



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE GUAYAQUIL**

**CARRERA
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**PROYECTO DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TEMA:

**AUDITORÍA OPERATIVA AL DEPARTAMENTO DE
TALENTO HUMANO A LA CIA. VIELAREC CIA. LTDA. EN
EL AÑO 2014.**

AUTORAS:

**Diana Isabel Calderón Mestanza
Erika Liliana Moposa Velásquez**

TUTOR:

Ing. Oswaldo Navarrete Carreño

**GUAYAQUIL – ECUADOR
2015**

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

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

Guayaquil, 20 de Febrero de 2015

Diana Isabel Calderón Mestanza
C.I. # 0931069553

Erika Liliana Moposa Velásquez
C.I. # 0931137889

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mis padres, hermanos que con mucho esfuerzo me apoyaron desde el comienzo de esta gran meta, por lo cual también agradezco con Dios ya que sin su voluntad no hubiera cumplido una parte de mis sueños.

Diana Calderón

DEDICATORIA

Este proyecto lo dedico principalmente a Dios, ante todo por ser el motor fundamental en mi vida. A mi maravillosa familia quienes han creído en mí siempre, dándome ejemplo de superación, humildad y sacrificio; gracias por fomentar en mí el deseo de superación y triunfo.

Erika Moposa

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios por darme paciencia y sabiduría para poder desarrollar este proyecto, a mis padres y hermanos que siempre han estado allí conmigo y con su infinito amor me han guiado todo el camino académico.

A nuestro Director de Tesis, Ingeniero Oswaldo Navarrete que nos apoyó en el momento donde más lo necesitábamos, gracias por guiarnos en los conocimientos.

A mi compañera de Proyecto Erika Moposa, que hemos compartido tantas experiencias y ayudándonos mutuamente aprendiendo más sobre la cooperación, compañerismo.

Diana Calderón

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más. A mi familia por su apoyo incondicional, en especial a mis padres por su esfuerzo y sacrificio.

A la Universidad Politécnica Salesiana y manera especial a la Facultad de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría la cual me ha acogido durante toda mi carrera.

De manera notable a mis estimados profesores quiénes con sus conocimientos impartidos, comprensión y paciencia hicieron realidad la culminación de proyecto.

A mi compañera de proyecto Diana Calderón, con la cual he compartido interesantes debates y puntos de vista en proceso de elaboración de nuestro proyecto.

Erika Moposa

ÍNDICE GENERAL

	Página
CARÁTULA.	I
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD.	II
DEDICATORIA.	III
AGRADECIMIENTO.	V
ÍNDICE GENERAL.	VII
ÍNDICE DE CUADROS.	XII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.	XV
ÍNDICE DE ANEXOS.	XVII
ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS.	XVIII
RESUMEN.	XIX
ABSTRACT.	XX
INTRODUCCIÓN	
	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
	3
1.1. Justificación.	3
1.1.1. Importancia.	3
1.1.2. Beneficiarios. (Directos e Indirectos).	4
1.1.3. Necesidad.	6
1.2. Delimitación.	7
1.2.1. Delimitación espacial.	7
1.2.2. Delimitación geográfica.	7
1.2.3. Delimitación temporal.	7
1.2.4. Delimitación académica.	8
1.3. Planteamiento del problema.	8
1.3.1. Antecedentes.	9
1.3.2. Objetivos.	10
1.3.3. Misión, Visión y Valores de la Compañía.	10

	Página
1.3.4. Enunciado y Valoración del problema.	14
1.3.5. Formulación del problema (Objetivo General y Objetivos Específicos).	16
1.3.6. Objetivos de la Investigación.	16
Objetivo General y Objetivos Específicos.	17

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Marco de referencia.	18
2.2. Marco Teórico.	20
2.2.1. Auditoría.	20
2.2.2. Auditoría Operativa.	21
2.2.2.1. Definición de la Auditoría Operativa.	21
2.2.2.2. Objetivos de la Auditoría Operativa.	23
2.2.2.3. Importancia de la Auditoría Operativa.	24
2.2.2.4. Características de la Auditoría Operativa.	25
2.2.3. Control Interno.	26
2.2.3.1. Definición de Control Interno.	26
2.2.3.2. Componentes del Control Interno.	27
2.2.3.3. Identificación de Controles.	29
2.2.4. Evaluación de Riesgo.	29
2.2.5. Talento Humano.	30
2.2.5.1. Importancia de la Administración del Talento Humano.	31
2.2.5.2. Pilares fundamentales del Talento Humano.	32
2.2.5.3. Funciones de las principales áreas que componen del departamento de Recursos Humanos.	34
2.2.5.4. Selección, reclutamiento y contratación del personal.	36
2.2.5.5. Formación e inducción de los Recursos Humanos.	37
2.2.5.6. Satisfacción en el trabajo.	38

2.2.5.7.	Motivación en el trabajo.	39
2.3.	Marco Legal.	40
2.3.1.	Reglamento a la Ley de Seguridad Privada.	41
2.3.2.	Ley de Vigilancia y Seguridad Privada	42
2.4.	Marco Conceptual.	42

CAPÍTULO III

PLAN DE AUDITORÍA 46

3.1.	Población y Muestra.	46
3.2.	Formulación del Proyecto.	47
3.2.1.	Fin del Proyecto.	47
3.2.2.	Propósito.	47
3.2.3.	Componentes.	47
3.2.4.	Actividades.	48
3.2.5.	Indicadores.	50
3.2.6.	Instrumentos de recolección de la información.	52
3.2.6.1.	Fuentes.	52
3.2.6.2.	Encuestas.	52
3.2.6.3.	Entrevistas.	52
3.2.7.	Instrumentos para la aplicación de técnicas.	53
3.2.8.	Cronograma.	54
3.2.9.	Presupuesto.	55

CAPÍTULO IV

EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA 56

4.1.	Fase de levantamiento de información.	56
4.2.	Fases de proceso de la información.	56
4.3.	Resultados de la entrevista aplicada a la Gerente de la Compañía Vielarec Cía. Ltda.	99

4.4.	Resultados de la entrevista aplicada a la Jefa del Departamento de Talento Humano.	101
4.5.	Fase de Resultados.	103
4.5.1	Ambiente de Control.	104
4.5.2.	Evaluación de Riesgos.	106
4.5.3.	Actividades de control.	109
4.5.4.	Información y comunicación.	113
4.5.5.	Seguimiento y monitoreo.	116
4.5.6.	Resumen de los componentes de la Auditoría.	119
4.5.7.	Informe Final.	121
4.5.8	Informe a la Gerencia de Talento Humano.	123
I.	Ambiente de Control.	124
II.	Evaluación de Riesgos.	124
III.	Actividades de Control.	125
IV.	Información y Comunicación.	126
V.	Seguimiento y Monitoreo.	127
VI.	Comentario General.	128
4.5.9.	Responsabilidad, Objetivos y Limitaciones de la Administración en la estructura de Control Interno.	129

CAPÍTULO V

DOCUMENTACIÓN PARA LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

		131
5.1.	Manual de Procedimiento.	132
5.1.1.	Objetivo.	132
5.1.2.	Alcance.	132
5.1.3.	Responsabilidades.	132
5.1.4.	Descripción del Procedimiento.	133
5.2.	Políticas de la Gestión de Talento Humano.	133
5.2.1.	Políticas de Control Interno y Políticas de Comunicación.	134

	Página
5.2.2.	Políticas de Información y del Conocimiento. 135
5.2.3.	Política Social. 135
5.3.	Curriculum Vitae. 136
5.4.	Solicitud de cargo. 138
I.	Datos del Entrevistado. 139
I.I.	Preguntas. 140
5.5.	Test de Conocimiento. 141
5.6.	Test de Inteligencia (Hoja de Respuestas). 144
5.6.1.	Instrucciones para el Test de Inteligencia. 145
5.7.	Test de Personalidad (Hoja de Respuestas). 149
5.7.1.	Cuadernillo de Preguntas. 151
5.8	Programa Educativo para la Capacitación. 153
5.8.1.	Plan de Charla No. 1 154
5.8.2.	Plan de Charla No. 2 155
5.8.3.	Plan de Charla No. 3 156
5.8.4.	Plan de Charla No. 4 157
5.9.	Encuesta. 158
5.10.	Plan de Remuneración. 160
5.11.	Evaluación de Desempeño para los trabajadores. 161
	CONCLUSIONES DEL TRABAJO. 163
	RECOMENDACIONES. 164
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS. 165
	BIBLIOGRAFÍA. 166
	ANEXOS. 170

ÍNDICE DE CUADROS

		Página
Cuadro No. 1	Lista de Clientes.	4
Cuadro No. 2	Lista de Proveedores.	5
Cuadro No. 3	Implementos perdidos.	8
Cuadro No. 4	Gastos para el Presupuesto.	55
Cuadro No. 5	Datos de colaboradores y empleador de la “CIA. VIELAREC CIA. LTDA.”	57
Cuadro No. 6	Políticas documentadas del Departamento de Talento Humano.	62
Cuadro No. 7	Objetivos exclusivos formulados para el Talento Humano.	63
Cuadro No. 8	Políticas y Objetivos del Departamento de Talento Humano.	64
Cuadro No. 9	Objetivos exclusivos formulados para el Talento Humano.	65
Cuadro No.10	Procedimiento documentado para la selección del personal.	66
Cuadro No.11	Procedimiento para la formación y Capacitación.	67
Cuadro No.12	Identificación de riesgos internos en el Departamento.	68
Cuadro No.13	Valoración de los riesgos internos.	69
Cuadro No.14	Identificación del manual para la ejecución de acciones correctivas.	70
Cuadro No.15	Necesidades de cada puesto de trabajo.	71
Cuadro No.16	Requisitos de cada puesto.	72
Cuadro No.17	Perfil de cada Trabajador.	73
Cuadro No.18	Evaluación del clima laboral.	74
Cuadro No.19	Existencia de un Departamento de Investigación y Desarrollo.	75

