo en las hojas de vida de los aspirantes a vacantes en los puestos de trabajo?	X			
5	¿Se recurre a fuentes internas y externas de reclutamiento?		X		
6	¿Existen formatos en el cual quede constancia de la inducción al personal?		X		

ELAB POR : V.B SUP POR: V.B.

Fecha: Fecha: 06 de Julio de 2011

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL
INTERNO

Período: Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2011

CI 1
3 de 8

Nombre: Lcda. Paulina Arellano

Cargo del Personal Entrevistado: Gerente de Recursos Humanos.

PROCESO: SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

N °	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Existen mecanismos para mantener la seguridad e higiene de la empresa?	X			
2	¿Los empleados tienen condiciones adecuadas de trabajo?	X			
3	¿Existe un programa para el mantenimiento conservación e higiene de la empresa?	X			
4	¿Existe una comisión de seguridad e higiene?	X			
5	¿Existe una estadística de los accidentes de trabajo y enfermedades de los trabajadores?	X			
6	¿Existe un departamento médico en la empresa?	X			
7	¿Se realizan indicadores Rotación y Ausentismo de los trabajadores.		X		

ELAB POR: V.B. SUP POR: V.B.

Fecha: 06-07-2011

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL
INTERNO

Período: Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2011

Nombre: Lcda. Paulina Arellano

Fecha: 06 de Julio de 2011

<u>CI 1</u>
4 de 8

PROCESO: CAPACITACIÓN- ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

N °	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Las capacitaciones son autorizadas por el gerente general de la empresa?	X			
2	¿Se asigna un presupuesto anual para capacitación al personal?		X		
3	¿Existe un plan de capacitación en la empresa que favorezca la competencia y mejora cada uno de los puestos?		X		
4	¿Incide la capacitación en la motivación del personal?	X			
5	¿Existen convenios de coordinación con instituciones públicas o privadas para la capacitación y desarrollo del personal?	X			Si con la Fundación del Paz.
6	¿Existe un plan de capacitación en el departamento?		X		

ELAB POR: V.B. SUP POR: V.B .

Fecha: 06-07-2011

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL
INTERNO

Período: Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2011

CI 1
5 de 8

Nombre: Lcda. Paulina Arellano

Cargo del Personal Entrevistado: Gerente de Recursos Humanos.

PROCESO: BASE DE DATOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Fecha: 06 de Julio de 2011

N °	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Se cuenta con un sistema de administración de personal?	X			
2	¿Posee descripciones y requisitos de los puestos de trabajo y están actualizados?	X			Algunos están actualizados (Sección Digital)
3	¿Existen una base de datos del personal de la entidad y su historial laboral?		X		Solo tienen una lista de los trabajadores.

ELAB POR: V.B. SUP POR: V.B.

Fecha: 06-07-2011

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL
INTERNO

Período: Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2011

CI 1 6 de 8

Nombre: Lcda. Paulina Arellano **Cargo:** Gerente de Recursos Humanos.

PROCESO: NÓMINA

N °	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe una base de información para el pago de sueldos?	X			
2	¿Existe un procedimiento documentado para pagar al personal?	X			
3	¿Los pagos se realizan en las fechas establecidas?	X			Se cancela oportunamente los sueldos: Los 20 de cada mes se cancela un anticipo y el 05 de cada mes se paga los sueldos.
4	¿Se paga a tiempo las planillas del IESS y los beneficios sociales?	X			
5	¿Se entregan compensaciones y bonos adicionales?	X			En la sección de micro se entrega bono un bono de productividad.
6	¿Se tiene registros de la recepción mensual de roles de pago?	X			
7	¿Se atienden quejas de los trabajadores en caso de que no exista conformidad en el cálculo del sueldo?	X			
8	¿Se entrega a los trabajadores el original del formulario 107 y se mantiene un archivo de la copia de este firmado?	X			
9	¿Se legaliza los contratos en el Ministerio de Trabajo?	X			Cuando un trabajador empieza a trabajar firma un contrato a prueba por tres meses, si se desempeña bien en el puesto al cumplir un año automáticamente pasa a formar parte del contrato colectivo.

ELAB POR: V.B. SUP POR: V.B.

Fecha: 06-07-2011

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL
INTERNO

Período: Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2011

Cargo del Personal Entrevistado: Gerente de Recursos Humanos.

CI 1
7 de 8

PROCESO: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Se realizan evaluaciones de desempeño a los trabajadores?			X	Nunca se han realizado evaluaciones de desempeño.
2	¿Las evaluaciones de desempeño permiten comunicar a los trabajadores el desempeño de su trabajo?			X	
3	¿Las evaluaciones de desempeño permiten tomar decisiones administrativas sobre promociones, ascensos y despidos?			X	

CI 1
8 de 8

PROCESO: CLIMA LABORAL Y COMUNICACIÓN

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Se evalúa el clima laboral de la empresa?		X		
2	¿Se ha realizado un estudio de clima laboral que le permita determinar si existen políticas efectivas en el departamento?		X		
3	¿Existe un proceso de comunicación en la empresa?	X			
4	¿Cree que los empleados consideran que reciben una comunicación útil por parte de sus supervisores y otros departamentos?	X			

ELAB POR: V.B. SUP POR: V.B.

Fecha: 06-07-2011

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
FASE II EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
HOJA DE HALLAZGOS CUESTIONARIOS DE EVALUACIÓN DEL
SISTEMA DE CONTROL INTERNO

PROCESO	HALLAZGO	REF. PAPALES DE TRABAJO
Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal	Las fuentes de reclutamiento de personal son solamente externas.	CI 1 (2 de 8) Pag 89
	No se realiza inducción formal a los trabajadores	CI 1 (2 de 8) Pag 89
Seguridad e Higiene en el trabajo	No se realizan indicadores de ausentismo y rotación de los trabajadores.	CI 1 (3 de 8) Pag 90
Capacitación- Entrenamiento y Desarrollo	No existe un plan anual de capacitación al personal	CI 1 (4 de 8) Pag 91
Base de Datos y Sistemas de Información	Los manuales de funciones y procedimientos no están actualizados.	CI 1 (5 de 8) Pag 92
	No existe una base de datos del Personal de la entidad	CI 1 (5 de 8) Pag 92
Evaluación de Desempeño	No se realiza evaluaciones de desempeño a los trabajadores	CI 1 (7 de 8) Pag 94
Clima Laboral y Comunicación	No se realiza evaluaciones del Clima Laboral de la empresa.	CI 1 (8 de 8) Pag 94

FASE II EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Período: Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2011

Área o Sección: Recursos Humanos Responsable: Jefe de Recursos Humanos
Narrativa del Proceso de: Selección, Contratación, e Inducción del Personal.
<p>Para realizar la selección, contratación e inducción de Personal el Departamento de Recursos Humanos procede de la siguiente manera:</p> <p>Jefe de Sección llena la requisición de Personal.</p> <p>Se publica en el periódico anuncios de las vacantes con los perfiles requeridos.</p> <p>Se convoca a entrevista a aquellos candidatos que se ajustan al perfil</p> <p>Se realiza un proceso de pre-selección y si el aspirante es aprobado llena la solicitud de empleo.</p> <p>Se procede a la verificación de las referencias personales y laborales del candidato.</p> <p>Se toma pruebas psicológicas y técnicas de evaluación al candidato cuyos resultados son entregados al jefe o responsable del área.</p> <p>El candidato seleccionado deberá presentar toda la documentación requerida por la empresa previo a su contratación que son los siguientes documentos:</p> <p>Copia a Color de la cédula de identidad.</p> <p>Copia de la Cédula Militar (Hombres)</p> <p>Copia del Título.</p> <p>2 fotos tamaño carné.</p> <p>3 certificados trabajos anteriores</p> <p>3 certificados de honorabilidad</p> <p>Récord policial actualizado.</p> <p>Una vez aprobada toda la documentación se procede a la firma del contrato.</p> <p>El candidato recibe inducción por parte del Jefe Departamental.</p>

ELAB POR: V.B. SUP POR: V.B.

Fecha: 06-07-2011

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Período: Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2011

CI 3.1

Proceso: Estructura Organizativa

Procedimiento: Realice una indagación y verifique si existen y son aplicados manuales de procedimientos y de funciones para cada puesto de trabajo.

Área o Sección: Recursos Humanos Responsable: Jefe de Recursos Humanos
Narrativa del Proceso de: Estructura Organizativa “Uso de Manuales Administrativos”.
<p>Se realizó un recorrido por las instalaciones para verificar la existencia y uso de Manuales de Organización; existe un manual de funciones que detalla las competencias organizacionales y habilidades requeridas, además de sintetizar las tareas principales y secundarias de cada puesto de trabajo la última versión fue actualizada en el año 2009.</p> <p>Los manuales con los que cuenta la empresa facilitan el desarrollo de las funciones administrativas y operativas de la empresa, ya que constituyen una herramienta metodológica para la familiarización de funciones del personal nuevo.</p> <p>Los manuales de procedimientos contienen el organigrama estructural de la empresa.</p> <p>Sólo no se encontraron manuales de funciones y procedimientos en la sección digital de la empresa.</p>

ELAB POR: V.B. SUP POR: V.B.

Fecha: 06-07-2011

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
Período: Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2011

CI 3.2

Proceso: Estructura Organizativa

Procedimiento: Aplique un cuestionario que permita determinar si los trabajadores conocen sus deberes y derechos, y las actividades que deben realizar en su puesto de trabajo.

Formato del Cuestionario

<p>Industrias Omega C.A.</p> <p>Lea con atención: Conteste las siguientes preguntas. Marque con una x la respuesta.</p> <p>¿Conoce la misión de Industrias Omega C.A.? SI_____ NO_____</p> <p>¿Conoce la visión de la empresa? SI_____ NO_____</p> <p>¿Conoce la política de calidad de la empresa? SI_____ NO_____</p> <p>4. ¿Conoce cuáles son sus deberes, y derechos como empleado de la empresa? SI_____ NO_____</p>

ELAB POR: V.B. SUP POR: V.B.

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
Período: Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2011

CI 3.2

Se realizó la tabulación de la encuesta. Los resultados fueron los siguientes:

Pregunta	Respuesta		%		Total	% Total
	SI	NO	SI	NO		
1) ¿Conoce la misión de Industrias Omega C.A?	49	93	35%	65%	142	100%
2) ¿Conoce la visión de la empresa?	38	104	27%	73%	142	100%
3) ¿Conoce la política de calidad de la empresa?	87	55	61%	39%	142	100%
4) ¿Conoce cuáles son sus deberes, y derechos como empleado de la empresa?	45	97	32%	68%	142	100%

Comentario: Se pudo determinar que la mayoría de los empleados encuestados no conoce la visión y misión de la empresa, y no conocen con exactitud cuáles son sus deberes y derechos como empleados de la empresa.

ELAB POR: V.B. SUP POR: V.B.

Fecha: 07-07-2011

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
FASE II EVALUACION DEL SISTEMA DE
CONTROL INTERNO

CI 3.3

PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Período: Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2011

Procedimiento: Revise las contrataciones del período y verifique que se haya cumplido con el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.

Cargo- Vacante	Tipo de Recl.	Fecha De Ingreso.	Existió Requer. de Personal		Solicitud de Empleo		Se tomó pruebas De Ingreso		Proceso de Inducción	
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Operador de Microcorrugado	Anuncio	06/04/11	X		X		X			X
Jefe de Mantenimiento	Anuncio	01/05/11	X		X		X			X
Jefe de Bodega de Despachos	Anuncio	01/05/11	X		X		X			X
Operador de Microcorrugado.	Anuncio	20/04/11	X		X		X			X
Operador Máquina Cortadora.	Anuncio	02/05/11	X		X		X			X
Vendedor	Referido	01/04/11	X		X			X		X
Vendedor	Referido	12/05/11	X		X			X		X

Fuente: Departamento de Recursos Humano Omega C.A.

COMENTARIO: Durante el período auditado se realizaron 7 contrataciones; dos empleados ingresaron sin pruebas (para ocupar el cargo de vendedores); no se cumplió con el proceso por ser recomendados por el gerente de ventas, en el resto de empleados se encontró pruebas de que se cumplió el proceso establecido por la empresa, a todos los empleados se realizó la inducción en forma | y no existe ningún documento que permita evidenciar este proceso.

ELAB: V.B..

FECHA: 07-07-2011

REV: V.B

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
Del 01 al 30 de Junio de 2011
PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

CI 3.4

Proceso: Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.

Procedimiento: Verifique que las carpetas de los empleados contratados durante el período auditado contengan todos los documentos solicitados para la contratación.

Cargo- Vacante	Fecha de Ingreso	Copia de Cédula-Papaleta		Récord Policial y Fotografía		Copia de Libreta Militar		Certificados de Trabajo y de Honorab.		Copia de Título	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Operador de Microcorrugado	06/04/11	X		X		X		X		X	
Jefe de Mantenimiento	01/05/11	X		X		X		X		X	
Jefe de Bodega de Despachos	01/05/11	X		X		X		X		X	
Operador de Microcorrugado.	20/04/11	X		X		X		X		X	
Operador Máquina Cortadora.	02/05/11	X		X		X		X		X	
Vendedor	01/04/11	X		X		X		X		X	
Vendedor	12/05/11	X		X		X		X		X	

Fuente: Departamento de Recursos Humano Omega C.A.