	Página
Cuadro No.20	Controles necesarios para mejorar el desempeño. 76
Cuadro No.21	Mejoras en el desempeño de las etapas de la GTH. 77
Cuadro No.22	Designación de responsables para la aplicación de las etapas. 78
Cuadro No.23	Procedimientos para controlar la inducción del personal. 79
Cuadro No.24	Existencia de un Departamento legal para los contratos. 80
Cuadro No.25	Contrato de trabajo entre el empleador y los trabajadores. 81
Cuadro No.26	Procedimiento para el control de las horas extras. 82
Cuadro No.27	Planificación de un programa de incentivos. 83
Cuadro No.28	Incentivos al personal Operativo. 84
Cuadro No.29	Mecanismos para el control de los riesgos laborales. 85
Cuadro No.30	Encuesta sobre el Manual de funciones de la Empresa. 86
Cuadro No.31	Información al personal sobre las responsabilidades que debe desempeñar. 87
Cuadro No.32	Designación de responsables del control de información. 88
Cuadro No.33	Reuniones periódicas entre el empleador- autoridades y personal. 89
Cuadro No.34	Comunicación entre empleador y colaboradores. 90
Cuadro No.35	Encuesta sobre si cuenta con un organigrama organizacional. 91
Cuadro No.36	Existencia de un manual para llevar a cabo la evaluación de desempeño. 92

	Página
Cuadro No.37	Procedimientos para la evaluación de acciones correctivas. 93
Cuadro No.38	Existencia de un responsable del Seguimiento y Monitoreo. 94
Cuadro No.39	Disponibilidad de un sistema de indicadores para evaluar el DTH. 95
Cuadro No.40	Utilización de Metodología para la evaluación del personal. 96
Cuadro No.41	Encuesta si existe un responsable por la revisión y aprobación de liquidaciones. 97
Cuadro No.42	Existe un Monitoreo periódico de la seguridad y salud del personal. 98
Cuadro No.43	Escala de valoración para calificación los resultados de la encuesta No 1. 103
Cuadro No.44	Escala de valoración para calificación los resultados de la encuesta No 2. 103
Cuadro No.45	Evaluación del ambiente de control. 104
Cuadro No.46	Ponderación del nivel de riesgo en el ambiente de control. 106
Cuadro No.47	Evaluación de riesgos. 107
Cuadro No.48	Ponderación del componente de evaluación de riesgos. 109
Cuadro No.49	Actividades de Control. 110
Cuadro No.50	Ponderación del componente de actividades de control. 112
Cuadro No.51	Información y Comunicación. 114
Cuadro No.52	Ponderación del componente de información y comunicación. 115
Cuadro No.53	Seguimiento y Monitoreo. 116
Cuadro No.54	Ponderación del componente de seguimiento y monitoreo. 118
Cuadro No.55	Componentes de la Auditoría. 119

Página

Cuadro No.56	Ponderación de los componentes de Auditoría.	120
--------------	--	-----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1	Ubicación de la CIA. VIELAREC CIA. LTDA.	7
Gráfico No. 2	Registro Mercantil de la CIA. VIELAREC CIA. LTDA.	11
Gráfico No. 3	Ruc de la CIA. VIELAREC CIA. LTDA. (Parte 1).	12
Gráfico No. 4	Ruc de la CIA. VIELAREC CIA. LTDA. (Parte 2).	13
Gráfico No. 5	Componentes del Control Interno.	28
Gráfico No. 6	Pilares fundamentales del Talento Humano.	33
Gráfico No. 7	Áreas del Departamento de Recursos Humanos.	35
Gráfico No. 8	Interconexión entre empleado, empresa y motivación.	40
Gráfico No. 9	Políticas documentadas del Departamento de Talento Humano.	62
Gráfico No. 10	Objetivos exclusivos formulados para el Talento Humano.	63
Gráfico No. 11	Políticas y Objetivos del Departamento de Talento Humano.	64
Gráfico No. 12	Objetivos exclusivos formulados para el Talento Humano.	65
Gráfico No. 13	Procedimiento documentado para la selección del personal.	66
Gráfico No. 14	Procedimiento para la formación y Capacitación.	67
Gráfico No. 15	Identificación de riesgos internos en el Departamento.	68

Gráfico No. 16	Valoración de los riesgos internos.	69
Gráfico No. 17	Identificación del manual para la ejecución de acciones correctivas.	70
Gráfico No. 18	Necesidades de cada puesto de trabajo.	71
Gráfico No. 19	Requisitos de cada puesto.	72
Gráfico No. 20	Perfil de cada Trabajador.	73
Gráfico No. 21	Evaluación del clima laboral.	74
Gráfico No. 22	Existencia de un Departamento de Investigación y desarrollo.	75
Gráfico No. 23	Controles necesarios para mejorar el desempeño.	76
Gráfico No. 24	Mejoras en el desempeño de las etapas de la GTH.	77
Gráfico No. 25	Designación de responsables para la aplicación de las etapas.	78
Gráfico No. 26	Procedimientos para controlar la inducción del personal.	79
Gráfico No. 27	Existencia de un Departamento legal para los contratos.	80
Gráfico No. 28	Contrato de trabajo entre el empleador y los trabajadores.	81
Gráfico No. 29	Procedimiento para el control de las horas extras.	82
Gráfico No. 30	Planificación de un programa de incentivos.	83
Gráfico No. 31	Incentivos al personal Operativo.	84
Gráfico No. 32	Mecanismos para el control de los riesgos laborales.	85
Gráfico No. 33	Encuesta sobre el Manual de funciones de la Empresa.	86
Gráfico No. 34	Información al personal sobre las responsabilidades que debe desempeñar.	87

Página

Gráfico No. 35	Designación de responsables del control de información.	88
Gráfico No. 36	Reuniones periódicas entre el empleador- autoridades y personal.	89
Gráfico No. 37	Comunicación entre empleador y colaboradores.	90
Gráfico No. 38	Encuesta sobre si hay un organigrama organizacional.	91
Gráfico No. 39	Existencia de un manual para llevar a cabo la evaluación de desempeño.	92
Gráfico No. 40	Procedimientos para la evaluación de acciones correctivas.	93
Gráfico No. 41	Existencia de un responsable en Seguimiento y Monitoreo.	94
Gráfico No. 42	Disponibilidad de un sistema de indicadores para evaluar el DTH.	95
Gráfico No. 43	Utilización de Metodología para la evaluación del personal.	96
Gráfico No. 44	Encuesta si existe un responsable por la revisión y aprobación de liquidaciones.	97
Gráfico No. 45	Existe un Monitoreo periódico de la seguridad y salud del personal.	98

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Cuestionario de Auditoría Operativa.
Anexo 2	Guía de Entrevista.
Anexo 3	Contrato de Trabajo a Plazo con Término Fijo.
Anexo 4	Prueba Toxicológica.
Anexo 5	Política de Vestimenta.
Anexo 6	Plan y Programa de Capacitación.
Anexo 7	Políticas y Procedimientos del Departamento de RRHH.
Anexo 8	Políticas de la CIA. VIELAREC CIA. LTDA.
Anexo 9	Organigrama Corporativo
Anexo 10	Evidencias Fotográficas.

ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

TIR: Tasa Interna de Retorno.

TPM: Mantenimiento Productivo Total.

VAN: Valor Actual Neto.

DTH: Departamento de Talento Humano.

CIA./ Cía.: Compañía.

NAG: Normas de Auditoría Gubernamental.

Pág: Página/ Páginas.

Mz: Manzana.

etc: etcétera.

EC: Ecuador.

FOR RH: Formato Referencias.

FOR OP: Formato Resultados del Personal Operativo.

SGC: Sistema de Gestión de Calidad.

LTDA./ Ltda.: Limitada.

MM: Milímetros.

ANESI: Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral.

COSO: Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas/The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

ISO: Organización Internacional de Normalización/ International Organization for Standardization.

RUC: Registro de Único del Contribuyente.

F. Ing: Fecha de Ingreso.

RRHH: Recursos Humanos.

TTHH: Talento Humano.

LFR: Marca de armas de Fuego.

IESS: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

GTH: Gestión del Talento Humano.

S.A: Sociedad Anónima.

SRI: Servicio de Rentas Interna.



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
“AUDITORÍA OPERATIVA AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO A LA CIA. VIELAREC CIA. LTDA. EN EL AÑO 2014.”

Autoras:

Diana Isabel Calderón Mestanza dcalderonme@est.ups.edu.ec
Erika Liliana Moposa Velásquez emoposa@est.ups.edu.ec

Tutor:

Ing. Oswaldo Navarrete Carreño onavarrete@ups.edu.ec

Resumen

Vielarec Cía. Ltda. es una empresa dedicada a ofrecer servicios de protección y seguridad a su clientela. A pesar de ser el personal de seguridad el activo más valioso de la organización, la compañía no ha realizado un seguimiento y análisis a los procesos del Departamento de Recursos Humanos; por ello se efectuó un estudio al Departamento de Talento Humano de la empresa mediante una Auditoría Operativa con el objetivo de identificar problemas y proponer sugerencias de mejora. Se utilizó la metodología Coso I, que consiste en la revisión de cada uno de los componentes del examen crítico, entre los cuales se mencionan: el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación y el monitoreo, y seguimiento. Seguidamente se realizó una encuesta a 123 colaboradores de la compañía, cuyo resultado indicó que la empresa no ha desarrollado adecuadamente los indicadores del departamento de talento humano, afectando el cumplimiento de las políticas y objetivos del área en mención; evidenciándose limitaciones en la documentación concerniente al perfil del puesto, formación, capacitación y motivación, así como la escasa difusión del manual de funciones y la ausencia del departamento legal. En consecuencia se planteó como propuesta la elaboración de un Manual de Procedimiento para detallar los diferentes procesos de la Gestión de Talento Humano.