COMENTARIO: Se revisó las carpetas de los empleados nuevos y todas tienen completa la documentación, adicionalmente se encontró llenas las fichas individuales de empleados en las que constan datos personales, familiares, laborales y de educación de los trabajadores.

ELAB: V.B.. FECHA: 07-07-2011

REV: V.B

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
Del 01 de enero al 30 de Junio de 2011
PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

CI 3.5

CONDICIONES DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO.

Proceso: Higiene y Seguridad en el Trabajo.

Procedimiento: Verifique las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo y revise la existencia de un plan de seguridad Industrial.

Normativa:

En cumplimiento al Art. 434 del Código de Trabajo; Industrias Omega ha elaborado un reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo que establece normas, políticas y procedimientos que promueven la seguridad y salud en todos los trabajadores.

Entre las principales disposiciones de este reglamento tenemos siguientes:

Elegir un Comité de Seguridad cada dos años que está formado por 6 vocales principales y seis suplentes.

Mantener Actualizado el Mapa de Riesgos.

Entregar al empleado una copia del Reglamento después de la contratación y llevar un registro con fecha y firma de la entrega.

Hacer un seguimiento de las medidas correctivas establecidos por la Unidad de Riesgos del IESS de los accidentes de trabajo cuando estos ocurran.

Facilitar a los trabajadores equipos de protección personal dependiendo del riesgo al que puedan exponerse.

Vigilar que las máquinas, equipos y herramientas se encuentren en buen estado.

Entregar ropa de trabajo adecuada a los trabajadores.

Los montacargas solo deben ser operados por personal autorizado, y tendrán sitios preestablecidos y señalización para su estacionamiento, quienes los operen deben usar casco.

El personal que trabaje como guardia de seguridad debe ser dotado de una garita.

INDUSTRIAS OMEGA C.A.

FASE II EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Del 01 al 30 de Julio de 2011.

PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

CI 3.5

CONDICIONES DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO.

Proceso: Higiene y Seguridad en el Trabajo.

Procedimiento: Verifique las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo y revise la existencia de un plan de seguridad Industrial.

DISPOSICIONES	CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES
	SI	NO	
Existe un Comité de Seguridad y se reúnen en forma mensual.	X		
Está actualizado el Mapa de Riesgos	X		Se encuentra publicado en las carteleras.
Se entrega a los empleados una copia del Reglamento y se hace constar su firma de recepción		X	Se realiza la inducción en forma verbal.
Se realiza un seguimiento de los accidentes, y se mantiene estadísticas de accidentes e incidentes	X		
Se han realizado capacitaciones de seguridad.	X		Se han dictado cursos de evacuación de incendios y primeros auxilios.
Tienen los trabajadores equipos de protección	X		Los trabajadores usan equipos de acuerdo a su área de trabajo.
Tienen los trabajadores ropa de trabajo adecuada	X		Se dota de uniformes una vez al año.
Los equipos de trabajo se encuentran en buen estado	X		El departamento de mantenimiento es el encargado.
El personal que maneja el montacargas usa casco.	X		

ELAB: V.B.. FECHA: 07-07-2011 REV: V.B.

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
FASE II EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

CI 3.6

Del 01 al 30 de Junio de 2011.

Proceso: Higiene y Seguridad en el Trabajo.

Procedimiento: Verifique los antecedentes de accidentes ocurridos y su seguimiento.

Una de las funciones del Comité de Seguridad y Salud establecidas en el Reglamento de Seguridad Industrial se encuentra el mantener una estadística de de los incidentes, accidentes y enfermedades profesionales que se presenten en los trabajadores y su seguimiento.

Se solicitó a la Lcda. Patricia Rocha Jefe del Departamento de Seguridad, Salud y Medio Ambiente algún documento o registro que nos permita verificar el seguimiento a accidentes de trabajo suscitados y que acciones toma la empresa frente a estos. Ella nos explicó que la empresa considera dos tipos de accidentes:

Incidentes: que son accidentes menores que se producen cuando el trabajador se encuentra en la empresa o camino a la empresa desde su domicilio y a consecuencia de estos el trabajador debe tomar hasta ocho horas de permiso como reposo obligatorio para recuperarse.

Accidentes: Acontecimientos imprevistos que se producen dentro del sitio de trabajo de la empresa, que originan daño al trabajador ocasionándole lesiones corporales o la muerte.

Enfermedad Profesional: Se considera enfermedad profesional las contraídas a consecuencia del trabajo ejecutado dentro de la empresa.

ELAB: V.B. FECHA: 07-07-2011

REV: V.B.

INDUSTRIAS OMEGA C.A.

FASE II EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Período: Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2011

CI 3.6

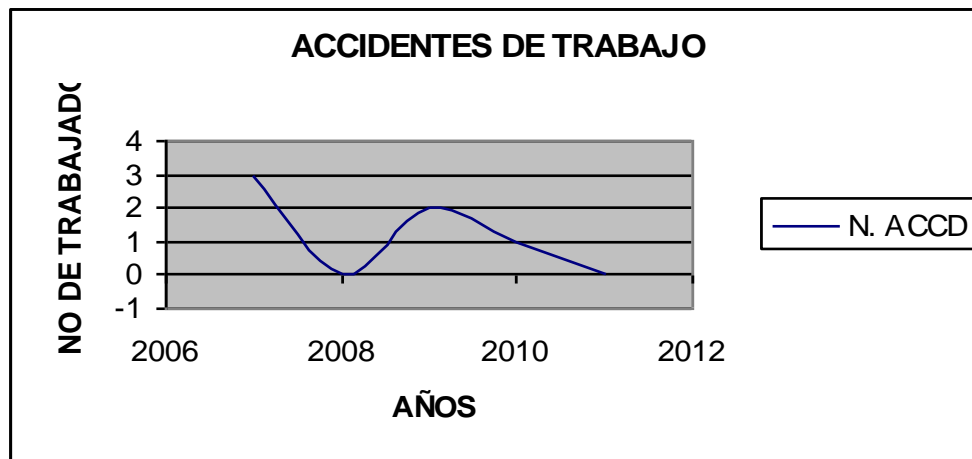
Proceso: Higiene y Seguridad en el Trabajo.

Procedimiento: Verifique los antecedentes de accidentes ocurridos y su seguimiento.

Los accidentes que han ocurrido en los últimos 5 años son los siguientes:

AÑO	N. ACCD	NO TRAB	DIAGNOSTICO	IND. ACCIDENT.
2007	3	114	QUEMADURAS Y HERIDAS	2,63%
2008	0	114	-	0,00%
2009	2	162	ATRAPAMIENTO Y ATROPELLAMIENTO	1,23%
2010	1	147	ESCOREACION DEL DEDO	0,68%
2011	0	142	-	0,00%

FUENTE: Unidad de Seguridad y Salud.



FUENTE: VERÓNICA BUCHELI.

Comentario: El Comité de Seguridad realiza estadísticas sobre los incidentes suscitados en la empresa y seguimiento de las recomendaciones efectuadas por la Unidad de Investigación de Accidentes en caso de que se presenten, tomando acciones correctivas en los informes presentados. Se puede observar que el índice de accidentes es bajo.

ELAB: V.B.. FECHA: 07-07-2011 REV: V.B

INDUSTRIAS OMEGA C.A.

FASE II EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Período: Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2011

CI 3.7

PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

Proceso: Higiene y Seguridad en el Trabajo.

Procedimiento: Revise el cumplimiento de las normas establecidas para el funcionamiento del Departamento Médico.

Normativa:

El Reglamento Interno de Seguridad y Salud Título III establece la conformación del Departamento de Servicio Médico el mismo que debe orientar su actividad a la prevención de riesgos ocupacionales; en orden a la protección integral del trabajador; las funciones más importantes que debe cumplir son las siguientes:

- Tener una ficha médica por cada trabajador.
- Realizar exámenes médicos preventivos y vigilar la salud de todos los trabajadores en forma anual.
- Llevar una estadística de todos los incidentes, accidentes, y enfermedades profesionales producidas en la empresa.
- Coordinar la formación y entrenamiento del personal para primeros auxilios.
- Mantener estadísticas sobre la morbilidad de los trabajadores.
- La unidad Médica debe estar liderada por un médico pre-ocupacional , y una enfermera.

El sitio del Departamento médico debe contar con:

- a) Botiquín de primeros auxilios
- b) Sala de Espera
- c) Agua Potable.
- d) Camillas.

ELAB: V.B. FECHA: 08-07-2011

REV: V.B.

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

CI 3.7

Período: Del 01 al 30 de Junio de 2011

Proceso: Higiene y Seguridad en el Trabajo.

Procedimiento: Revise el cumplimiento de las normas establecidas para el funcionamiento del Departamento Médico.

NORMAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD MÉDICA DE LA EMPRESA.	CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES
	SI	NO	
Existen fichas médicas por cada trabajador	X		
Se realiza exámenes médicos preventivos en forma anual y se les da seguimiento	X		
Se lleva una estadística de accidentes, incidentes y enfermedades de trabajo.	X		
Se realizan cursos preventivos	X		Se realizó un curso de ergonomía y otro de primeros auxilios.
Se realiza estadística sobre la morbilidad de los trabajadores.	X		
La unidad médica cuenta con: sala de espera, botiquín de primeros auxilios, agua potable, camillas.	X		
La unidad se encuentra liderada por un médico ocupacional y una enfermera.	X		

ELAB: V.B. FECHA: 08-07-2011

REV: V.B,

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
Período: Del 01 de Enero al 30 de Junio de2011

CI 3.8

Proceso: Capacitación Higiene y Desarrollo.

Procedimiento: Verifique la existencia de un plan anual de capacitación, evalúe el nivel de cumplimiento y compruebe si se realiza la capacitación de acuerdo a las necesidades de cada uno de los departamentos de la empresa.

Comentario:

Se indagó sobre la existencia de un plan anual de capacitación, y el Director de Seguridad y medio ambiente nos informó que si se realizan capacitaciones pero no existe ningún plan, documento formal que determine las necesidades de capacitación.

ELAB: V.B. FECHA: 08-07-2011

REV: V.B.

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

CI 3.9

Período: Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2011

Proceso: Base de Datos y Sistemas de Información

Procedimiento: Revise como se maneja la base de datos y sistemas de información de la empresa.

Se realizó una entrevista al Ingeniero Dino Ricaurte para obtener información general sobre la base de datos y sistema de información:

¿Se tiene una base de datos actualizada del personal que labora en la empresa?

SI X NO

¿Qué datos contiene?

Personal por Sección	SI <u>X</u>	NO <u> </u>
Datos de los salarios de cada empleado	SI <u>X</u>	NO <u> </u>
Nivel educativo, experiencia	SI <u> </u>	NO <u>X</u>
Historial Laboral	SI <u> </u>	NO <u>X</u>
Capacitación de cada trabajador	SI <u> </u>	NO <u>X</u>
Resultados de las Evaluaciones	SI <u> </u>	NO <u>X</u>

COMENTARIO:

La base de datos que nos proporcionaron contiene los sueldos de los empleados, área a la que pertenecen, información básica de cada empleado, no se registró un historial laboral dentro de la empresa, las carpetas de cada empleado contienen las hojas de vida actualizadas pero esta información no se encuentra procesada en forma magnética.

ELAB: V.B. FECHA: 08-07-2011 REV: V.B.

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
Del 01 al 30 de Junio de 2011
PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

CI 3.10

Proceso: NÓMINA

Procedimiento: Revise el cumplimiento del Manual de funciones del Departamento de Recursos Humanos para el manejo de Nómina.

Procedimientos para realizar roles de pagos:

- Subir los datos al reloj biométrico para sacar un detalle de horas trabajadas, horas extras, faltas y atrasos.
- Elaborar un cuadro mes a mes para obtener el detalle de horas extras trabajadas por sección.
- Mantener una carpeta que se denominará: “Novedades rol en la que serán archivados todos los permisos, certificados IESS, detalle de valores a descontar en rol como concepto de préstamos a los empleados ya sea que fue otorgados por el IESS o por la empresa y cualquier otra información antes de proceder con el cálculo definitivo de los roles.
- Elaborar un rol general de trabajadores con toda la información a contabilidad para que realice los registros hasta el 04 de cada mes.
- Emitir dos copias de los roles de pagos individuales de los cuales; uno será entregado al trabajador y el otro deberá ser archivado por meses y contendrá la firma de “recibí conforme” del trabajador.
- Emitir la planilla mensual de aportes personales, patronales, descuento de préstamos y fondos de reserva acumulados y entregar una copia al departamento de tesorería para que realice la transferencia.
- Mantener un registro de las vacaciones del Personal y aprobar los formularios para legalizar vacaciones en el que deben constar los días que serán tomados y la fecha en la que el trabajador se reincorporará a las actividades.

ELAB: V.B. FECHA: 08-07-2011 REV: V.B.

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Del 01 al 31 de mayo de 2011

PROCESO: NÓMINA

CI 3.10

Manejo de Cash Managent:

- Realizar un archivo digital que contenga el valor neto a pagar para que el Departamento de Tesorería realice las transferencias a las respectivas cuentas de los trabajadores.
- Procedimientos para el pago y cálculo de beneficios sociales:
- Emitir las planillas del Sistema de Recursos Humanos, para el pago en las fechas establecidas.
- Hacer legalizar las planillas en el IESS.
- Emitir un detalle con los valores para que el Departamento de Tesorería emita transferencias a las cuentas personales, o cheques para el pago

INDUSTRIAS OMEGA C.A..
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Del 01 al 30 de Junio de 2011

Funciones Recursos Humanos	CUMPLE		Observaciones
	SI	NO	
Existen informes de asistencia y novedades del Personal	X		
Recursos Humanos genera información oportuna para el Departamento de Contabilidad.	X		Se entrega en forma oportuna el detalle de sueldos, provisiones, descuentos, anticipos.
Existen informes de asistencia y novedades del Personal	X		

INDUSTRIAS OMEGA C.A..
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
Del 01 al 30 de Junio de 2011

CI 3.10

Funciones Recursos Humanos	CUMPLE		Observaciones
	SI	NO	
El sueldo mínimo de los trabajadores es el correspondiente al mínimo establecido por la ley.			El sueldo mínimo de los trabajadores es de \$264,00
Se paga a tiempo los sueldos a los Trabajadores	X		El 20 de cada mes les entregan un anticipo y el 05 de cada mes les pagan los sueldos a través de transferencias a las cuentas personales
Se mantiene un archivo mensual con los roles de pago individual, en el que consta la firma de recepción del trabajador.	X		Existen carpetas que son archivados en forma mensual.
Las planillas de aportes al IESS son canceladas a tiempo.	X		
Se encuentran legalizadas las últimas planillas de décimo tercer sueldo y décimo cuarto sueldo y están pagados a tiempo.	X		
Existe un formulario para solicitar vacaciones.	X		

Comentario:

Se observó que se cumple con todas las normas del manual de funciones del Departamento, además se verificó que se cumpla con el Art. 42 inciso 33 el cual determina que las empresas contratarán el 4% del total de empleados, se encontraron seis empleados con discapacidad de los cuales 3 trabajan en servicios generales, y tres en la planta de producción todos tienen el carné de discapacidad del CONADIS.

ELAB: V.B.. FECHA: 08-07-2011 REV: V.B,

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
Del 01 al 30 de Junio de 2011.
REVISIÓN DEL CONTRATO COLECTIVO

CI 3.11

PROCESO: NÓMINA

Procedimiento: Revise el cumplimiento de las disposiciones del Contrato Colectivo

Base Legal:

Como establece el Art.220 del Código de trabajo el Contrato Colectivo es el convenio celebrado entre el empleador y una asociación de trabajadores con el objeto de establecer las condiciones o bases a las cuales han de celebrarse en lo sucesivo.

El contrato colectivo de Industrias Omega es renovado cada dos años y se celebra entre los el representante legal de la empresa y los representantes de los trabajadores que son los miembros del Comité de Empresa. (Secretario General, secretario de Organización Legal y Laboral, Secretario de Economía y Ahorro, Secretario de Actas y Comunicaciones, Secretario de Socorro y Secretario de Relaciones Públicas.

El contrato colectivo de Industrias Omega tiene de vigencia de dos años, la última vez que se celebró fue en enero de 2011.

Entre los principales punto del contrato colectivo se encuentran:

Subsidio Familiar \$1,00

Paseo Anual por el día del Trabajador.

Entrega de Víveres en Navidad.

Pago de Alimentación \$2,00 por día a los trabajadores del área administrativa y servicio de comedor en el área de la planta.

Comisariato el valor de \$0,60 mensuales.

Entrega de dotación de uniformes dos veces al año.

Prestar servicio de transporte a los trabajadores.

ELAB: V.B.. FECHA: 11-07-2011 REV: V.B

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
Del 01 al 30 de Junio de 2011.
REVISIÓN DEL CONTRATO COLECTIVO

CI 3.11

PROCESO: NÓMINA

Procedimiento: Revise el cumplimiento de las disposiciones del Contrato Colectivo

DISPOSICIONES CONTRATO COLECTIVO	CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES
	SI	NO	
Pago en rol de \$1,00 por subsidio familiar.	X		
Paseo Anual	X		
Entrega de víveres en diciembre.	X		
Pago en rol de \$2,00 diarios por concepto de alimentación.	X		
Pago de \$0,60 en rol por concepto de comisariato	X		
Entrega de uniformes dos veces al año.	X		
Servicio de Transporte a los trabajadores de la Planta	X		
Entrega de una beca estudiantil a los dos mejores estudiantes de nivel primario y secundario	X		

COMENTARIO:

Las disposiciones del contrato colectivo se cumplen a cabalidad.

ELAB: V.B. FECHA: 11-07-2011

REV: V.B

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
Del 01 al 30 de Junio de 2011.

CI 3.12

PROCESO: Evaluación de Desempeño

Procedimiento: Analice con que frecuencia se realiza la evaluación de desempeño, quienes son los responsables y cuáles son los medios utilizados.

Comentario:

No se aplica ningún método o sistema para evaluar el desempeño de los trabajadores en cada área de trabajo.

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
Del 01 al 30 de Junio de 2011.

CI 3.13

Proceso: Clima Laboral y Comunicación.

Procedimiento: Realice una encuesta de clima laboral.

Clima Laboral: Es un medio donde se manifiestan las habilidades o problemas que tienen los individuos dentro de la empresa para aumentar o disminuir su productividad

A petición de la gerencia se realizó la encuesta a la totalidad de la población es decir a los 142 empleados, para medir el ambiente de trabajo, y usarla como un medio de diagnóstico para percibir la opinión de los trabajadores.

La encuesta que se aplicó incluye los siguientes aspectos:

Conocimiento de objetivos de la organización.

Liderazgo.

Trabajo en Equipo.

Motivación.

Capacitación.

Oportunidades de Carrera.

Comunicación.

ELAB: V.B. FECHA: 12-07-2011 REV: V.B

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
Del 01 al 30 de Junio de 2011.

CI 3.13

Proceso: Clima Laboral y Comunicación.

Procedimiento: Realice una encuesta de clima laboral.

FORMATO ENCUESTA CLIMA LABORAL

Clima Laboral: Se define como el grupo de cualidades, atributos, o propiedades que componen la organización empresarial y que influyen en su conducta.

Objetivo: Evaluar el Clima Laboral de la Organización.

Instrucciones:

Le recordamos que la prueba es confidencial y anónima. Lea con atención y conteste las siguientes preguntas:

Marque la respuesta con una X.

OBJETIVOS

1) ¿Se siente parte de la empresa?

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca

2) ¿Quisiera trabajar por varios años en la empresa?

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca

3) ¿Conoce los objetivos de la organización y de su departamento?

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca

FORMATO ENCUESTA CLIMA LABORAL

Clima Laboral: Se define como el grupo de cualidades, atributos, o propiedades que componen la organización empresarial y que influyen en su conducta.

Objetivo: Evaluar el Clima Laboral de la Organización.

Instrucciones:

Le recordamos que la prueba es confidencial y anónima. Lea con atención y conteste las siguientes preguntas:

Marque la respuesta con una X.

LIDERAZGO

4) ¿Considera que su jefe está capacitado para su puesto de trabajo?

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca

TRABAJO EN EQUIPO

5 ¿Cuándo tiene dificultades en el trabajo su jefe le apoya?

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca

6 ¿Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito?

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca

MOTIVACIÓN

7 ¿Recibo un sueldo acorde a mis habilidades y experiencia?

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca

FORMATO ENCUESTA CLIMA LABORAL

Clima Laboral: Se define como el grupo de cualidades, atributos, o propiedades que componen la organización empresarial y que influyen en su conducta.

Objetivo: Evaluar el Clima Laboral de la Organización.

Instrucciones:

Le recordamos que la prueba es confidencial y anónima. Lea con atención y conteste las siguientes preguntas:

Marque la respuesta con una X.

8 ¿Estoy satisfecho con los beneficios de la empresa?

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca

9 ¿Recibo mi pago a tiempo?

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca

10 ¿Los bonos, premios, reconocimientos, son entregados en forma justa?

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca

CAPACITACIÓN

11 ¿Recibo entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo?

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca

FORMATO ENCUESTA CLIMA LABORAL

Clima Laboral: Se define como el grupo de cualidades, atributos, o propiedades que componen la organización empresarial y que influyen en su conducta.

Objetivo: Evaluar el Clima Laboral de la Organización.

Instrucciones:

Le recordamos que la prueba es confidencial y anónima. Lea con atención y conteste las siguientes preguntas:

Marque la respuesta con una X.

OPORTUNIDADES DE CARRERA

12 ¿Hay oportunidades de carrera y mejoramiento profesional?

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca

COMUNICACIÓN

13 ¿La cartelera es una buena fuente de información?

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca

14 ¿Conoce a donde tiene que acudir cuando tiene un problema relacionado con el trabajo?

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca

CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS

15 ¿Cuento con todos los equipos, herramientas y material necesario para llevar a cabo mi trabajo?

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca

FORMATO ENCUESTA CLIMA LABORAL

Clima Laboral: Se define como el grupo de cualidades, atributos, o propiedades que componen la organización empresarial y que influyen en su conducta.

Objetivo: Evaluar el Clima Laboral de la Organización.

Instrucciones:

Le recordamos que la prueba es confidencial y anónima. Lea con atención y conteste las siguientes preguntas:

Marque la respuesta con una X.

16 ¿Cuento con espacio suficiente y cómodo para hacer mi trabajo en forma adecuada?

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca

17 ¿Soy tratado con respeto por mis compañeros y jefes?

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca

ELAB: V.B.. FECHA: 12-07-2011 REV: V.B.

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
Del 01 al 30 de Junio de 2011.

CI 3.13

Proceso: Clima Laboral y Comunicación.

Procedimiento: Realice una encuesta de clima laboral.

Los resultados fueron los siguientes:

	Pregunta	Siempre	%	Casi Siempre	%	Algunas Veces	%	Nunca	%	TOTAL
	OBJETIVOS									
1	¿Se siente parte de la empresa?	88	62%	36	25%	11	8%	7	5%	100%
2	¿Quisiera trabajar por varios años en la empresa?	67	47%	39	27%	21	15%	15	11%	100%
3	¿Conoce los objetivos de la organización y de su departamento?	33	23%	42	30%	15	11%	52	36%	100%

COMENTARIO:

La mayoría de empleados se sienten parte de la empresa y quisieran trabajar por varios años, pero no conocen cuales son los objetivos de su departamento.

ELAB: V.B.. FECHA: 13-07-2011 REV: V.B

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
Del 01 al 30 de Junio de 2011.

CI 3.13

Proceso: Clima Laboral y Comunicación.

Procedimiento: Realice una encuesta de clima laboral.

	Pregunta	Siempre	%	Casi Siempre	%	Algunas Veces	%	Nunca	%	TOTAL
	LIDERAZGO									
4	¿Considera que su jefe está capacitado para su puesto de trabajo?	105	74%	22	15%	11	8%	4	3%	100%

COMENTARIO:

El 74% de los empleados consideran que su jefe esta capacitado para su puesto de trabajo, es decir existe mucha aceptación hacia los líderes.

ELAB: V.B. FECHA: 13-07-2011 REV: V.B.

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
Del 01 al 30 de Junio de 2011.

CI 3.13

Proceso: Clima Laboral y Comunicación.

Procedimiento: Realice una encuesta de clima laboral.

	Pregunta	Siempre	%	Casi Siempre	%	Algunas Veces	%	Nunca	%	TOTAL
	TRABAJO EN EQUIPO									
5	¿Cuándo tiene dificultades en el trabajo su jefe le apoya?	81	57%	43	30%	14	10%	4	3%	100%
6	¿Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito?	87	61%	33	23%	17	12%	5	4%	100%

COMENTARIO:

Un 87% de los empleados manifiesta ser apoyado por su jefe en caso de que tenga dificultades en el trabajo, y un 84% manifiesta que puede contar con sus compañeros de trabajo frente a cualquier situación que se pueda presentar dentro de la empresa es decir existe un alto grado de compañerismo dentro de los departamentos, que permitirá un buen ambiente de trabajo.

ELAB: V.B.. FECHA: 13-07-2011 REV: V.B

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

CI 3.13

Del 01 al 30 de Junio de 2011.

Proceso: Clima Laboral y Comunicación.

Procedimiento: Realice una encuesta de clima laboral.

		Siempre	%	Casi Siempre	%	Algunas Veces	%	Nunc	%	T.
	MOTIVACIÓN									
7	¿Recibo un sueldo acorde a mis habilidades y experiencia?	72	51%	22	15%	35	25%	13	9%	100%
8	¿Estoy satisfecho con los beneficios de la empresa?	84	59%	23	16%	19	13%	16	11%	100%
9	¿Recibo mi pago a tiempo?	142	100%	0	0	0	0	0	0	0
10	¿Los bonos, premios, reconocimientos, son entregados en forma justa?	26	18%	16	11%	21	15%	79	56%	100%

COMENTARIO:

La mayoría de trabajadores manifiesta recibir su pago a tiempo, están satisfechos con los beneficios del contrato colectivo, pero consideran que su sueldo está subvaluado y que los bonos de productividad que ofrece la empresa son entregados en forma injusta creando inconformidad en el 71% de los empleados.