Palabras claves: Auditoría, Operativa, Talento Humano, Metodología Coso I, Manual de Procedimiento.



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

"PLANNING AND IMPLEMENTATION OF A LOGISTIC MODEL TO OPTIMIZE THE DISTRIBUTION OF PROMOTIONAL PRODUCTS IN THE COMPANY UNIVERSAL SA SIGNS."

Authors:

Diana Isabel Calderón Mestanza dcalderonme@est.ups.edu.ec
Erika Liliana Moposa Velásquez emoposa@est.ups.edu.ec

Tutor:

Ing. Oswaldo Navarrete Carreño onavarrete@ups.edu.ec

Abstract

Vielarec Ltd. is a company dedicated in providing physical security services to its clients, which represent the most valuable asset of the organization. In spite of that, this company has not done an audit of the processes of the Human Resources Department. Because of this, an Operational Audit has been drawn up with the objective of carrying out a study of the Department of Human Resources to identify problems and provide suggestions for improvement. The Coso I methodology was used, which consists of the review of each component of critical examination, among which are mentioned: control environment, risk assessment, control activities, information and communication, monitoring. For this purpose, a sample of 123 surveys of staff of the organization were taken, identifying the following findings the company has not adequately designed any indication from the department of Human Talent, affecting compliance with the policies and objectives of the area in question, showing limitations in the documentation, with regards to the profile of the position, education, training and motivation. As well as limited distribution of a responsibility manual, and an absence of any legal department. Due to this, the development of a procedure manual to detail the different process of Talent Management is proposed.

Keywords: Audit, Operational Department, Human Resource, The Methodology Coso I, Manual of Procedure.

INTRODUCCIÓN

La compañía Vielarec Cía. Ltda. ofrece el servicio de seguridad física a las empresas públicas y privadas, la cual debe mantener los estándares de calidad que requieren los clientes y la ciudadanía, que indirectamente es beneficiaria de la actividad que ofrecen las organizaciones en mención. Para las compañías que brindan protección y seguridad, el personal es el recurso más importante porque ellos son quienes deben cuidar de la seguridad de las empresas que contratan los servicios de Vielarec Cía. Ltda.

Actualmente, Vielarec Cía. Ltda. es la empresa que brinda el servicio de seguridad en algunas de las troncales de la Metrovía debiendo proteger a la ciudadanía beneficiaria de la actividad de transporte público que oferta este consorcio, donde los guardias de seguridad representan un factor de gran importancia en el cumplimiento de la misión de la organización.

Debido a que Vielarec Cía. Ltda. no ha realizado una Auditoría Operativa al departamento de Talento Humano, se propuso como objetivo general de la investigación, efectuar un estudio al departamento de Talento Humano de la empresa mediante una Auditoría Operativa. Para el efecto, se planteó como componentes de revisión los siguientes factores: ambiente de control, evaluación de riesgos, información y comunicación, actividades de control y seguimiento, y monitoreo.

La metodología empleada para llevar a cabo la auditoría operativa al departamento de Talento Humano, es de tipo descriptiva, deductiva y cuantitativa; para lo cual se empleó la investigación de campo, con la

aplicación de un instrumento valorativo a la muestra seleccionada de guardias de seguridad y de empleadores.

Después de llevar a cabo la investigación de campo se procede a efectuar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la auditoría operativa, para obtener los hallazgos investigativos y plantear la propuesta de acciones correctivas y preventivas que pueden mejorar la situación actual.

La estructura de la investigación incluyó en el primer capítulo la descripción del problema, justificación y objetivos del estudio, prosiguiendo en el capítulo II con el marco teórico que encierra los conceptos y teorías referentes al estudio, en la tercera unidad continúa con los aspectos metodológicos que son descripciones detallada del método utilizado, en el cuarto capítulo la realización de la auditoría operativa aplicando la metodología del COSO I; que a su vez es la base para que en el quinto capítulo se elabore la propuesta de solución, culminando el desarrollo de la misma con la emisión de conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas, bibliografía y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. JUSTIFICACIÓN.

Las organizaciones buscan que se cumplan a cabalidad con las políticas y procedimientos determinados por la Alta Administración de la empresa, para dar un servicio de calidad a sus clientes, logrando la maximización de sus recursos y reducir sus costos para este fin, es por esto necesario la aplicación de una Auditoria Operativa a la Cía. Vielarec Cía. Ltda., que nos permitirá encontrar las deficiencias del control y productividad del personal, cuyo resultado es determinar mejoras para la empresa, del cual el departamento de Talento Humano se hace cargo.

1.1.1. IMPORTANCIA

El desarrollo de este trabajo es de importancia significativa porque según el análisis de campo realizado en la Cía. Vielarec Cía. Ltda. se detectaron pérdida de bienes, reclutamiento de personal con antecedente delictivos, uso indebido de equipos de trabajo fuera del horario laboral por parte de los colaboradores, falta de verificación de datos personales del personal reclutado, y un sinnúmero de anomalías que son resultados de las debilidades encontradas en los manuales existentes de los procedimientos, tales como: reclutamiento, inducción, capacitación y desarrollo personal del departamento de Talento Humano que limitan la eficiencia de la empresa.

1.1.2. BENEFICIARIOS.

Beneficiarios Directos.

Formado por una Directiva General de 3 accionistas: Meneses Jullisa, Palma Wilmer, Quijije Saltos aportando con capitales de: \$6,000, \$2,000, \$2,000 correspondientemente, que verán el desarrollo de la auditoría, su alcance y los beneficios que obtendrá la Compañía, junto a su personal que cuenta con 180 empleados, asegurándose de cumplir normas y reglamentos efectivos para su bienestar financiero y económico.

Beneficiarios Indirectos.

Los beneficiarios de manera indirecta serán 10 clientes a quienes la Compañía presta sus servicios, ya que brindando un servicio de primera calidad, son reflejo de su éxito y satisfacción.

Cuadro N°1
Lista de Clientes

COD	CLIENTES
001	Emapag
002	Metrovía, Troncal Guasmo- Río Daule
003	Pericote
004	Exportadora de Atún USAFISH S.A – Manta
005	FedeGuayas
006	Sushi Giro
007	Junta de Beneficiencia de Guayaquil
008	Mykonos
009	Rodace S.A
010	Corporación El Rosado

Fuente: Áreas de Recursos Humanos

Elaborado por: Autoras.

Además los 20 proveedores que posee la entidad, serán beneficiados con una mejora obtenida en el futuro; porque aumentará el pedido de sus servicios, como el crecimiento y enriquecimiento de sus operaciones.

Cuadro N°2
Lista de Proveedores

COD	NOMBRE	ACTIVIDAD ECONÓMICA
001	Titadsu S.A.	Implementos para Exámenes Toxicológicos
002	Rosales Paredes Jorge Mauricio (LUBRIAUTO SHANNY)	Mantenimiento Automotriz
003	Vallejo Balseca Carlos Daniel (TAPICARPAS)	Fabricación de Carpas
004	Villarroel Mora Priscila Briggitte (MEDIKAL MUEBLES)	Venta de Muebles de Oficina
005	Fabrizzio Guzman Mr. Tires S.A. (FABRIZZIO GUZMAN)	Venta de Llantas
006	Águila Nonura Alex (ALEX AGUILA)	Mantenimiento y Reparación de Armas
007	Ponce Rivas Fanni Noemí (RUGALL)	Letreros y Adhesivos Automotriz
008	Tolozano Zúñiga Sergio Fernando (MERCURY)	Línea Grafica
009	Hayvet S.A.	Servicios Contables
010	Herrera Gutiérrez Rufino Amaranto (HERRERA)	Implementos de Seguridad
011	Cadelimpre Casa de la Impresora S.A. (CADELIMPRE)	Venta de Cartuchos para las Impresoras
012	Comunicaciones y Telefonía Múltiples S.A. (MULTICOM)	Servicio de Frecuencia y Alquiler de Radios Portátiles
013	Latinprodu S. A.	Compra de Camisetas y Realización de Bordados
014	Liberty Seguros S. A.	Seguros de Accidentes y de Vida
015	Rolando Bermúdez José Miguel (JOSE ROLANDO)	Mantenimiento de Copiadora y Venta de Tóner
016	Corporación Timorio	Seguridad Electrónica e Instalación de Redes
017	Autosharecorp. S. A.	Mantenimiento Automotriz
018	Olmedo Álvarez C. A.	Venta de Bitácoras
019	Espín Álvarez José Luis (JOSE ESPIN)	Mantenimiento de Computadoras y Redes
020	Morocho Olmos Rubén Darío (RUBEN MOROCHO)	Suministros de Oficina

Fuente: Áreas de Recursos Humanos

Elaborado por: Autoras.

1.1.3. Necesidad

Por tal razón la Auditoría Operativa bajo la metodología COSO I, ayudará a evaluar de forma integral, objetiva y profesional los diferentes procedimientos y controles que presenta el departamento, y de esta manera detectar falencias y proponer soluciones que conlleven al mejoramiento con eficiencia y eficacia en sus operaciones.

Adicionalmente, permitirá ayudar a la Alta administración a entender, controlar y administrar los riesgos e incrementar su productividad alcanzando de manera satisfactoria sus objetivos y de esta forma aumentar el valor de la empresa.

En caso de que no se realice este proyecto, conllevaría a una serie de pérdidas económicas dentro de la Empresa en un futuro cercano (corto plazo), restando la calidad de servicios brindados a sus clientes y minimizando las ganancias de la empresa dando como resultados sostenibilidad y competitividad dentro del mercado.