ELAB: V.B. FECHA: 13-07-2011 REV: V.B.

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
Del 01 al 30 de Junio de 2011.

CI 3.13

	Pregunta	Siemp	%	Casi Siemp	%	Algun Veces	%	Nunc	%	T.
	CAPACITACIÓN- OPORTUNIDADES DE CARRERA									
11	¿Recibo entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo?	16	11%	29	20%	24	17%	73	52%	100%
12	¿Hay oportunidades de carrera y mejoramiento profesional?	12	8%	25	18%	38	27%	67	47%	100%

COMENTARIO:

El 69% de los trabajadores manifestó que no reciben un entrenamiento adecuado para poder desempeñar sus funciones de trabajo, y el 74% mencionó que no existen oportunidades para ir formando una carrera dentro de la organización que les permita mejorar económica y profesionalmente.

ELAB: V.B.. FECHA: 13-07-2011 REV: V.B

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
Del 01 al 30 de Junio de 2011.

CI 3.13

	Pregunta	Siempre	%	Casi Siempre	%	Algun Veces	%	Nunc	%	T
	COMUNICACIÓN									
13	¿La cartelera es una buena fuente de información?	81	57%	43	30%	14	10%	4	3%	100%
14	¿Conoce a donde tiene que acudir cuando tiene un problema relacionado con el trabajo?	87	61%	33	23%	17	12%	5	4%	100%

COMENTARIO:

Casi todos los empleados consideran que las carteleras ubicadas en las diferentes áreas de la empresa son una fuente de información, y además conocen que deben acudir a sus jefes inmediatos y al Departamento de Recursos Humanos en caso de que se presenten conflictos relacionados con el trabajo.

ELAB: V.B.. FECHA: 13-07-2011 REV: V.B

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
Del 01 al 30 de Junio de 2011.

CI 3.13

	Pregunta	Siempre	%	Casi Siempre	%	Algunas Veces	%	Nunc	%	T.
	CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS									
15	¿Cuento con todos los equipos, herramientas y material necesario para llevar a cabo mi trabajo?	98	69%	29	20%	7	5%	8	6%	100%
16	¿Cuento con espacio suficiente y cómodo para hacer mi trabajo en forma adecuada?	93	66%	26	18%	10	7%	13	9%	100%
17	¿Soy tratado con respeto por mis compañeros y jefes?	88	62%	31	22%	14	10%	9	6%	100%

COMENTARIO:

Se puede observar que casi todos los empleados cuentan con los equipos, herramientas, materiales y un espacio cómodo con suficiente espacio para llevar a cabo su trabajo. El 88% manifestó ser tratado con respeto por sus compañeros y jefes.

ELAB: V.B.. FECHA: 13-07-2011 REV: V.B

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
EVALUCIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
HOJA DE HALLAZGOS FASE III

CI. 4

Del 01 al 30 de Junio de 2011

Proceso: Prepare un informe de las áreas críticas detectadas.

PROCESO	HALLAZGO	REF. PAPALES DE TRABAJO
Estructura Organizativa	El manual de funciones y procedimientos no está actualizado. No se tiene definido un plan estratégico formal dentro de la organización que apoye la función de recursos humanos.	CI 3.1 Pag 97 CI 3.2 Pag 99
Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal	No se realiza inducción formal a los trabajadores	CI 3.3- CI 3.5 Pag 100 Pag 103
Capacitación- Entrenamiento y Desarrollo	No existe un plan anual de capacitación al personal	CI 3.8 Pag 108
Base de Datos y Sistemas de Información	No existe una base de datos del Personal de la entidad	CI 3.9 Pag 109
Evaluación de Desempeño	No se realiza evaluaciones de desempeño a los trabajadores	CI 3.12 Pag 115
Clima Laboral y Comunicación	No se realiza evaluaciones del Clima Laboral de la empresa.	CI 1 (8 de 8) Pag 94

PROCESO	HALLAZGO	REF. PAPALES DE TRABAJO
	No existen oportunidades de ascenso y carrera profesional.	CI 3.13 Pag 125

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
PROGRAMA FASE III ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS
Del 01 al 30 de Junio de 2011.

A.C

OBJETIVOS

1 Evaluar los hallazgos encontrados para determinar el grado de efectividad de las operaciones.

2 Formular conclusiones y recomendaciones para el informe de auditoría.

N °	Procedimiento	Ref P/T	Hecho Por	T. Est	T. R.	Rev Por	Observaciones
1)	Revise profundamente la información obtenida en las fases anteriores.	AC 1	V.B.	4			
2)	Recopile información adicional utilizando técnicas y procedimientos de auditoría.	AC 2	V.B.	24			
3)	Aplique indicadores de gestión para el área de recursos humanos. Evalué el riesgo de auditoría.	AC 3	V.B.	16			
4)	Evalué el riesgo de auditoría.	AC 4	V.B.	16			
5)	Identifique y desarrolle características de los hallazgos y redacte conclusiones y recomendaciones.	AC 5	V.B.	4			

ELAB: V.B.. FECHA: 14-07-2011 REV: V.B

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
PROCEDIMIENTOS ADICIONALES DE AUDITORÍA
Del 01 al 30 de Junio de 2011

A.C.2

1 de 6

REF. P/T: CI 3.4 (Pag 101)

Proceso: Reclutamiento- Selección y Contratación de Personal

Procedimiento: Revise las Carpetas de Documentación de los Empleados

Se revisaron todas las carpetas de los empleados, para verificar que éstas contengan la siguiente documentación: contratos legalizados de los trabajadores, record policial, currículo actualizado, certificados de honorabilidad y de trabajo, ficha laboral, copia de la cédula de identidad.

Comentario:

Las fichas contienen información personal y tienen fotografías pero en 33 carpetas que representan el 23% de los trabajadores, no se encontró la documentación completa.

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
PROCEDIMIENTOS ADICIONALES DE AUDITORÍA
Del 01 al 30 de Junio de 2011

A.C.2

2 de 6

REF. P/T: CI 3.13 (Pag 124)

Proceso: Clima Laboral y Comunicación

Procedimiento: Indague sobre la entrega de incentivos económicos a los empleados.

Se revisó la nómina de empleados del mes de mayo y se determinó que todos los empleados de la sección microcorrugado reciben un bono mensual que es calculado en base al cumplimiento de metas de producción de láminas y cajas corrugadas.

Comentario:

El porcentaje de empleados que recibe premios equivale al 18% de los empleados y representa en promedio un 10% del sueldo de los empleados.

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
PROCEDIMIENTOS ADICIONALES DE AUDITORÍA
Del 01 al 30 de Junio de 2011

A.C.2

3 de 6

REF. P/T: CI 3.1 (Pag 97)

Proceso: Estructura Organizativa

Procedimiento: Revise que áreas de la empresa no cuentan con manuales de funciones y procedimientos actualizados.

Se revisó los manuales de procedimientos y de funciones y se determinó que los puestos que están des actualizados son:

- Fotomecánica
- Jefe de Sección.
- Auxiliar del Jefe de Sección

Estas personas se encuentran trabajando desde marzo de 2010, que empezó a operar la máquina EFY VUTEK que es una impresora digital a gran formato; el levantamiento de los procesos deberá realizarse con las tres personas que trabajan en esta área quienes conocen los procedimientos para el funcionamiento de esta sección de la empresa.

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
PROCEDIMIENTOS ADICIONALES DE AUDITORÍA
Del 01 al 30 de Junio de 2011

A.C.2

4 de 6

REF. P/T: CI 3.3 (Pag 100) CI 3.5 (Pag 103)

Proceso: Reclutamiento- Selección y Contratación e Inducción del Personal

Procedimiento: Investigue sobre el proceso de inducción al personal.

Se indagó como se realiza el proceso de inducción de personal y la asistente de recursos humanos nos indicó que después de que el empleado es seleccionado se le informa en forma breve sobre sus derechos y deberes en la empresa, horarios de trabajo e inmediatamente es presentado con sus compañeros para iniciar sus labores pero no se le entrega una copia del reglamento de seguridad, ni el reglamento interno tampoco se hace constar en ningún documento el cumplimiento de este proceso.

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
PROCEDIMIENTOS ADICIONALES DE AUDITORÍA

<u>A.C.2</u>
5 de 6

Del 01 al 30 de Junio de 2011

REF. P/T: CI 1 (3de 8) (Pag 90)

Proceso: Seguridad e Higiene en el Trabajo

Procedimiento: Solicite al Departamento de Recursos Humanos información sobre la rotación de personal a partir del año 2010 para la construcción de indicadores.

AÑO 2009	INGRESOS	SALIDAS	Nº TRAB	
noviembre			153	
Diciembre	4	0	157	
AÑO 2010	INGRESOS	SALIDAS	Nº TRAB	IND. ROT.
Enero	1	1	157	0,64%
Febrero	0	4	153	2,61%
Marzo	4	1	156	0,64%
Abril	0	3	153	1,96%
Mayo	0	5	148	3,38%
Junio	1	0	149	0,00%
Julio	1	2	148	1,35%
Agosto	0	1	147	0,68%
Septiembre	0	2	145	1,38%
Octubre	0	2	143	1,40%
Noviembre	1	1	143	0,70%
Diciembre	1	0	144	0,00%
TOTAL	9	22		
PROM.TRAB. 2010			149	
AÑO 2011	INGRESOS	SALIDAS	Nº TRAB	IND. ROT.
Enero	1	0	145	0,00%
Febrero	0	4	141	2,84%
Marzo	0	0	141	0,00%
Abril	3	3	141	2,13%
Mayo	1	3	139	2,16%
Junio	2	2	139	1,44%
TOTAL	7	12		
PROM.TRAB. 2011			141	

La fórmula para calcular la rotación es: N° de Salidas/ N° Trabajadores*100

Fuente: Departamento de Recursos Humanos Industrias Omega.

COMENTARIO:

Se ha reducido personal desde el año 2010 hasta el año 2011, las razones de la reducción de personal son la reducción significativa de ventas en la sección gráfica de dos clientes potenciales: Nestle y Logicard.

Desde enero del año 2010, hasta junio de 2011 han ingresado a la empresa 16 personas y han salido 33 personas de las cuales seis son de administración,

Fuente: Departamento de Recursos Humanos Industrias Omega.

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
PROCEDIMIENTOS ADICIONALES DE AUDITORÍA
Del 01 al 30 de Junio de 2011

A.C.2

6 de 6

REF. P/T: CI 1 (3de 8) (Pag 90)

Proceso: Seguridad e Higiene en el Trabajo

Procedimiento: Recopile información del Departamento de Recursos Humanos para construir indicadores de ausentismo laboral.

El Departamento de Recursos Humanos nos proporcionó la siguiente información; la misma que fue verificada en el rol general de pagos que es entregado al Departamento de Contabilidad:

MESES	N°H. TRABAJADAS	N° H PERD.	DESCTO \$	SUELDO N.	N° TRAB.
Ene-11	24.360,00	676,84	1.020,34	56.280,38	145
Feb-11	21.432,00	713,78	1.149,36	55.055,38	141
Mar-11	23.688,00	822,72	1.083,44	55.055,38	141
Abr-11	23.688,00	519,97	706,23	55.055,38	141
May-11	24.464,00	328,07	440,23	54.315,96	139
Jun-11	24.464,00	181,39	263,29	54.315,96	139
TOTAL	142.096,00	3242,77	4.662,89	330.078,44	14

Fuente: Recursos Humanos Industrias Omega C.A.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS
APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

Del 01 al 30 de Junio de 2011

A.C. 3

Parámetros para medir el Nivel de Impacto

CUANTITATIVO	CUALITATIVO
1% a 33%	Alto
34% a 67%	Medio
68% a 100%	Bajo

MEDICIÓN	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS	OBJETIVOS	UNIDAD RESPONSABLE	CONCLUSIONES
Conocimiento de Normas y Reglamentos Misión:	T. Personal que conoce/Total de Empleados	49/142= 35% Medio	Determinar el nivel de conocimiento de la misión de la empresa.	Gerencia	

ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS
APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

A.C. 3

Del 01 al 30 de Junio de 2011

MEDICIÓN	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS	OBJETIVOS	UNI. RESPONS.	CONCLUSIONES
Visión	T. Personal que conoce/Total de Empleados	38/142= 27% Alto	Determinar el nivel de conocimiento de la visión de la empresa.	Gerencia	La planificación estratégica de la empresa no se encuentra planteada de una manera formal; por lo que las autoridades deben hacer una revisión de ésta. Una vez rediseñada debe ser difundida y socializada para que los empleados se comprometan con su cumplimiento.
Política de Calidad de la Empresa	T. Personal que conoce/Total de Empleados	87/142 = 61% Medio	Determinar el nivel de conocimiento de la política de calidad de la empresa.	Gerencia	
Objetivos de la Organización y Departamentales.	T. Personal que conoce/Total de Empleados	67/142 = 47% Medio	Determinar el nivel de conocimiento de los objetivos de la empresa y departamentales.	Gerencia	
Conocimiento de Deberes y Derechos	T. Personal que conoce/Total de Empleados	45/142 = 32% Alto	Determinar el nivel de conocimiento de los deberes y derechos dentro de la empresa.	Gerencia	

ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS
APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

A.C. 3

MEDICIÓN	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS	OBJETIVOS	U. RESP.	CONCLUSIONES
Cumplimiento de Documentación para Ingreso.	Nº de empleados con Documentación Completa/ Total de Empleados	109/142= 77% Bajo.	Determinar si el departamento de recursos humanos cuenta con toda la documentación de los trabajadores.	Recursos Humanos	La mayoría de empleados tienen la documentación completa y deberán recolectar la faltante.
Recepción de Roles de Pagos	Nº de Roles Firmados Nº de Roles Emitidos	139/139 = 100% Bajo.	Evidenciar si los empleados reciben su carta de pagos y firman su rol como respaldo de la recepción.	Recursos Humanos	Se cumple al 100% con esta disposición del manual de funciones de Recursos Humanos.
Empleados Afiliados al IESS.	Nº de Emp. En Planilla Total de Empleados	139/139 = 100% Bajo	Determinar el nivel de cumplimiento de afiliación al IESS de los trabajadores.	Recursos Humanos	Todos los empleados se encuentran afiliados al IESS.
Contratos de Trabajo Legalizados.	Nº C. Legalizados Total de Empleados	139/139 = 100% Bajo	Verificar si se cumple con la legalización de contratos ante el Ministerio de Trabajo.	Recursos Humanos	Todos los contratos se encuentran legalizados.

ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS
APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

A.C. 3

MEDICIÓN	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS	OBJETIVOS	U. RESPON.	CONCLUSIONES
Indicador de Incentivos.	Nº de E. Q Reciben Incentivos/Total de Empleados	26/ 142 = 18% Alto	Determinar el porcentaje de empleados que reciben premios o bonos.	Gerencia	El porcentaje de empleados premiados es bajo, por lo que las autoridades deberían replantear las políticas de incentivos.
Evaluación de Desempeño.	Nº de E. Evaluados Total de Empleados	0/ 142 = 0% Alto	Determinar el porcentaje de empleados evaluados.	Gerencia Jefes Departamentales Recursos Humanos	No se realiza evaluaciones del desempeño de los trabajadores.
Indicador de capacitación.	Nº de E. Capacitados Total de Empleados	0/142 = 0% Alto	Determinar el nivel de capacitación de los empleados.	Gerencia Jefes Departamentales Recursos Humanos	Durante el período auditado se han realizado varias capacitaciones pero no existen registros, documentos que lo respalden, ni un plan anual de capacitación.

ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS
APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

A.C. 3

Del 01 al 30 de Junio de 2011

MEDICIÓN	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS	OBJETIVOS	U. RESPONSABLE	CONCLUSIONES
Indicador de Ausentismo	Horas H. Ausentes de Enero a Junio 2011. Horas H. Trabajadas de Enero a Junio 2011	3242,77/142.096 2.28% en promedio de ausentismo. Es decir se trabaja normalmente un 97.72%. Bajo.	Determinar que porcentaje de horas de trabajo son perdidas por ausentismo laboral.	Recursos Humanos	Se tomó como referencia los últimos seis meses; el ausentismo se ha reducido en los últimos meses, los datos corresponden a valores descontados en el sueldo de los trabajadores; la mayoría de los casos corresponden a motivos personales.

ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS
APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

A.C. 3

Del 01 al 30 de Junio de 2011

MEDICIÓN	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS	OBJETIVOS	U. RESPONSABLE	CONCLUSIONES
Indicador de Rotación de Personal	<p>Nº Personas que han de Salida-Nº de P. que han entrado 2010-2011/ Número Promedio de Trabajadores 2010-2011.</p> <p>Nº P. que Ingresaron/ Nº de Personas que Salieron</p>	<p>34-16 145 12.4%</p> <p>16</p> <p>34 = 0.47</p> <p>Bajo ya que el 88% de los empleados no ha rotado.</p>	<p>Analizar las pérdidas de personal y sus causas.</p>	<p>Recursos Humanos</p>	<p>A partir del año 2009, se redujo un 12% del personal por causas externas de la empresa (baja en la producción y venta de producto), en general el índice de rotación es bajo, sería importante que se realice entrevistas de desvinculación para determinar las causas del abandono de la empresa, cuando la desvinculación es voluntaria</p>

ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS
APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

A.C. 3

Del 01 al 30 de Junio de 2011

MEDICIÓN	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS	OBJETIVOS	U. RESPONSBLE	CONCLUSIONES
Motivación	Nº P. Q se sienten parte de la empresa T. de Trabajadores	124/142 = 87% Bajo	Determinar el nivel de motivación de los empleados	Gerencia Recursos Humanos	Existe un 87% de empleados que se siente parte de la organización, lo cual nos indica que con un adecuado sistema de gestión se puede generar pautas, lineamientos, para que los empleados contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la organización La mayoría de trabajadores, desean permanecer por varios años en la empresa.
Satisfacción Laboral	Nº Personas que quieren trabajar varios años en la empresa / Total de Trabajadores	106/142 = 75% Bajo			

ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS
APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

A.C. 3

Del 01 al 30 de Junio de 2011

MEDICIÓN	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS	OBJETIVOS	U. RESPONSBLE	CONCLUSIONES
Inducción Documentada del Personal.	N° de P.que reciben inducción documentada/ N° de Personas Contratadas en el Período	0/7 = 0 Alto	Determinar si se realiza inducción al personal en forma documentada.	Recursos Humanos	Al no contar la empresa con una manual de inducción, no tiene una herramienta para facilitar el conocimiento de la empresa de los trabajadores.
Actualización de Manuales y Perfiles de Puestos.	N° de Manuales y Perfiles Actualizados N ° de Empleados.	139/142= 98% Bajo.	Determinar que porcentaje de puestos de trabajo no cuentan con manuales de procedimientos.	Gerencia Recursos Humanos Jefatura Producción Gráfica	En la sección digital se deben actualizar los manuales de funciones, de procedimientos y perfiles de puestos.
Base de datos Electrónica de los Trabajadores	N ° de Empleados con base de datos electrónica/ N° de Trabajadores	0/142 = 0%			Al contar con una base de datos electrónica se puede contar con una herramienta para reclutamiento interno.

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
EVALUACIÓN DE RIESGOS
Del 01 al 30 de Junio de 2011

A.C. 4

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGOS

P R O B A B I L I D A D	3 = Muy Frecuente	3	6	9
	2 = Moderada	2	4	6
	1 = Poco Frecuente	1	2	3
		1 = Leve	2 = Medio	3 = Grande

I M P A C T O (Efectos)

	0 a 1 =	Bajo
	2 a 5 =	Medio
	6 a 9 =	Alto

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Del 01 al 30 de Junio de 2011

A.C. 4

TABLA DE CALIFICACIÓN DE RIESGO:
PROBABILIDAD (FRECUENCIA) DEL RIESGO:

DESCRIPCIÓN	CUANTITATIVO	CUALITATIVO
Poco Frecuente	1	Es poco frecuente que se presente el riesgo.
Moderada	2	Es probable que se presente en forma frecuente.
Muy Frecuente	3	Es muy frecuente que se presente el riesgo.

IMPACTO (MAGNITUD) DEL RIESGO:

DESCRIPCIÓN	CUANTITATIVO	CUALITATIVO
Leve	1	Tiene un bajo impacto en la entidad.
Medio	2	Tiene un impacto medio en el cumplimiento de los objetivos
Grande	3	Se debe tomar acciones para disminuir el impacto.

NIVELES DE RIESGO:

DESCRIPCIÓN	CUANTITATIVO
BAJO	0-1
MEDIO	2-5
ALTO	6-9

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Del 01 al 30 de Junio de 2011

A.C. 4

**TABLA DE CALIFICACIÓN DE RIESGO:
PROBABILIDAD (FRECUENCIA) DEL RIESGO:**

FACTOR DE RIESGO	RESULTADO INDICADORES
Recepción de roles de pago	100,00%
Cumplimiento de Legalización de Contratos	100,00%
Cumplimiento de afiliación empleados al IESS	100,00%
Ausentismo de los Trabajadores	97,73%
Actualización de Manuales, Perfiles y Puestos	97,00%
Rotación de personal	88,00%
Motivación de los Trabajadores	87,00%
Cumplimiento de Documentación para el Ingreso	77,00%
Satisfacción laboral	75,00%
Falta de Definición de la Planificación Estratégica	40,00%
Incentivos Laborales	18,00%
Inducción al Personal	0,00%
Evaluación de desempeño de los trabajadores	0,00%
Capacitación a los Trabajadores	0,00%
Base de Datos Electrónica de los Trabajadores	0,00%

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS

Del 01 al 30 de Junio de 2011

PROCESO: Evalué el riesgo de Auditoría.

A.C. 4

MAPA DE RIESGOS:

FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	PROBABILIDAD DE IMPACTO	PONDERACIÓN
Cumplimiento de Legalización de Contratos, Afiliación al IESS y recepción de roles de pago.	Todos los empleados se encuentran afiliados el IESS, sus contratos son legales y los roles de pagos son adecuadamente firmados y receptados por los empleados.	No existe riesgo ni impacto sobre los objetivos de la organización ya que se están cumpliendo correctamente los procesos.	Probabilidad = 1 Impacto = 1 Resultado = 1*1 = 1
Ausentismo laboral	El indicador de ausentismo es muy bajo equivale al 2.02% en los últimos seis meses es decir el 98% de los trabajadores acuden con regularidad al trabajo.	Es poco frecuente que se presente ausentismo de los trabajadores, y el impacto es bajo en la organización. El Departamento de Recursos Humanos debe investigar si existen reincidencias y llevar un control del ausentismo.	Probabilidad = 1 Impacto = 1 Resultado = 1*1 = 1

FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	PROBABILIDAD DE IMPACTO	PONDERACIÓN
Los manuales de funciones, de procedimientos y perfiles se encuentran Desactualizados.	Hay tres puestos correspondientes a la sección digital en donde no están actualizados los perfiles, y manuales. Es decir el 98 de los perfiles y manuales está actualizado.	Es probable que al no contar con manuales, y perfiles no se contrate al personal adecuado, no se encuentra delimitadas las funciones y responsabilidades y no se cuenta con herramientas de trabajo; incurriendo en costos adicionales para la organización.	Probabilidad = 1 Impacto = 2 Resultado = $1*2 = 2$
Rotación de Personal	Desde el año 2011 se ha reducido un 12.4% de empleados debido a causas externas de la empresa. 88% de empleados no rotan.	Es poco frecuente que roten los trabajadores, pero las estadísticas deben estar actualizadas para determinar todos los factores que pueden producir la rotación.	Probabilidad = 1 Impacto = 2 Resultado = $1*2 = 4$
Motivación	Las encuestas de clima laboral reflejan que un 87% de trabajadores se sienten parte de la organización.	Los trabajadores se sienten parte de la empresa lo que no indica que se puede contar con los trabajadores para hacerlos parte de los objetivos de la empresa.	Probabilidad = 1 Impacto = 2 Resultado = $1*2 = 2$

FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	PROBABILIDAD DE IMPACTO	PONDERACIÓN
Satisfacción Laboral	El 75% de los trabajadores respondió en la encuesta laboral que desea permanecer varios años en la empresa.	Es poco frecuente que los trabajadores abandonen la empresa.	Probabilidad = 2 Impacto = 1 Resultado = 2*1 = 2
Cumplimiento de Documentación para el Ingreso	Un 77% de carpetas contienen toda la documentación de los empleados.	El departamento de Recursos Humanos debe recolectar la documentación faltante.	Probabilidad = 1 Impacto = 3 Resultado = 3
No se encuentra adecuadamente definida la planificación estratégica de la empresa	Un 35% de empleados no conocen la misión de la empresa, un 27% no conoce la visión, un 61% no conoce la política de calidad, un 47% los objetivos de la empresa y un 32% no conoce sus deberes y derechos. (Promedio 40%)	Existe gran impacto y es probable que al no tener bien estructurada la planificación estratégica la empresa no tiene definido su horizonte, hace falta una adecuada planificación que nos permita establecer la misión, visión, objetivos, productos, metas, que deben ser de conocimientos general para que todos se comprometan con su cumplimiento.	Probabilidad = 2 Impacto = 3 Resultado = 2*3 = 6

FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	PROBABILIDAD DE IMPACTO	PONDERACIÓN
Compensaciones e Incentivos Laborales	Solo un 18% de los trabajadores reciben bonos de productividad.	Es muy frecuente que se presente insatisfacción en los trabajadores ya que no todos reciben compensaciones económicas y este descontento puede afectar en su productividad.	Probabilidad = 3 Impacto = 2 Resultado = 3*2 = 6
No se cuenta con una base de datos electrónica de los trabajadores	Solo se tienen carpetas de archivo con información de los trabajadores.	Al no contar con una base de datos electrónica de los trabajadores es muy probable que al realizar reclutamiento no se tome en cuenta a los candidatos internos ya que no se conoce su trayectoria dentro de la empresa, ya que para los candidatos internos será más fácil adaptarse a las funciones de la empresa.	Probabilidad = 3 Impacto = 2 Resultado = 3*2 = 6

FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	PROBABILIDAD DE IMPACTO	PONDERACIÓN
No existe un proceso de inducción documentado		Es muy frecuente, y el impacto es muy grande; si no se realiza una adecuada inducción al personal, que podría influir en su rendimiento futuro, y adecuado cumplimiento de sus futuras funciones.	Probabilidad = 3 Impacto = 3 Resultado = 3*3 =9
No se realizan evaluaciones al Personal		Es muy probable y existe un gran riesgo que al no realizarse evaluaciones de desempeño no se pueda establecer parámetros, que nos permitan definir las necesidades de capacitación, de medición del trabajo con el propósito de mejorar la productividad y las relaciones de trabajo	Probabilidad = 3 Impacto = 3 Resultado = 3*3 = 9
No existen planes de capacitación al personal.		Es muy probable y existe un alto impacto de que al no contar con un plan de capacitación y entrenamiento adecuadamente diseñado y planificado, no se pueda desarrollar el talento de los trabajadores, impartiendo conocimientos para mejorar su productividad y motivación.	Probabilidad = 3 Impacto = 3 Resultado = 3*3 = 9

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
EVALUACIÓN DE RIESGOS
MATRIZ DE RIESGOS:

A.C. 4

3 = Muy Frecuente	3	6 No existen políticas de incentivos laborales y económicos, no se tiene un banco de datos electrónico de los trabajadores.	9 No se realiza capacitación, inducción, evaluación de desempeño de los trabajadores.
	2 Satisfacción Laboral	4	6 Falta de definición de la Planificación Estratégica
	1 Cumplimiento de Legalización de Contratos, Recepción de Roles de Pagos, Afiliación de Empleados al IESS, ausentismo de los empleados.	2 Rotación de los empleados, Desactualización de Manuales y Perfiles, motivación de los trabajadores.	3 Cumplimiento de documentación para el ingreso.
1 = Poco Frecuente	1 = Leve	2 = Medio	3 = Grande

I M P A C T O

	=	Bajo	0 a 1
	=	Medio	2 a 5
	=	Alto	6 a 9

HOJA DE HALLAZGOS
Del 01 al 30 de Junio de 2011

HALLAZGO N °1 PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN

REF P/T: CI 3.8 (Pag 108)

PROCESO: Capacitación- Entrenamiento y Desarrollo

CONDICIÓN: La empresa no tiene definido un plan de capacitación, entrenamiento y desarrollo.

CRITERIO: Dentro del Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Art.14 establece como una de las funciones de la Unidad de Seguridad y Salud “Fomentar la capacitación de los trabajadores de acuerdo con las necesidades derivas del tipo específico de trabajo, cuando sea necesario con la participación de docentes externos con formación de cuarto nivel profesional en esta materia”.

CAUSA: El departamento de recursos humanos no ha visto la importancia de realizar una adecuada programación de capacitación en base a las necesidades del personal y no ha diseñado ningún programa para que sea discutido y aprobado por la unidad de seguridad y la gerencia.

EFECTO: Al no tener personal capacitado se puede producir; demora en entrega de productos, rechazos por producto no deseado, desperdicio, costos adicionales en mantenimiento de maquinaria, demora en los procesos administrativos y operativos e incluso accidentes de trabajo.

CONCLUSIÓN: La empresa no tiene definido un Plan Anual de Capacitación diseñado de acuerdo a las necesidades de la empresa, que permita mejorar la creatividad e innovación de los trabajadores.

RECOMENDACIÓN: Es muy importante que se implemente en la Empresa un plan anual de capacitación, desarrollado de acuerdo a las necesidades de los empleados, y que se controle periódicamente el cumplimiento de los objetivos.

Se debe cumplir con la norma del Reglamento de Seguridad y Salud que tiene como objetivo incrementar la productividad de la empresa.

HALLAZGO N° 2 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES

REF P/T: CI 3.12 (Pag 115)

PROCESO: Evaluación de Desempeño

CONDICIÓN: No se realiza evaluación del Desempeño de los Trabajadores.

CRITERIO: En Industrias Omega no existe ninguna norma que haga referencia a la evaluación de desempeño de los trabajadores, pero sería muy importante implementarla. La evaluación de Desempeño de los trabajadores es un proceso estructural y sistemático que facilita la toma de decisiones de ascenso y capacitación a los supervisores, además de identificar aspectos que necesitan ser mejorados, permitiendo gestionar su desarrollo profesional y mejorar su productividad.

CAUSA: La gerencia de Recursos Humanos y la gerencia administrativa no han considerado necesario implementar este instrumento de gestión en la empresa.

EFECTO: Al no realizar evaluaciones de desempeño no se puede establecer parámetros para medir la eficiencia de los trabajadores, no se puede detectar errores en el desempeño para corregirlos, los supervisores no pueden medir el cumplimiento de los objetivos de cada área.

CONCLUSIÓN: Implementar en Industrias Omega Formularios de Evaluación de Desempeño facilitará a los supervisores identificar las falencias en el trabajo para poder corregirlas oportunamente, permitirá evaluar los conocimientos de los empleados para detectar las necesidades de capacitación, apoyar a las jefaturas en la toma de decisiones para promociones y asignación de responsabilidades

RECOMENDACIÓN: La gerencia de la empresa junto con el Departamento de Recursos Humanos deben implementar un sistema de evaluación de desempeño; en base a políticas y procedimientos establecidos que permitan estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de los empleados en el desempeño de su trabajo, para estimar su rendimiento global.

HALLAZGO N° 3 INDUCCIÓN DE PERSONAL

REF P/T: A C 2 (4 de 6) (Pag. 132)

PROCESO: Reclutamiento-Selección- Contratación e Inducción de Personal.

CONDICIÓN: Cuando ingresa una persona nueva a laborar sólo se le realiza inducción en forma verbal y no se le entrega copias del Reglamento Interno y del Reglamento de Seguridad y Salud.

CRITERIO: Los objetivos del Reglamento Interno son:

“Asegurar la eficiencia y productividad de la empresa, mediante el establecimiento adecuado de un marco de relación formal para la administración de los Recursos Humanos de la empresa y normar la administración, permanencia y desarrollo de los trabajadores. Para información y conocimiento de todos los trabajadores, la empresa dará a conocer a través de ejemplares este reglamento y lo exhibirá en lugares visibles.”

En el Art.10 del Reglamento Interno de Industrias Omega consta: “Será responsabilidad de Recursos Humanos y Trabajo Social realizar un proceso de Inducción del Personal nuevo, haciendo hincapié en el conocimiento de normas, disposiciones, organigrama funcional, servicios, infraestructura, beneficios, obligaciones y derechos”.

En el Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo Art. 3 consta: “Este Reglamento de Seguridad y Salud, es conocido por todos los trabajadores de Omega desde su entrega y respectiva inducción.

CAUSA: El proceso de inducción ha sido breve y de manera verbal y el Departamento no ha considerado importante realizarlo de una manera formal y que exista un documento que certifique su cumplimiento.

EFECTO: Si el Departamento de Recursos Humanos no posee una herramienta básica como es un manual de inducción no se podrá: certificar la inducción del personal, los empleados nuevos no conocerán sus funciones, responsabilidades, deberes, derechos, misión, visión, organigrama, objetivos, políticas de la empresa y no se podrá socializar los reglamentos de la empresa.

CONCLUSIÓN: No se realiza un adecuado proceso de inducción de personal que facilite la adaptación e integración del personal nuevo; además de ser un instrumento

para motivar al empleado para que se comprometa al cumplimiento de los objetivos de la empresa y se sienta parte de la organización desde su contratación.

RECOMENDACIÓN: La Gerencia y el Departamento de Recursos Humanos deben cumplir las disposiciones de los Reglamentos Internos así como diseñar un adecuado proceso de inducción que sea un instrumento de apoyo en la Función de Recursos Humanos.

HALLAZGO N° 4 BASE DE DATOS ELECTRÓNICA DE LOS TRABAJADORES.

REF P/T: C I 3.9 (Pag 109)

PROCESO: Base de Datos y Sistemas de Información

CONDICIÓN: El Departamento de Recursos Humanos sólo mantiene un archivo físico con los datos de los trabajadores y no cuenta con una base de datos electrónica.

CRITERIO: La base de datos de Recursos Humanos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente clasificados y disponibles para la obtención de información de los trabajadores.

CAUSA: El Departamento de Recursos Humanos no ha coordinado con el Departamento de Sistemas, para la creación de un módulo de base de datos de Recursos Humanos que permita alimentar y generar información.

EFECTO: Al no contar con una base de datos debidamente organizada, no se puede establecer un sistema de apoyo a la función de reclutamiento de recursos humanos y al realizar una nueva contratación solo se reclutará candidatos externos, esto genera desmotivación en los trabajadores de la empresa que a pesar de contar con la experiencia y formación para optar por las vacantes no son tomados en cuenta.

CONCLUSIÓN: Para implementar una base de datos digital de los trabajadores se requiere un análisis de las necesidades de información de la empresa, que facilite la toma de decisiones de recursos humanos.

RECOMENDACIÓN: El diseñar e implementar una base de datos de los trabajadores, sería un instrumento de apoyo a la función de Recursos Humanos, este banco de datos de los trabajadores permitirá contar con información actualizada sobre la carrera de los empleados dentro de la organización, sus logros, estudios, habilidades, cursos de formación. Se podrá obtener reportes sobre el número de empleados por sección, registro de empleados capacitados etc.

HALLAZGO N° 5 POLÍTICAS E INCENTIVOS LABORALES Y ECONÓMICOS.

REF P/T: A C 2 (2 de 6) (Pag. 131)

PROCESO: Clima Laboral y Comunicación

CONDICIÓN: En la revisión de las nóminas mensuales se pudo determinar que sólo un 18% de los trabajadores reciben bonos de productividad, que son los trabajadores del área de microcorrugado.

CRITERIO: Los incentivos laborales son estímulos que inducen a los trabajadores al cumplimiento de las metas de la organización. La administración establece estímulos dentro de la empresa con el propósito de mejorar la producción y rendimiento de los trabajadores.

CAUSA: La gerencia suprimió el bono por productividad para los empleados de la sección gráfica ya que se han producido demoras y rechazos en la producción, el área de microcorrugado representa el 55% de las ventas de la empresa y todos los empleados reciben mensualmente un bono de producción.

EFECTO: Estos factores han generado desmotivación en los trabajadores afectando el clima laboral de la organización.

CONCLUSIÓN: La política de incentivos laborales no es equitativa en la empresa, y no motiva a los trabajadores a realizar un mayor esfuerzo para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

RECOMENDACIÓN: El Departamento de Recursos Humanos debe presentar a la gerencia el diseño de un sistema de incentivos laborales, que permita que sean entregados de forma equitativa promoviendo un mejor clima laboral y motivación en los trabajadores.

HALLAZGO N° 6 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

REF P/T: C I 3.2 Pag. 99

PROCESO: Estructura Organizativa

CONDICIÓN: En una encuesta que se realizó a los empleados se determinó que un 40% no conocen la misión, visión, políticas, objetivos de la empresa. La planificación estratégica no se encuentra adecuadamente diseñada y no tiene todos los elementos para que se constituya en una herramienta gerencial.

CRITERIO: La planificación estratégica es una herramienta de la gerencia para la formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, constituyéndose en un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones. La planificación estratégica se compone de misión, visión, valores corporativos, objetivos estratégicos, planes de acción, análisis interno y externo de la empresa.

CAUSA: Las autoridades no han considerado la importancia de establecer adecuadamente la planificación estratégica para que quede definida y sistematizada.

EFECTO: Una empresa moderna, necesita una herramienta básica de la gerencia como es la planificación estratégica, al carecer de ella la empresa no tiene sentido y dirección, hacia el cumplimiento de los objetivos, debe ser pública y todos los empleados deben participar activamente en su cumplimiento.

CONCLUSIÓN: La planificación estratégica de Industrias Omega no contiene todos los elementos y no ha sido difundida a toda la organización.

RECOMENDACIÓN: La gerencia y las jefaturas deben reunirse para redefinir la planificación estratégica de Industrias Omega, para que esta se constituya en una herramienta gerencial para la toma de decisiones, que debe ser conocida por toda la organización y que permita; que la empresa pueda establecerse dentro del mercado y adecuarse a los cambios y demandas del entorno.

INDUSTRIAS OMEGA C.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN

ÁREA: RECURSOS HUMANOS.

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

RESPONSABLE:

VERÓNICA BUCHELI

PERÍODO AUDITADO: ENERO- JUNIO 2011

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
Del 01 al 30 de Junio de 2011
INFORME DE AUDITORÍA

Señor Ingeniero:

Esteban Álvarez

Gerente General Industrias Omega C.A.