Lo fundamental del proyecto será la aplicación de una Auditoría Operativa bajo la metodología COSO I, que evalúa los procesos que tiene el área de Talento Humano, si se están logrando todas las actividades con eficiencia y eficacia, pretendiendo brindar una serie de recomendaciones constructivas para mejorar el control de la gestión de los recursos humanos en la Entidad Auditada.

Se contribuirá como material de consulta para la elaboración de futuras auditorías, contando así con una herramienta más para elevar el nivel de eficiencia de las organizaciones.

1.2. DELIMITACIÓN.

La delimitación del presente proyecto se refiere a los siguientes aspectos:

1.2.1. Delimitación espacial:

Ubicada en la ciudad de Guayaquil en las calles Atarazana, Los Álamos Mz. K Villa 8 (Atrás de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte) Norte de la Ciudad de Guayaquil.

1.2.2. Delimitación Geográfica: Provincia del Guayas, cantón Guayaquil, parroquia Tarqui.

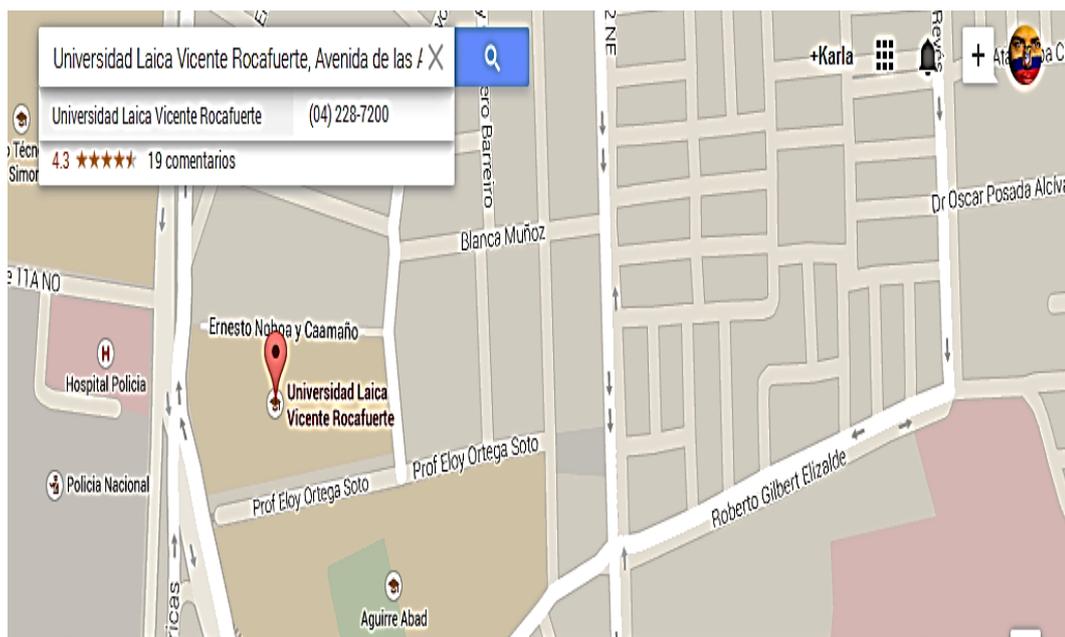


Gráfico No. 1
UBICACIÓN DE LA CIA. VIELAREC CIA. LTDA.

Fuente: Mapa de la Compañía Vielarec Cía. Ltda.

Elaborado por: Google maps

1.2.3. Delimitación temporal:

Esta investigación se realizará en un lapso de 6 meses posterior a la aprobación del anteproyecto.

1.2.4. Delimitación académica.

- **Campo:** Contabilidad y Auditoría.
- **Área:** Auditoría.
- **Aspectos:** Auditoría Operativa y Departamento de Talento Humano.
- **Tema:** AUDITORÍA OPERATIVA AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO A LA CIA. VIELAREC CIA. LTDA. EN EL AÑO 2014.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La debilidad del control interno identificada en el Departamento de Recursos Humanos conlleva a procesos inadecuados de reclutamiento y selección del personal. La entidad realiza procesos de selección de dos a tres veces al año, contratando al menos 10 personas con perfiles inadecuados dentro de la institución, por lo cual su falta de control en la verificación apropiada de la historia laboral y Judicial, así mismo la comprobación de los datos personales, trajeron como consecuencia la pérdida de 10 armas de fuego (**Total de pérdida \$ 725,00**) que forman parte del material de trabajo detallando a continuación:

Cuadro N°3
Implementos perdidos

Código	Tipo y marca	Fabricación	Calibre	Costos
001	Pistola LFR	ECO90011970	9mm	75,00
002	Revolver LFR	ECO90011941	38mm	80,00
003	Revolver LFR	ECO90011949	38mm	80,00
004	Escopeta LFR	ECO90011946	12mm	50,00
005	Revolver LFR	ECO90011954	38mm	80,00
006	Pistola LFR	ECO90011945	9mm	75,00
007	Escopeta LFR	ECO90011964	12mm	50,00
008	Revolver LFR	ECO90011958	38mm	80,00
009	Pistola LFR	ECO90011974	9mm	75,00
010	Revolver LFR	ECO90011972	38mm	80,00
			Total	\$725,00

Fuente: Área de Recursos Humanos . Elaborado por: Autoras.

En ocasiones, la Trabajadora Social de la Compañía, la cual es encargada de realizar visitas a los domicilios de cada guardia de seguridad que ingresa, ha notificado que los colaboradores cambian de domicilio sin previo aviso, o que las direcciones registradas en sus archivos son incorrectas, esto impide que al momento de los robos de material que se han suscitados en la Compañía no puedan ser justificados o cobrados al empleado, porque estas visitas se la realizan en tiempo ex temporáneo, incluso cuando el mismo ya no forma parte de la institución.

1.3.1. Antecedentes

El 14 de marzo del 2005 se constituyó la Compañía Vielarec Cía. Ltda., siendo una de las primeras Compañías familiares de los Señores “Palma y Meneses”; quienes son esposos y dueños de otras Empresas. Ellos decidieron fundar esta Compañía de Seguridad, en colaboración con amigos y familiares cercanos convirtiéndose en socios.

Vielarec Cía. Ltda. como empresa de seguridad privada es un ente influyente en la sociedad, está compuesta por sistemas, áreas y procesos características de acuerdo a la naturaleza de sus actividades. Por ello es indispensable la realización de una gestión administrativa impecable, y correcta de sus recursos.

Lleva en el mercado 9 años siendo una Empresa Mediana, su giro de negocio son las actividades complementarias de seguridad brindando su seguridad armada: personal, institucional, Camaroneras, Pesqueras, Haciendas, Bancarias dentro y Fuera de la Provincia del Guayas.

1.3.2. Objetivos: Incentivar una cultura de Seguridad y Protección en el Comercio Local e Internacional.

- Trabajar en coordinación con los Gobiernos y Organismos de Control.
- Fomentar Alianzas Estratégicas con los Clientes.

1.3.3. Misión, Visión y Valores de la Compañía.

Su Misión:

VIELAREC CIA. LTDA. Buscamos salvaguardar el patrimonio y la integridad de nuestros clientes ofreciendo soluciones de Seguridad Integral, efectivas y eficientes. Contando con el talento de los mejores profesionales.

Efectividad y eficiencia en el desarrollo de nuestros servicios de seguridad y cumplir con nuestra labor de salvaguardar el patrimonio y la integridad de nuestros clientes”.

Su Visión:

"Ser la empresa líder en nuestra rama y en la prestación de servicios de seguridad, manteniendo la rentabilidad y basados en la competitividad de nuestros recursos humanos y tecnológicos”.

VIELAREC CIA. LTDA. Se propone ser en cinco años referente en Seguridad Integral, distinguirse en el mercado por mantener procesos estandarizados, garantizando la tranquilidad y expectativas de nuestros clientes; creando lazos de largo plazo en mutuo beneficio.

Sus Valores

- ✓ Calidad en nuestros servicios.
- ✓ Alto sentido de responsabilidad en nuestro trabajo
- ✓ Oportunidad y confiabilidad a nuestros clientes y usuarios

Registro Mercantil de Guayaquil

NUMERO DE REPERTORIO:34.776
FECHA DE REPERTORIO:21/jun/2012
HORA DE REPERTORIO:13:09

En cumplimiento con lo dispuesto en la ley, el Registrador Mercantil del Cantón Guayaquil (E) ha inscrito lo siguiente:

1.- Con fecha veintiuno de Junio del dos mil doce queda inscrito el presente Nominamiento de Gerente General, de la Compañía **VIELAREC CIA. LTDA.**, a favor de **WILMER ALFREDO PALMA VERA**, de fojas 63.548 a 63.549; Registro Mercantil número 11.147. 2.- Se tomo nota de este Nominamiento, al margen de la inscripción respectiva.

ORDEN: 34776

Guayaquil, 27 de Junio de 2012

\$8,00

REVISADO POR: 

AB. LETTY JIMÉNEZ F.
REGISTRADORA MERCANTIL
DEL CANTON GUAYAQUIL
SUBROGANTE

Registro Mercantil de Guayaquil

NO 292320



Gráfico N° 2

REGISTRO MERCANTIL DE LA CIA. VIELAREC CIA. LTDA.

Fuente: Departamento de Recursos Humanos

Elaborado: Registro Mercantil de Guayaquil

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**

SRI
...le hace bien al país!

NUMERO RUC: 0992398191001

RAZON SOCIAL: VIELAREC CIA. LTDA.

FORMA SOCIETARIA: VIELAREC CIA. LTDA.