Presente.-

De nuestras consideraciones:

Hemos efectuado una Auditoría de Gestión al Área de Recursos Humanos en el período comprendido entre el 01 de enero de 2011 al 30 de junio de 2011, en cumplimiento a la orden de trabajo 001 con fecha 20 de Junio de 2011.

Nuestra auditoría fue realizada de acuerdo a las Normas Internacionales y Principios de Auditoría; lo que nos ha permitido realizar un examen profesional, sistemático e independiente; basada en información proporcionada por miembros de la empresa. Debido a la naturaleza especial de la auditoría, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

Esperamos haber satisfecho sus necesidades y que las recomendaciones planteadas sirvan para el desarrollo del área examinada.

OBJETIVOS DEL EXAMEN:

Evaluar el Control Interno para determinar las debilidades existentes en el Departamento de Recursos Humanos con el propósito de medir la eficiencia, eficacia y economía en los procesos.

Posibilitar el Mejoramiento de la gestión de Recursos Humanos.

Verificar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales aplicables al Área de Recursos Humanos.

Comprobar a través de indicadores de gestión el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas al Departamento de Recursos Humanos.

ALCANCE

La auditoría de gestión se realizó en base a Normas Internacionales y Principios de Auditoría y en base a pruebas de cumplimiento y pruebas de control para evaluar el funcionamiento del control interno.

La auditoría de gestión cubrió el período comprendido entre el 01 de Enero de 2011 al 30 de Junio de 2011.

La auditoría de gestión se realizó al área de Recursos Humanos.

RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN

La empresa no tiene definido un plan de capacitación, entrenamiento y desarrollo.

Dentro del Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Art.14 establece como una de las funciones de la Unidad de Seguridad y Salud “Fomentar la capacitación de los trabajadores de acuerdo con las necesidades derivadas del tipo específico de trabajo, cuando sea necesario con la participación de docentes externos con formación de cuarto nivel profesional en esta materia”.

El departamento de recursos humanos no ha visto la importancia de realizar una adecuada programación de capacitación en base a las necesidades del personal y no ha diseñado ningún programa para que sea discutido y aprobado por la unidad de seguridad y la gerencia.

Al no tener personal capacitado se puede producir; demora en entrega de productos, rechazos por producto no deseado, desperdicio, costos adicionales en mantenimiento de maquinaria, demora en los procesos administrativos y operativos e incluso accidentes de trabajo.

CONCLUSIÓN:

La empresa no tiene definido un Plan Anual de Capacitación diseñado de acuerdo a las necesidades de la empresa, que permita mejorar la creatividad e innovación de los trabajadores.

RECOMENDACIÓN:

Es muy importante que se implemente en la Empresa un plan anual de capacitación, desarrollado de acuerdo a las necesidades de los empleados, y que se controle periódicamente el cumplimiento de los objetivos.

Se debe cumplir con la norma del Reglamento de Seguridad y Salud que tiene como objetivo incrementar la productividad de la empresa.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES

No se realiza evaluación del Desempeño de los Trabajadores.

En Industrias Omega no existe ninguna norma que haga referencia a la evaluación de desempeño de los trabajadores, pero sería muy importante implementarla. La evaluación de Desempeño de los trabajadores es un proceso estructural y sistemático que facilita la toma de decisiones de ascenso y capacitación a los supervisores, además de identificar aspectos que necesitan ser mejorados, permitiendo gestionar su desarrollo profesional y mejorar su productividad.

La gerencia de Recursos Humanos y la gerencia administrativa no han considerado necesario implementar este instrumento de gestión en la empresa.

Al no realizar evaluaciones de desempeño no se puede establecer parámetros para medir la eficiencia de los trabajadores, no se puede detectar errores en el desempeño para corregirlos, los supervisores no pueden medir el cumplimiento de los objetivos de cada área.

CONCLUSIÓN:

Implementar en Industrias Omega Formularios de Evaluación de Desempeño facilitará a los supervisores identificar las falencias en el trabajo para poder corregirlas oportunamente, permitirá evaluar los conocimientos de los empleados para detectar las necesidades de capacitación, apoyar a las jefaturas en la toma de decisiones para promociones y asignación de responsabilidades

RECOMENDACIÓN:

La gerencia de la empresa junto con el Departamento de Recursos Humanos deben implementar un sistema de evaluación de desempeño; en base a políticas y procedimientos establecidos que permitan estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de los empleados en el desempeño de su trabajo, para estimar su rendimiento global.

INDUCCIÓN DE PERSONAL

Cuando ingresa una persona nueva a laborar sólo se le realiza inducción en forma verbal y no se le entrega copias del Reglamento Interno y del Reglamento de Seguridad y Salud.

Los objetivos del Reglamento Interno son:

“Asegurar la eficiencia y productividad de la empresa, mediante el establecimiento adecuado de un marco de relación formal para la administración de los Recursos Humanos de la empresa y normar la administración, permanencia y desarrollo de los trabajadores. Para información y conocimiento de todos los trabajadores, la empresa dará a conocer a través de ejemplares este reglamento y lo exhibirá en lugares visibles.”

En el Art.10 del Reglamento Interno de Industrias Omega consta: “Será responsabilidad de Recursos Humanos y Trabajo Social realizar un proceso de Inducción del Personal nuevo, haciendo hincapié en el conocimiento de normas, disposiciones, organigrama funcional, servicios, infraestructura, beneficios, obligaciones y derechos”.

En el Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo Art. 3 consta: “Este Reglamento de Seguridad y Salud, es conocido por todos los trabajadores de Omega desde su entrega y respectiva inducción.

El proceso de inducción ha sido breve y de manera verbal y el Departamento no ha considerado importante realizarlo de una manera formal y que exista un documento que certifique su cumplimiento.

Si el Departamento de Recursos Humanos no posee una herramienta básica como es un manual de inducción no se podrá: certificar la inducción del personal, los empleados nuevos no conocerán sus funciones, responsabilidades, deberes, derechos, misión, visión, organigrama, objetivos, políticas de la empresa y no se podrá socializar los reglamentos de la empresa.

CONCLUSIÓN:

No se realiza un adecuado proceso de inducción de personal que facilite la adaptación e integración del personal nuevo; además de ser un instrumento para motivar al empleado para que se comprometa al cumplimiento de los objetivos de la empresa y se sienta parte de la organización desde su contratación.

RECOMENDACIÓN:

La Gerencia y el Departamento de Recursos Humanos deben cumplir las disposiciones de los Reglamentos Internos así como diseñar un adecuado proceso de inducción que sea un instrumento de apoyo en la Función de Recursos Humanos.

BASE DE DATOS ELECTRÓNICA DE LOS TRABAJADORES.

El Departamento de Recursos Humanos sólo mantiene un archivo físico con los datos de los trabajadores y no cuenta con una base de datos electrónica.

La base de datos de Recursos Humanos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente clasificados y disponibles para la obtención de información de los trabajadores.

El Departamento de Recursos Humanos no ha coordinado con el Departamento de Sistemas, para la creación de un módulo de base de datos de Recursos Humanos que permita alimentar y generar información.

Al no contar con una base de datos debidamente organizada, no se puede establecer un sistema de apoyo a la función de reclutamiento de recursos humanos y al realizar una nueva contratación solo se reclutará candidatos externos, esto genera desmotivación en los trabajadores de la empresa que a pesar de contar con la experiencia y formación para optar por las vacantes no son tomados en cuenta.

CONCLUSIÓN:

Para implementar una base de datos digital de los trabajadores se requiere un análisis de las necesidades de información de la empresa, que facilite la toma de decisiones de recursos humanos.

RECOMENDACIÓN:

El diseñar e implementar una base de datos de los trabajadores, sería un instrumento de apoyo a la función de Recursos Humanos, este banco de datos de los trabajadores permitirá contar con información actualizada sobre la carrera de los empleados dentro de la organización, sus logros, estudios, habilidades, cursos de formación. Se podrá obtener reportes sobre el número de empleados por sección, registro de empleados capacitados etc.

POLÍTICAS E INCENTIVOS LABORALES Y ECONÓMICOS.

En la revisión de las nóminas mensuales se pudo determinar que sólo un 18% de los trabajadores reciben bonos de productividad, que son los trabajadores del área de microcorrugado.

Los incentivos laborales son estímulos que inducen a los trabajadores al cumplimiento de las metas de la organización. La administración establece estímulos dentro de la empresa con el propósito de mejorar la producción y rendimiento de los trabajadores.

La gerencia suprimió el bono por productividad para los empleados de la sección gráfica ya que se han producido demoras y rechazos en la producción, el área de microcorrugado representa el 55% de las ventas de la empresa y todos los empleados reciben mensualmente un bono de producción.

Estos factores han generado desmotivación en los trabajadores afectando el clima laboral de la organización.

CONCLUSIÓN:

La política de incentivos laborales no es equitativa en la empresa, y no motiva a los trabajadores a realizar un mayor esfuerzo para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

RECOMENDACIÓN:

El Departamento de Recursos Humanos debe presentar a la gerencia el diseño de un sistema de incentivos laborales, que permita que sean entregados de forma equitativa promoviendo un mejor clima laboral y motivación en los trabajadores.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En una encuesta que se realizó a los empleados se determinó que un 40% no conocen la misión, visión, políticas, objetivos de la empresa. La planificación estratégica no se encuentra adecuadamente diseñada y no tiene todos los elementos para que se constituya en una herramienta gerencial.

La planificación estratégica es una herramienta de la gerencia para la formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, constituyéndose en un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones. La planificación estratégica se compone de misión, visión, valores corporativos, objetivos estratégicos, planes de acción, análisis interno y externo de la empresa.

Las autoridades no han considerado la importancia de establecer adecuadamente la planificación estratégica para que quede definida y sistematizada.

Una empresa moderna, necesita una herramienta básica de la gerencia como es la planificación estratégica, al carecer de ella la empresa no tiene sentido y dirección, hacia el cumplimiento de los objetivos, debe ser pública y todos los empleados deben participar activamente en su cumplimiento.

CONCLUSIÓN:

La planificación estratégica de Industrias Omega no contiene todos los elementos y no ha sido difundida a toda la organización.

RECOMENDACIÓN:

La gerencia y las jefaturas deben reunirse para redefinir la planificación estratégica de Industrias Omega, para que esta se constituya en una herramienta gerencial para la toma de decisiones, que debe ser conocida por toda la organización y que permita; que la empresa pueda establecerse dentro del mercado y adecuarse a los cambios y demandas del entorno.

Atentamente,

Verónica Bucheli

JEFE EQUIPO DE AUDITORÍA

**FASE V (MONITOREO ESTRATÉGICO DE RECOMENDACIONES JUNTO
CON LA ADMINISTRACIÓN)
INDUSTRIAS OMEGA C.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MONITOREO ESTRATÉGICO DE RECOMENDACIONES**

<p>PROYECTO: Desarrollar un plan anual de capacitación</p>	<p>Responsable: gerente de recursos humanos- gerente general. Unidad Estratégica: Unidad de seguridad y salud plazo: monitoreo:</p>
<p>RECOMENDACIONES PROPUESTAS: Implementar un plan anual de capacitación, desarrollado de acuerdo a las necesidades de los empleados, y que se controle periódicamente el cumplimiento de los objetivos. Se debe cumplir con la norma del Reglamento de Seguridad y Salud que tiene como objetivo incrementar la productividad de la empresa.</p>	<p>RESULTADOS ESPERADOS: El plan deberá contener los siguientes aspectos: Objetivos Generales. Evaluación de las necesidades de capacitación. Periodo de la Evaluación. Formatos para efectuar evaluaciones a los programas de capacitación. Departamentos que recibirán la capacitación. Nombre del Curso. Presupuesto. Duración. Definición de Indicadores para evaluar el cumplimiento.</p>

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
AUDITORIA DE GESTIÓN
MONITOREO ESTRATÉGICO DE RECOMENDACIONES

<p>PROYECTO: Implementar un sistema de evaluación de desempeño.</p>	<p>Responsables: Gerente General- Gerente de Recursos- Jefes Departamentales Unidad: Estratégica: Recursos Humanos. Plazo: Monitoreo:</p>
<p>RECOMENDACIONES PROPUESTAS: La gerencia de la empresa junto con el Departamento de Recursos Humanos deben implementar un sistema de evaluación de desempeño; en base a políticas y procedimientos establecidos que permitan estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de los empleados en el desempeño de su trabajo, para estimar su rendimiento global.</p>	<p>RESULTADOS ESPERADOS: El sistema de evaluación de Desempeño deberá contener los siguientes aspectos: Periodo de Evaluación Objetivos de la Evaluación. Nombre del Evaluado. Nombre del Evaluador. Cargo del Evaluado. Instrucciones Generales para la evaluación. Escala de valoración para la calificación. Factores Técnicos, Actitudes y Valores a Evaluar. (Aspectos que deberán ser definidos por los jefes de cada área) Resultado de la Evaluación. Fecha de la Evaluación. Observaciones.</p>

INDUSTRIAS OMEGA C.A.