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS

REPRESENTANTE LEGAL: PALMA VERA WILMER ALFREDO

CONTADOR: FAZMIÑO CAMPOS DAVID ENRIQUE

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 14/03/2005 **FEC. CONSTITUCION:** 14/03/2005

FEC. INSCRIPCION: 13/04/2005 **FECHA DE ACTUALIZACION:** 06/11/2012

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

PRESTACION DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS DE SEGURIDAD

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAS Parroquia: TASCUI Cosecha: LOS ALAMOS Número: SULAR A Matriz: K
Referencia Urbanidad: DETRAS DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO Ciudad: 0993393344 Teléfono Trabajo: 043006705
Email: vielarec@hotmail.com

DOMICILIO ESPECIAL:

Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAQUIL

DECLARACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA, SOCIEDADES
- * DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACION MENSUAL DE IVA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

JURISDICCION REGIONAL LITORAL SURI GUAYAS **ACTIVIDADES:** REGISTRADOS

SERVICIO DE CONTABILIDAD Y ASISTENCIA TRIBUTARIA LITORAL SUR
R.U.C.

Alfredo López
DELEGADO DEL R.U.C.
SERVICIO DE CONTABILIDAD Y ASISTENCIA TRIBUTARIA LITORAL SUR

Asistente Tributante **SERVICIO DE CUENTAS INTERNAS**

Matrícula: 1A-1512007 Lugar de emisión: GUAYAQUIL AV FRANCISCO Fecha y hora: 06/11/2012 12:45:49

Página 1 de 1

SRI.gob.ec

Gráfico N° 3

RUC DE LA CIA. VIELAREC CIA. LTDA. (PARTE 1)

Fuente: Departamento de Recursos Humanos

Elaborado: SRI



SRI
...le hace bien al país!

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES

NUMERO RUC: 000298191001
RAZON SOCIAL: VIELAREC CIA. LTDA.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

NO. ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO: ABIERTO	ASPECTO: MATRIZ	FEC. INICIO ACT.: 13/01/2005
NOMBRE COMERCIAL: VIELAREC CIA. LTDA.			FEC. CIERRE:
ACTIVIDADES ECONOMICAS:			FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONOMICAS:
PRESTACION DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS DE SEGURIDAD
VENTA AL POR MAYOR DE EQUIPO DE SEGURIDAD, INCLUIDO PARTES, PIEZAS Y MATERIALES CONEXOS
ACTIVIDADES DE INSTALACION, MANTENIMIENTO Y REPARACION DE SISTEMAS DE SEGURIDAD

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:
Provincia GUAYAS Centro GUAYAS, Parroquia TARDU Ciudadela LOS ALAMOS Número SOLAR 8 Referencia: DETRAS DEL BANDO ADICIONAL DE FOMENTO Av. Zona K Cra. 0363293344 Teléfono Trabajo: 04608708 Email: vielarec@vialnet.com

NO. ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO: CERRADO	ASPECTO: LOCAL COMERCIAL	FEC. INICIO ACT.: 11/09/2005
NOMBRE COMERCIAL:			FEC. CIERRE: 15/01/2005
ACTIVIDADES ECONOMICAS:			FEC. REINICIO:

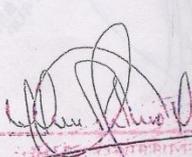
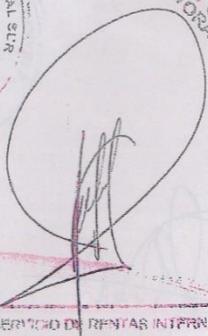
ACTIVIDADES ECONOMICAS:
VENTA AL POR MAYOR DE EQUIPO DE SEGURIDAD, INCLUIDO PARTES, PIEZAS Y MATERIALES CONEXOS
ACTIVIDADES DE INSTALACION, MANTENIMIENTO Y REPARACION DE SISTEMAS DE SEGURIDAD

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:
Provincia GUAYAS Centro GUAYAS, Parroquia CATHO (CLINOPOLICOM) Calle JUNIN Número 571 Referencia: GENERAL CORONA Ruta que va a la REDONDA CUADRA DE LA 10ª ESQUINA MERCADO Piso: 7 Oficina: 7 Teléfono Trabajo: 04607042



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS LITORAL SUR
...le hace bien al país!
R.U.C.

Libro de Allocations de RUC
DELEGADO del R.U.C.
Servicio de Rentas Internas
AGENCIA CAJON MARZO
LITORAL SUR

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Luz de Rios y GUAYAS (AV. FRANCISCO) Ferre Hora: 06717017 12:45:48

Página 2 de 2

SRI.gob.ec

Gráfico N° 4

RUC DE LA CIA. VIELAREC CIA. LTDA. (PARTE 2)

Fuente: Departamento de Recursos Humanos

Elaborado: SRI

1.3.4. Enunciado y Valoración del problema.

Enunciado del problema

- Descontrol de en la aplicación de las políticas y procedimientos de reclutamiento del selección del área de Talento Humano, identificado a través de la documentación del departamento en mención.
- Incongruencias en sus manuales de reclutación y selección del personal de la Compañía.
- Limitaciones en la capacitación y falta de incentivos para el personal operativo.

Valoración del problema

Delimitado: Porque se describe el problema referente a la debilidad del control interno en el Departamento de Recursos Humanos que conlleva a un inadecuado proceso de reclutamiento y selección del personal, ocasionando que los colaboradores contratados no pase por la verificación de la historia laboral y Judicial lo que posteriormente constituye en un problema para la empresa ya que en reiteradas ocasiones los empleados han abandonado su puesto de trabajo apropiándose indebidamente de los activos fijos de la compañía sin poder localizarlos y como consecuencia pérdidas inexorables para la Vielarec Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Guayaquil en las calles Atarazana, Los Álamos Mz. K Villa 8 (Atrás de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte) Norte de la Ciudad de Guayaquil.

Claro: La investigación está redactada de forma precisa, por lo que es fácil identificar las causas y consecuencias de la problemática que está ocasionando constantes apropiación indebida de activos de la Empresa, debido a la falta de verificación de datos personales del personal reclutado.

Evidente: El problema es evidente ya que se han detectado pérdidas de bienes, cambios de domicilio del personal constante, se ha reclutado personal con antecedentes delictivos, utilizan de forma indebido el equipo de trabajo fuera del horario laboral, estas anomalías se pueden apreciar a diario y por este motivo se hace necesaria la aplicación de una Auditoría Operativa que bajo la metodología COSO I permita la verificación de datos del personal que trabaja en la empresa.

Relevante: La investigación es relevante porque pretende mejorar el proceso de reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal, que limitan la economía, eficiencia y eficacia de la empresa Vielarec Cía. Ltda.

Original: El enfoque de la investigación es novedoso, porque no se ha realizado una investigación en la empresa Vielarec Cía. Ltda., que tenga el mismo objetivo del presente estudio que es efectuar un estudio al departamento de Talento Humano mediante la aplicación de una Auditoría Operativa bajo la metodología COSO I, indicando los posibles fallos, problemas y proponer sugerencias de mejora.

Contextual: El problema correspondiente al deficiente manejo y fragilidad en sus normas, leyes, en sus manuales de procedimientos de la empresa, pertenece al contexto de la Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

Factible: Es factible porque después de socializar el desarrollo de la presente Auditoría Operativa bajo la metodología COSO I, con la Alta Administración de Vielarec Cía. Ltda., se pudo persuadir a la representante financiera para que nos autorice el ingreso al Departamento de Recursos Humanos y se pueda llevar a cabo la investigación en referencia.

Variables: Las variables identificadas en el proyecto son: Auditoría Operativa, Departamento de Talento Humano y Control Interno, cada una de las variables del presente estudio serán conceptualizadas en el marco teórico para determinar su impacto dentro de la presente investigación.

1.3.5. Formulación del problema.

a) Objetivo General.

La Compañía. Vielarec Cía. Ltda. tiene un deficiente manejo y fragilidad en sus normas, leyes, en sus manuales de procedimientos, siendo esto a que conlleve a una mala marcha en los procesos del Departamento de Recursos Humanos.

b) Objetivos Específicos.

1. La Compañía presenta debilidades en el departamento de Recursos Humanos, en lo correspondiente a los componentes de la Auditoría Operativa bajo la metodología del COSO I.
2. La Compañía no ha realizado de manera apropiada las actividades de control del área de Talento Humano.
3. La Compañía presenta fallas en los procesos correspondientes a las etapas de la Gestión del Departamento de Talento Humano.

1.3.6. Objetivos de la Investigación.

Los objetivos del proyecto se presentan en los siguientes sub-numerales.

a) Objetivo General.

Efectuar un estudio al departamento de Talento Humano de la Compañía Vielarec Cía. Ltda. mediante una Auditoría Operativa bajo la metodología del COSO I, indicando los posibles fallos, problemas y proponer sugerencias de mejora.

b) Objetivos Específicos.

1. Identificar las principales actividades de control del área de Talento Humano.
2. Determinar las principales debilidades en el ambiente de control del departamento de Talento Humano.
3. Elaborar una propuesta para mejorar los procesos correspondientes a las etapas de la Gestión del Departamento de Talento Humano.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. MARCO DE REFERENCIA

Para obtener antecedentes referentes a la investigación se han revisado trabajos de investigación en la Biblioteca de la Facultad y en el internet sobre temas similares al presente estudio, por lo que se tomó como referencia dos tesis de grado las cuales se presentan a continuación.

La primera investigación fue de autoría de Naranjo Sánchez, María José (2010), quien planteó el objetivo de realizar una auditoría administrativa para evaluar la eficiencia, eficacia y el cumplimiento de las políticas y procedimientos en la Jefatura de Recursos Humanos de la Empresa Eléctrica Riobamba S. A., en donde se pudo establecer que la institución no contaba con un Código de Conducta ni de Ética, además que los funcionarios respectivos no recibieron la información correspondiente acerca de este ámbito, afectando el principio de uniformidad en el comportamiento del personal, también se observó falta de rotación de los trabajadores y fallas en el proceso de selección y contratación del talento humano, por ello se recomendó el diseño e implementación de un Código de Ética.

Cabezas Angulo, Sabino Elit (2012) realizó una tesis de grado denominada “Auditoría de gestión al Departamento de Talento Humano y Servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Muisne, año 2011” cuyo objetivo fue elaborar auditoría de GAD Municipal del cantón Muisne, dirigida al departamento de talento Humano, y al departamento de servicios durante el año 2011, para conocer sobre las

actividades de contratación del personal, entre las cuales se debía reconocer si existió o no una convocatoria a concurso de mérito y oposición, así como la clasificación de puestos de labores acorde a los conocimientos del contratado, los procedimientos de capacitación, comunicación y evaluación de desempeño, de conformidad con la legislación vigente, con cuyos resultados se recomendó el uso de herramientas para fortalecer la toma de decisiones, acciones correctivas y preventivas a considerar para minimizar el impacto de la situación conflictiva.

Se ha citado además la investigación realizada por Benítez Tapia, María Fernanda y Alcívar Martínez, Mónica Yajaira, presentada en el año 2011, realizada en la Universidad Técnica de Cotopaxi La Maná, Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas, cuyo tema fue “Realización de una Auditoría Operativa en la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros La Maná”, esta investigación persiguió el propósito de determinar el desempeño de los niveles directivos, administrativos y operativos para mejorar la eficiencia y maximizar el nivel de satisfacción de los usuarios de la Cooperativa, verificándose que la organización desconoce sus indicadores de eficiencia y desempeño, existiendo fallas en la atención por lo tanto la investigación se justifica ya que con la aplicación de una auditoría operacional se beneficiaría a la Cooperativa y a los usuarios.

Las investigaciones descritas han sido tomadas como antecedentes para el presente estudio por su similitud en la aplicación de la Auditoría Operativa, sin embargo han sido realizadas en organizaciones que persiguen diferentes fines.

2.2. MARCO TEÓRICO

En el marco teórico se analizan las principales variables de la investigación, las cuales hacen referencia al proceso de auditoría operativa y al Departamento de Talento Humano de la Cía. Vielarec Cía. Ltda.

Para el efecto se ha considerado dos bloques separados, el primero que se refiere a la variable independiente que en este caso es la auditoría, mientras que la segunda concierne al estudio del DTH que es la variable dependiente.

2.2.1. Auditoría

La auditoría se define como el proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva evidencias relacionadas mediante informes sobre actividades económicas y acontecimientos relacionados, que permiten determinar el grado de correspondencia del contenido obtenido y las evidencias.

Mantilla y Yolima. (2010) expresan que “la auditoría surge como una necesidad social capaz de aportar transparencias a la documentación contable presentada por los responsables de una compañía, constituyendo un elemento de protección para los múltiples de usuarios destinatarios de la información contable.”¹(p. 21)

La auditoría permite inspeccionar, revisar, controlar y verificar las actividades, registros y procesos que tiene por objetivo el cumplimiento de las actividades y responsabilidad de forma clara sin alteración de los resultados obtenidos.

Aumatell. (2009) expresa que “la auditoría da la información para identificar los recursos de información de los antes auditados y elaborar

sus inventarios de recursos y esquemas de publicación para así poder establecer el nivel de cumplimiento respecto a las normas.”² (p. 14)

La auditoría es originada por la necesidad social de conocer el desarrollo de la empresa, en sus diferentes ámbitos como el talento humano, recursos económicos y materiales, mediante la auditoría se logra conocer de forma clara estos procesos.

Thevenet. (2008), manifiesta que “la auditoría la podemos clasificar en función de diferentes parámetros como la independencia de las personas que realizan la inversión (auditoría interna o auditoría externa) y también por el tipo de trabajo que realice (auditoría de cuentas o de gestión) se puede decir que también por el alcance (parcial o completo) y por el origen del cargo (auditoría obligatoria, legal o auditoría voluntaria.)”³(p. 59).

Mediante la auditoría se puede revisar cuentas de los recursos de forma eficiente y eficaz, verificar los distintos informes que ofrece la empresa sobre la actividad que efectúa, es importante que el auditor sea independiente para generar legitimidad de los procesos y reflejar la realidad de la situación de las áreas de la empresa.

2.2.2. Auditoría Operativa

La auditoría operativa representa los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, se pone énfasis en la eficiencia con la que se han empleado los recursos materiales y financieros.

2.2.2.1. Definición de la Auditoría Operativa

Respecto a la Auditoría Operativa se indica que es una evaluación objetiva donde se toma en consideración la eficacia, eficiencia, economía,

equidad y excelencia con que se utilizaron los recursos por el personal para cumplir con las metas establecidas por la empresa.

Ramió Carles, (2011), indica que la Auditoría Operativa es “el examen crítico de la administración de una entidad, para determinar la eficacia con que logra los objetivos pre-establecidos eficiencia y economía con que se utiliza los recursos, con el objeto de sugerir recomendaciones para mejorar la gestión.”⁴ (p. 74)

La auditoría operativa cumple con los siguientes aspectos:

- **Crítica:** El auditor no debe aceptar lo que se le presente a la primera, debe buscar todas las evidencias posibles para tener un buen juicio.
- **Sistemática:** Porque se elabora un plan para lograr los objetivos (este plan debe ser coherente).
- **Imparcial:** Nunca debe dejar de ser objetivo e independiente (tanto en lo económico como en lo personal).

Martínez, Juan Carlos. (2009), indica que si por cualquier motivo no se examina toda la empresa el auditor debe considerar que la organización es un sistema, por lo que el estudio debe ser completo.⁵ (p. 48)

- **Economía:** Saber si los recursos se obtienen con los menores costos posibles. Por lo tanto el auditor debe conocer los precios del medio y la tecnología que existe y además de otros valores políticos, sociales, culturales, etc.
- **Evaluar (diagnóstico):** Conocer las verdaderas causas de los problemas.
- **Estimar (pronóstico):** La situación administrativa futura.

La Auditoría Operativa se encuentra dirigida hacia el aspecto administrativo, donde todas las operaciones de la organización se realizan con proyección al futuro y desarrollo de la misma.

Este tipo de auditoría por lo general es realizado por auditores internos, los principales usuarios de estos informes son los gerentes de las empresas de los distintos niveles jerárquicos, para esto requieren de un alto nivel de informaciones sobre los componentes de la organización.

2.2.2.2. Objetivos de la Auditoría Operativa

La Auditoría Operativa es el examen objetivo que tiene el fin de proporcionar una valoración de forma independiente de las actividades y operaciones de una organización, evaluando la eficacia, eficiencia y el aspecto económico obtenido al utilizar los recursos disponibles, además detectando las posibles deficiencias para poner a disposición las recomendaciones oportunas.

Montesinos Julve, Vicente. (2010), señala: “La auditoría operativa tiene como finalidad evaluar si la gestión de los recursos humanos, reales y financieros ha sido económica y eficiente, así como valorar el grado de eficacia y eficiencia alcanzado en relación con los objetivos programados.”⁶(p. 85)

Mediante este tipo de auditoría se logra conocer la opinión de los aspectos administrativos, gerenciales y operativos para esto se pone énfasis en la efectividad y eficiencia de los recursos materiales y financieros para alcanzar el desarrollo que permita identificar las causas operacionales y posteriores.

Maldonado. (2008), considera que el Objetivo de la Auditoría Operativa es identificar: Las áreas de reducción de Costos.⁷ (p. 68).

- Mejorar los métodos operativos.

- Incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- Si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas.
- Si ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.

La auditoría operativa permite identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos y que se incremente la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades y actividades que se analizan.

2.2.2.3. Importancia de la Auditoría Operativa

La auditoría operativa es importante porque determina si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se presentan informes, presupuestos y pronósticos que determinan la eficiencia de las políticas y procedimientos del recurso humano.

Arens, A. J. (2010) manifiesta:

La importancia de la Auditoría Operativa, deja el olvido la imagen del auditor que solo se concentraba en la revisión de cuentas y a determinar los responsables de desfalcos, fraudes, malversaciones de fondos y otras irregularidades, se convierte en un elemento pensante, creativo y con gran imaginación y sentido común para ejercer en mejor forma sus funciones que pudiesen evaluar la ejecución y valorizar los resultados obtenidos.⁸ (p. 63)

La Auditoría Operativa determina si se ha presentado algún tipo de actividad deficiente dentro de las políticas, procedimientos y prácticas en las funciones operativas.

Barahona. (2008) considera que “la Auditoría Operativa permite acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos.”⁹ (p. 25)

La Auditoría operacional persigue detectar problemas y proporcionar bases para las soluciones, prever obstáculos a la eficiencia, presentar recomendaciones para simplificar el trabajo e informar sobre los problemas al cumplimiento de planes. Se encarga de promover y asegurar el mantenimiento de la alta eficiencia en las operaciones de negocios de la empresa.

2.2.2.4. Características de la Auditoría Operativa

La Auditoría Operativa revisa y evalúa las áreas funcionales de la empresa, esta realiza una evaluación integral, objetiva, constructiva y sistemática de los diferentes programas, procedimientos y controles operativos para detectar falencias.

Maldonado. (2008) considera las siguientes características: “Ayuda a reformular los objetivos y políticas de la organización, a la administración superior y controlar las actividades de la organización y de acuerdo a las circunstancias puede practicarse la auditoría operativa en forma parcial.”⁷ (p. 88).

La Auditoría Operacional es limitada, en ella todas las operaciones o actividades pueden ser auditadas, este tipo de auditoría cubre todos los aspectos internos o externos que lo interrelacionan, esta auditoría es analítica y narrativa, puntual, multidisciplinario y se realiza en busca de mejoras.

2.2.3. Control Interno

El control interno es aplicado en las empresas porque contribuye a la seguridad del sistema contable fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la organización cumpla con las metas establecidas.