MONITOREO ESTRATÉGICO DE RECOMENDACIONES

<p>PROYECTO: Diseñar un manual de inducción al personal.</p>	<p>Responsables: Gerente de Recursos. Unidad: Estratégica: Recursos Humanos. Plazo: Monitoreo:</p>
<p>RECOMENDACIONES PROPUESTAS: La Gerencia y el Departamento de Recursos Humanos deben cumplir las disposiciones de los Reglamentos Internos así como diseñar un adecuado proceso de inducción que sea un instrumento de apoyo en la Función de Recursos Humanos.</p>	<p>RESULTADOS ESPERADOS: El manual de inducción deberá contener los siguientes elementos: Introducción. Objetivos Generales y Específicos. Alcance. Historia de la Empresa. Instalaciones de la empresa. Productos de la Empresa. Organigrama Estructural de la empresa Visión, Misión, Valores y Objetivos de la Organización. Políticas del Departamento de Recursos Humanos. Deberes y Derechos y Beneficios de los trabajadores. Formas de Pago. Adicionalmente se deberá preparar un documento denominado certificado de inducción de personal en el que constarán: los nombres de los trabajadores que recibieron la inducción, firma de los responsables de la inducción, y firma del trabajador en el que se haga constancia que recibió la inducción y una copia del Reglamento Interno de Trabajo y el Reglamentos de Seguridad y Salud</p>

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
AUDITORIA DE GESTIÓN
MONITOREO ESTRATÉGICO DE RECOMENDACIONES

<p>PROYECTO: Implementar una base de datos electrónica de los Trabajadores.</p>	<p>Responsables: Gerente de Recursos. Unidad: Estratégica: Recursos Humanos- Departamento de Sistemas. Monitoreo:</p>
<p>RECOMENDACIONES PROPUESTAS: El diseñar e implementar una base de datos de los trabajadores, sería un instrumento de apoyo a la función de Recursos Humanos, este banco de datos de los trabajadores permitirá contar con información actualizada sobre la carrera de los empleados dentro de la organización, sus logros, estudios, habilidades, cursos de formación. Se podrá obtener reportes sobre el número de empleados por sección, registro de empleados capacitados etc.</p>	<p>RESULTADOS ESPERADOS: La base de datos electrónica deberá contener los siguientes elementos: Datos personales de cada empleado. Historial Laboral dentro y fuera de la empresa. Puestos de Trabajo de la empresa y número de personas por Departamento. Datos de los salarios e incentivos laborales. Registro de la capacitaciones realizadas. Registro de las Evaluaciones Realizadas.</p>

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
AUDITORIA DE GESTIÓN
MONITOREO ESTRATÉGICO DE RECOMENDACIONES

<p>PROYECTO: Propuesta de una política de incentivos laborales.</p>	<p>Responsables: Gerente de Recursos. Unidad: Estratégica: Recursos Humanos- Jefes Departamentales. Monitoreo:</p>
<p>RECOMENDACIONES PROPUESTAS: El Departamento de Recursos Humanos debe presentar a la gerencia el diseño de un sistema de incentivos laborales, que permita que sean entregados de forma equitativa promoviendo un mejor clima laboral y motivación en los trabajadores.</p>	<p>RESULTADOS ESPERADOS: La propuesta deberá ser diseñada entre la gerencia y los jefes Departamentales quienes definirán los parámetros para el cálculo y la justificación de los incentivos y posteriormente deberá ser entregado a la gerencia para su aprobación.</p>

INDUSTRIAS OMEGA C.A.
AUDITORIA DE GESTIÓN
MONITOREO ESTRATÉGICO DE RECOMENDACIONES

<p>PROYECTO: Redefinir la Planificación Estratégica de la empresa.</p>	<p>Responsables: Gerente de Recursos. Unidad: Estratégica: Gerencia General y Jefes Departamentales. Monitoreo:</p>
<p>RECOMENDACIONES PROPUESTAS: La gerencia y las jefaturas deben reunirse para redefinir la planificación estratégica de Industrias Omega, para que esta se constituya en una herramienta gerencial para la toma de decisiones, que debe ser conocida por toda la organización y que permita; que la empresa pueda establecerse dentro del mercado y adecuarse a los cambios y demandas del entorno.</p>	<p>RESULTADOS ESPERADOS: La planificación estratégica debe ser redefinida por el Gerente de la organización, y los Jefes Departamentales quienes deberán aportar en base a su experiencia y conocimientos para crear un plan estratégico que contenga los siguientes elementos básicos: Misión Visión Políticas de Calidad Objetivos Estratégicos. Valores corporativos. Planes de acción. Análisis interno y externo de la empresa. Una vez concluida debe ser socializada hacia todos los miembros de la organización para que ellos puedan participar activamente en su cumplimiento.</p>

4.2ANÁLISIS COSTO BENEFICIO

N °	ACTIVIDADES	COSTO	BENEFICIO
1	Implementar una base de datos electrónica de los trabajadores	\$1500,00 (instalación del software SIAG 3) Desarrollado por el Ingeniero Marcelo Garib, asesor de Sistemas de Información de Industrias Omega.	Obtención de reportes de historial laboral para facilitar el reclutamiento interno. Registro de todas las actividades de capacitación en las que participó. Costos de capacitación por área. Obtención de resultados de evaluación de desempeño. Lista de personal por Departamento y por cargo. Obtención de datos personales y familiares.
		\$1.500,00	
2	Desarrollar un plan anual de capacitación.	Presupuesto Cursos: Posturas Correctas de Carga 700,00 Seguridad Industrial 1800,00 Motivación 600,00 Excel 400,00 Ergonomía 800,00 Prevención de Incendios 700,00 Valores financiados por la CNCF \$5.000,00	Lograr ventajas competitivas frente a la competencia con personal altamente capacitado en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para mejorar el desempeño. Mejorar la motivación del personal. Mejorar la productividad. Cumplir las necesidades de capacitación determinadas en la evaluación de desempeño.
		\$0,00	

N°	ACTIVIDADES	COSTO	BENEFICIO
3	<p>Crear un manual de Inducción de los Trabajadores</p>	<p>Sueldo Trabajadora Social $800/240 = \\$3,33$ c/ hora Sueldo G. Recursos H. $600/240 = \\$2,50$ c/hora</p> <p>Se estima que el manual estaría listo en 16 horas de trabajo tiempo en el cual levantarían toda la información.</p> <p>8 h Trabajo Social $3,33 \times 8 =$ 26,67 8 h. G. RRHH $2,5 \times 8 =$ 20,00 Impresiones = <u>2,50</u></p>	<p>Es una herramienta del departamento de recursos humanos que facilita el conocimiento de la empresa a los empleados nuevos.</p> <p>Establecer las funciones, deberes, derechos y responsabilidades de los nuevos empleados.</p> <p>Sirve como herramienta de ayuda al cumplimiento de la planificación estratégica ya que los empleados conocerán los objetivos, misión y visión de la empresa que serán socializados junto con los reglamentos internos</p>
		\$49,17	

N °	ACTIVIDADES	COSTO	BENEFICIO
4	Realizar un formato para evaluar el Desempeño de los Trabajadores	<p>Para llevar a cabo esta recomendación se deberá conformar un equipo de trabajo, con los Jefes Departamentales quiénes son los más indicados para establecer el mejor método de evaluación; acorde a las especificaciones técnicas de cada área.</p> <p>Jefe Unidad de Riesgos: $800/240 = 3,33 \text{ c/hora} \times 8 \text{ horas} = 26,67$</p> <p>Jefe Sección Gráfica: $593/240 = 2,47 \text{ c/ hora} \times 8 \text{ horas} = 19,77$</p> <p>Jefe Sección Micro: $1088/240 = 4,53 \text{ c/ hora} \times 8 \text{ horas} = 36,27$</p> <p>Jefe de Contabilidad: $1300/240 = 5,42 \text{ c/ hora} \times 8 \text{ horas} = 43,33$</p> <p>Jefe de Recursos Humanos: Jefe Dpto Ventas: $1800/240 = 7,50 \text{ c/hora} \times 8 \text{ horas} = 60,00$</p> <p>Jefe de Planificación $500/240 = 2,08 \times 8 \text{ horas} = 16,67$</p> <p>Jefe de Materia Prima $435/240 = 1,81 \times 8 \text{ horas} = 14,50$</p> <p>Jefe DptO Médico: $513/240 = 2,14 \text{ c/hora} \times 8 \text{ horas} = 17,10$</p> <p>Jefe de Despachos: $367,50/240 = 1,53 \text{ c/hora} \times 8 \text{ horas} = 12,25$</p> <p>Jefe de Mantenimiento $420/240 = 1,75 \text{ c/ hora} \times 8 \text{ horas} = 4,00$</p> <p>Se estima que con 8 horas de trabajo, se puede cumplir con el objetivo.</p>	<p>Determinar las necesidades de capacitación de la empresa.</p> <p>Determinar los puntos débiles del personal, para corregir y prevenir errores.</p> <p>Evaluar los conocimientos de los empleados.</p> <p>Facilitar la toma de decisiones gerenciales.</p> <p>Estimar el rendimiento global de los trabajadores.</p>
		\$250,56	
	TOTAL	\$1799,73	

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

- La empresa no tiene definido un Plan Anual de Capacitación diseñado de acuerdo a las necesidades de la empresa, que permita mejorar la creatividad e innovación de los trabajadores.
- Implementar en Industrias Omega Formularios de Evaluación de Desempeño facilitará a los supervisores identificar las falencias en el trabajo para poder corregirlas oportunamente, permitirá evaluar los conocimientos de los empleados para detectar las necesidades de capacitación, apoyar a las jefaturas en la toma de decisiones para promociones y asignación de responsabilidades
- No se realiza un adecuado proceso de inducción de personal que facilite la adaptación e integración del personal nuevo; además de ser un instrumento para motivar al empleado para que se comprometa al cumplimiento de los objetivos de la empresa y se sienta parte de la organización desde su contratación.
- Para implementar una base de datos digital de los trabajadores se requiere un análisis de las necesidades de información de la empresa, que facilite la toma de decisiones de recursos humanos.
- La política de incentivos laborales no es equitativa en la empresa, y no motiva a los trabajadores a realizar un mayor esfuerzo para el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- La planificación estratégica de Industrias Omega no contiene todos los elementos y no ha sido difundida a toda la organización.

RECOMENDACIONES:

- Es muy importante que se implemente en la Empresa un plan anual de capacitación, desarrollado de acuerdo a las necesidades de los empleados, y que se controle periódicamente el cumplimiento de los objetivos.
- Se debe cumplir con la norma del Reglamento de Seguridad y Salud que tiene como objetivo incrementar la productividad de la empresa.
- La gerencia de la empresa junto con el Departamento de Recursos Humanos deben implementar un sistema de evaluación de desempeño; en base a políticas y procedimientos establecidos que permitan estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de los empleados en el desempeño de su trabajo, para estimar su rendimiento global.
- La Gerencia y el Departamento de Recursos Humanos deben cumplir las disposiciones de los Reglamentos Internos así como diseñar un adecuado proceso de inducción que sea un instrumento de apoyo en la Función de Recursos Humanos.
- El diseñar e implementar una base de datos de los trabajadores, sería un instrumento de apoyo a la función de Recursos Humanos, este banco de datos de los trabajadores permitirá contar con información actualizada sobre la carrera de los empleados dentro de la organización, sus logros, estudios, habilidades, cursos de formación. Se podrá obtener reportes sobre el número de empleados por sección, registro de empleados capacitados etc.
- El Departamento de Recursos Humanos debe presentar a la gerencia el diseño de un sistema de incentivos laborales, que permita que sean entregados de forma equitativa promoviendo un mejor clima laboral y motivación en los trabajadores.
- La gerencia y las jefaturas deben reunirse para redefinir la planificación estratégica de Industrias Omega, para que esta se constituya en una herramienta gerencial para la toma de decisiones, que debe ser conocida por toda la organización y que permita; que la empresa pueda establecerse dentro del mercado y adecuarse a los cambios y demandas del entorno.

BIBLIOGRAFÍA

- ARENS y LOEBBERCKE, **Auditoría un enfoque integral**, Quinta edición, Editorial Hispanoamericana, México 1998.
- WHITTINGTON, Ray O. **Auditoría un Enfoque Integral**. Doceava Edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Manual de Auditoría de Gestión para la Contraloría General del Estado y Entidades y Organismos del Sector Público sometidos a su control. Acuerdo 031 - CG - 2001 (22/11/2001) R.O. 469 (07/12/2001).
- MADARIAGA Juan Manuel, “**Manual Práctico de Auditoría**”, Ediciones Deusto p 13, 2004, España.
- WILLIAM Leonard, **Auditoría Administrativa**, Primera Edición, México 2002.
- Edicontab, “**El Contador Público y la Contabilidad como medio de prueba**”.
- Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento
- MALDONADO MILTON K, Auditoría de Gestión, Edi Abaca, Quito – Ecuador, 2001
- FRANKLIN, Benjamín Enrique, **AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, GESTIÓN ESTRATÉGICA DE CAMBIO**, 2ª Edición, Editorial Person Eduación de México, 2007.
- Código de Trabajo Ecuador.