2.2.3.1. Definición de Control Interno

El control interno comprende de plan de organización basado en métodos y procedimientos que realizan actividades en forma coordinada, proteger los recursos de la empresa, asegurar la exactitud y veracidad de la información proporcionada, estimula el seguimiento de las actividades del personal entre otras funciones del Control Interno.

Coopers, y Lybrand. (2010) manifiestan que “el sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificará la confiabilidad de los datos contables.”¹⁰ (p. 55)

- Procedimiento Sustantivo: Un procedimiento de auditoría diseñado para detectar representaciones erróneas de importancia relativa a nivel de aseveración.
- Los procedimientos sustantivos comprenden:
- Pruebas de detalles (de clases de transacciones, saldos de cuentas, revelaciones).

Pruebas de controles: Un procedimiento de auditoría diseñado para evaluar la efectividad operativa de los controles para prevenir, o detectar y corregir, representaciones erróneas de importancia relativa a nivel de aseveración.

Estupiñán (2009) considera que “durante el proceso de una auditoría de estados financieros, el auditor debe evaluar y diseñar los procedimientos que den respuesta a los riesgos significativos identificados de errores en su auditoría, que afecten a los estados financieros auditados en su conjunto, o bien, a una aseveración en específico.”¹¹ (p. 69)

Las pruebas de controles de Auditoría se refieren a un conjunto de técnicas de investigación aplicadas a una transacción, hecho o circunstancia se lo relaciona con los Estados Financieros de una organización.

El control interno le brinda las herramientas que necesita para identificar, implementar y evaluar el sistema de control

Fonseca (2008) expresa que “un riesgo significativo es la alta posibilidad de que ocurra un error de importancia identificado y evaluado que, en caso de ocurrir, afectaría a los estados financieros o a una aseveración, de manera significativa. Por lo tanto, en opinión del auditor, se requiere de una respuesta adecuada en su auditoría, mediante la aplicación de procedimientos específicos.”¹²(p. 45).

En el trabajo realizado en la planeación de auditoría, el auditor identificó:

- Transacciones significativas y los procesos que las inician, procesan y registran.
- Riesgos de negocio que tienen implicaciones significativas en los estados financieros.
- Riesgos de fraude.

2.2.3.2. Componentes del control interno.

El entorno de control es lo que marca la pauta de una organización, es la base para influir en la conciencia de control de su personal, es el fundamento de los demás componentes del control interno, y provee

disciplina y estructura.

Estupiñán (2009) manifiesta que “los sistemas de información y comunicación soportan la base para identificar, capturar e intercambiar información en una forma y período de tiempo que permita al personal cumplir con sus responsabilidades.”¹¹ (p. 15)

Las Actividades de Control son las políticas y los procedimientos que deben seguirse para tener certeza que las instrucciones de la gerencia se llevan a cabo.

Monitoreo es un proceso para verificar la calidad de desempeño del control interno a través del tiempo.



Gráfico No. 5
Componentes del Control Interno

Fuente: Componentes del Control interno.
Elaborado por: Autoras.

La evaluación del riesgo es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes que corre la empresa para el logro de sus objetivos, formando la base para determinar cómo se deben administrar los riesgos.

2.2.3.3. Identificación de Controles

Los controles se clasifican en tres tipos:

- **Automático:** Lo realiza de principio a fin un sistema de información.
- **Semiautomático:** Es ejecutado de manera parcial por una persona, pero con la colaboración de un sistema de información.
- **Manual:** Lo ejerce en su totalidad una persona, sin la colaboración de un sistema de información.
- **Control Preventivo:** Su objetivo es anticiparse a los eventos no deseados, actuando sobre las causas del riesgo, así como evitando la generación de errores o eventos fraudulentos.
- **Control Detectivo:** Identifica todos aquellos eventos en el momento en que ocurren, así como advierte sobre la presencia de riesgos.
- **Control Correctivo:** Se orienta a la implementación de las acciones correctivas una vez se ha identificado un evento no deseado su implementación se realiza cuando los controles preventivos y detectivos no han funcionado, lo cual representa que su implementación sea más costosa, pues actúan cuando ya se han materializado eventos de pérdida para la organización.

2.2.4. Evaluación de Riesgos

Todas las empresas, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o tipo de industria, encuentran riesgos en todos los niveles de su organización. Los riesgos afectan la habilidad que tiene una empresa para sobrevivir y para competir exitosamente dentro de su industria; para mantener su fortaleza financiera, su imagen pública positiva y la calidad general de sus productos o servicios y su personal.

Barahona (2008), manifiesta “La evaluación de auditoría se efectúa utilizando pruebas que tienen por objetivo la revisión para poder concluir

sobre la existencia u ocurrencia de conflictos, los derechos y obligaciones, para esto se aplica métodos y procedimientos que permiten obtener dichas evidencias.”⁹ (p. 89).

El proceso de identificación, análisis y administración de riesgos es un componente crítico de cualquier sistema de control interno eficaz. También debe reconocerse que siempre está presente el cambio y es fundamental para un proceso eficaz de evaluación de riesgo tomar las acciones necesarias para responder a tales cambios.

Para comprender el proceso de evaluación de riesgo a nivel de empresa, el equipo a cargo del proyecto debe considerar factores tales como:

- Si se han establecido y comunicado los objetivos a nivel de empresa, incluyendo la manera como están soportados por planes estratégicos y complementados a nivel de proceso o de aplicación.
- Si se ha establecido un proceso de evaluación de riesgos que incluya una estimación de la importancia de los riesgos, evaluación de las probabilidades de que ocurran, y determinación de las acciones necesarias.

2.2.5. Talento Humano

La administración del talento humano consiste en la adecuada planificación, organización, desarrollo y coordinación de las actividades que deben desempeñar el personal, este es capaz de promover el desempeño eficiente de los colaboradores para alcanzar los objetivos relacionados con el trabajo.

Castillo, Serna (2008) considera que “El Departamento de Recursos Humanos o Talento Humano consiste en la Administración, planeación,

organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal.”¹³(p. 22)

La Administración del Talento Humano persigue la satisfacción de objetivos organizacionales para ello se cuenta con una estructura a través del esfuerzo humano coordinado. La organización para lograr sus objetivos requiere una serie de recursos, estos son elementos que administra de forma adecuada para alcanzar los objetivos.

Castillo, Aponte (2010), expresa:

En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser Subjetivas y afinadas, determinando los requerimientos de los Recursos Humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosomáticas y los exámenes médicos.¹⁴ (p. 69)

Los Recursos Humanos son la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales para esto se debe contar para ello con una estructura a través del esfuerzo humano coordinado, por lo tanto se deben considerar como una inversión más que la empresa hace para mejorar los distintos aspectos de su organización.

2.2.5.1. Importancia de la Administración del Talento Humano.

Del talento humano depende la evolución y competitividad de una empresa, mejoran la eficiencia o eficacia de la organización.

Garzón Castrillón, Manuel (2011), manifiesta que “El Talento Humano es decisivo para el desarrollo organizacional y el éxito o fracaso de una

organización, la comunicación pretende superar los conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, además busca satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia en las organizaciones.”¹⁵(p. 66).

La gestión de talento humano debe estar orientada, a producir satisfacción en las personas que laboran utilizando las herramientas más usuales para desenvolverse en los aspectos de la organización, el talento humano en la actualidad debe convertirse en el reto de las empresas porque mientras más preparado se encuentre el personal mayores serán los ingresos que puedan generar a la empresa.

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Todos los órganos aplicados directamente en la creación y distribución de ese producto o servicio realizan la actividad básica de la organización. Mediante la administración y/o planeación de RR.HH. se determinan las necesidades de la empresa, respecto a este factor, en el corto, mediano y largo plazo.

2.2.5.2. Pilares fundamentales del Talento Humano.

La gestión de Talento Humano está basada en cuatro pilares fundamentales y estratégicos a continuación se detallan en el siguiente gráfico.



Gráfico No. 6

Los cuatro pilares fundamentales del Talento Humano.

Fuente: Áreas de Recursos Humanos

Elaborado por: Autoras.

En estos cuatro pilares básicos se fundamenta la administración de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el espíritu emprendedor, la orientación a resultados y el servicio al cliente.

Dentro del trabajo en equipo se establece reglas de participación que son creadas por los miembros de la empresa y por lo tanto deben ser respetadas por el resto de colaboradores para conseguir grandes resultados mediante un trabajo enriquecedor. El espíritu emprendedor, busca que se consiga un resultado beneficioso para la organización y para el crecimiento profesional, mediante la capacitación, creatividad y la innovación de los procesos.

La orientación a resultados pretende conseguir un resultado pero siguiendo el procedimiento establecido y mediante el espíritu emprendedor para añadir valor a los resultados obtenidos. Con respecto al servicio al cliente, es el conjunto de actividades que se interrelacionan con el firme propósito de brindar satisfacción a los clientes (internos y externos).

2.2.5.3. Funciones de las principales áreas que componen del Departamento de Recursos Humanos.

Las funciones del Departamento de Talento Humano son 6: Económica, dinámica, formativa, sanitaria, normativa y de bienestar. Con respecto a la función económica se refiere a los salarios, incentivos y las prestaciones sociales que les corresponden a los colaboradores por ley, la función dinámica se presenta en la realización de contratos, adaptación del personal y evaluación del desempeño.

La función formativa se cumple cuando la empresa ofrece cursos de capacitaciones que incrementen el desarrollo del personal, mientras que la función sanitaria pretende cumplir con los exámenes médicos pre – ocupaciones u ocupacionales, respecto a la función normativa el Departamento de Talento Humano establece reglamentos y políticas de manejo de personal y la función de bienestar es aplicado por algunas empresas buscando la satisfacción del personal crea medios de transporte, recreación y deportes entre otros que buscan mantener al personal motivado.

Chiavenato, Villamizar, Pereda, García (2010) expresan que “las funciones del Departamento de Recursos Humanos varían dependiendo del servicio o producto que este promocionando la empresa o institución, pero en toda empresa dirige y asesora a todos los gerentes de las compañías en referente a su personal.”¹⁶(p. 49)

- Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo
- Reclutar y capacitar al personal idóneo para el puesto de trabajo.



Gráfico No. 7
Áreas del Departamento de Recursos Humanos.

Fuente: Áreas de Recursos Humanos
 Elaborado por: Autoras.

Los Recursos Humanos son procedimientos que toda empresa debe considerar desde el reclutamiento de personal hasta la selección, como se detalló anteriormente tener un procedimiento de capacitación, dependiendo del presupuesto con el que cuenta la empresa, rotar al personal para que sepan sobre todo el funcionamiento; la rotación del personal que salen de la empresa, no pertenece a lo anteriormente expuesto.

El Departamento de Talento Humano tiene a su cargo el manejo de las personas que laboran en la empresa, por lo tanto tiene por objetivo el mantenimiento y desarrollo de las personas, es importante que este departamento proporcione a la organización personal capacitado para desempeñar las funciones que se le asignen, además de establecer espacios adecuados de trabajo como un objetivo que permita el buen funcionamiento.

2.2.5.4. Selección, reclutamiento y contratación del personal.

Las áreas del Departamento de Recursos Humanos inician en el reclutamiento del personal, selección y contratación, inducción, capacitación y posteriormente la evaluación de los colaboradores.

Chiavenato, I. (2010), expresa por reclutamiento del personal “es el proceso de búsqueda y atracción de los solicitantes de empleo que cumplen los requisitos establecidos para los cargos vacantes.”¹⁷ (Pág. 108).

El reclutamiento tiene el propósito de entregar de forma oportuna una cantidad adecuada de candidatos para facilitar la selección, es una forma concreta de ayuda que puede prestar la división de personal a los directivos de la organización.

Garzón Castrillón, Manuel (2011), explica la Selección y contratación, en estas etapas se realiza una serie de pasos específicos empleados “para decidir los postulantes que serán contratados, se realiza las pruebas de idoneidad, entrevista de selección, verificación de datos, exámenes médicos, se describe y analiza el puesto de trabajo para tomar la decisión de contratar.”¹⁵ (p. 96)

Para que se efectúa de forma legal la contratación debe haber de por medio un contrato de trabajo, donde una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, es decir la subordinación mediante la remuneración.

Hitt, Michael (2009), menciona que la inducción “es informar a los colaboradores que ingresan a la empresa sobre los planes y programas que se realizan para efectuar las funciones de forma adecuada, de esta manera se integra al individuo en el menor tiempo al puesto.”¹⁸ (p. 54)

Inducción, se considera el proceso de guiar al colaborador nuevo hacia la empresa y las actividades que debe desempeñar, además se busca la adaptación del personal para garantizar su desempeño y estabilidad.

Alles, Martha (2009), se refiere a la capacitación indicando que, “ayuda a los miembros de la empresa a desempeñar su trabajo actual, pueden prolongarse los beneficios en toda su vida laboral y contribuir al desarrollo del personal para cumplir responsabilidades, la capacitación pueden aumentar la aptitud del colaborador en su trabajo.”¹⁹(p. 39)

La capacitación es la actividad que enseña a los colaboradores la forma de desempeñar su puesto de trabajo.

Castillo, José (2010), expresa Evaluación, es el proceso para la administración del talento humano que busca asegurar el logro de los objetivos de la empresa, áreas y equipos de trabajo y de colaboradores, para esto se realiza un análisis y comparación de los resultados, comportamiento y logros obtenidos. ¹⁷(p. 34)

Mediante la evaluación del talento humano se puede conocer el desempeño del colaborador y aplicar estrategias para mejorar el rendimiento del personal y provocar el aumento de la productividad, crecimiento de la empresa lo que beneficia a la organización y a los colaboradores.

2.2.5.5. Formación e inducción de los Recursos Humanos.

Los Recursos Humanos es el centro de discusión en todas las organizaciones del mundo, de cómo tener satisfecho al empleado en sus puestos de trabajo, hacer valorar sus trabajos y esfuerzos por mantener en los primeros lugares a la empresa dentro del mercado.

Chiavento, Villamizar, Pereda, García (2010) consideran que “del trabajo depende el que se desarrollen las capacidades y conocimientos de la persona. El trabajo se puede considerar como una carga pero para la mayoría supone un desarrollo personal ya que desarrolla sus conocimientos y capacidades dentro de la empresa, persiguen el propio desarrollo.”¹⁶(p. 77)

Analizando el contexto de formación enfatizamos en la importancia que tiene como factor clave los Recursos Humanos, una importancia que ha de verse como una pieza fundamental para la competitividad de las organizaciones empresariales.

Es evidente el convencimiento que existe en el entorno empresarial sobre los principios y condiciones que tiene la gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones.

La connotación que ha tenido la relación empresa y recursos humanos cada vez es más frecuente, encontrándose así en numerosas publicaciones el concepto de empresa vinculado a los recursos humanos y fundamentalmente a un sistema social, que une tres recursos.

Los recursos financieros, los humanos y los técnicos. A estos tres recursos se unen muchos conceptos como tecnología, mercado, estrategia, formación, calidad, producción e innovación.

2.2.5.6. Satisfacción en el trabajo

La satisfacción en el trabajo (o bien la insatisfacción) del personal surge de la valoración con la que el empleado realiza su trabajo.

González López, Luis (2010), indica la satisfacción en el trabajo “es una resultante efectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo

que este detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjunto de coordenadas llamadas necesidades humanas del empleado”.²⁰(p. 51)

Las satisfacciones que surgen del trabajo y las cargas que origina se pueden definir bajo 3 categorías:

- Valores de satisfacción del trabajo de tipo instrumental, que consisten en la compensación monetaria por el trabajo realizado (salarios y sueldos), a lo que se añaden las provisiones y compensaciones adicionales.
- Tanto la satisfacción como la insatisfacción por el trabajo pueden surgir por circunstancias, tanto físicas como sociales, en las que está integrado el trabajo.
- Las satisfacciones pueden producirse dentro del propio proceso de realización del trabajo. Se trata de satisfacciones de naturaleza intrínseca del trabajo. Éstas surgen en los propios impulsos de actuación humana, como el realizar un trabajo interesante, asumir responsabilidad, la aportación de unos resultados satisfactorios de trabajo y bien logrados, y del sentido de percibir una utilidad.

2.2.5.7. Motivación en el trabajo

Efectivamente, los motores de las organizaciones son las personas que trabajan aún con la presencia de grandes conocimientos y una buena organización, sin motivación en las personas, no es posible analizar de manera óptima la producción.

Palomo Vadillo, María (2010), considera la motivación como “el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada por la empresa.”²¹(p. 98).

Mediante la motivación constante la empresa logrará mantener activos todos los factores que provocan y dirigen la conducta para alcanzar los objetivos de la organización.

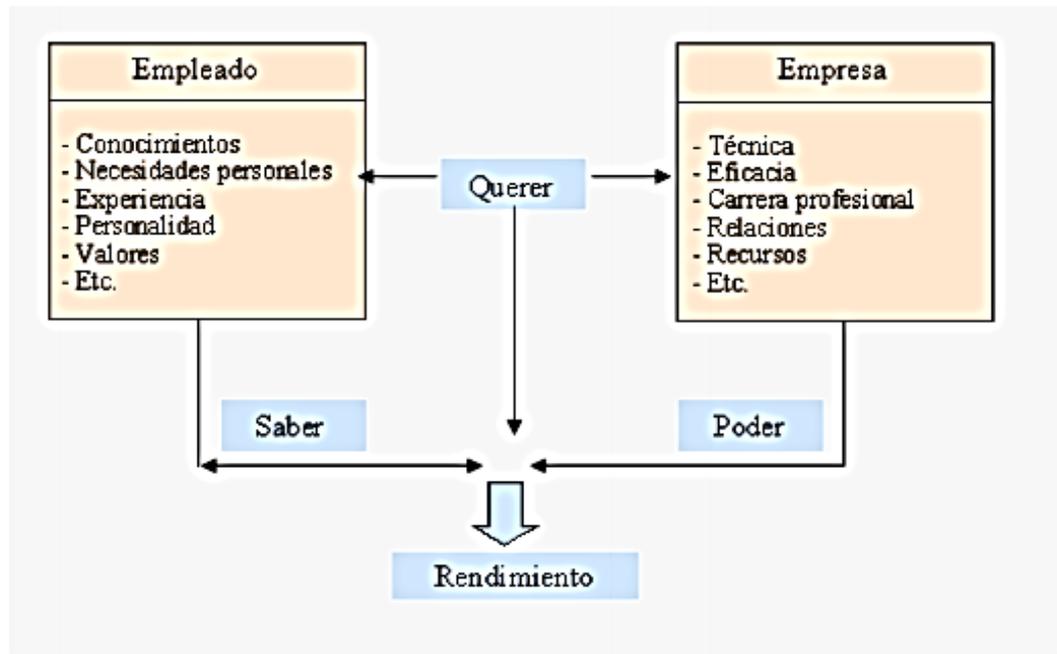


Gráfico No. 8
Interconexión entre empleado, empresa y motivación

Fuente: Interconexión entre empleado, empresa y motivación.
Elaborado por: Autoras.

La motivación es el impulso que conduce a los individuos que laboran en una empresa a elegir y realizar una acción, eligiendo la mejor opción para realizar una determinada actividad y enfrentarse a una situación, está relacionada con el impulso porque provee al esfuerzo colectivo para el cumplimiento de objetivos.

2.3. MARCO LEGAL.

Como parte del marco legal se analizan las principales normativas legales relacionadas con la auditoría operativa y con el departamento de talento humano, los cuales hacen referencia a la Constitución de la República y a las normas NIIF y NIA, que hacen referencia a las normas de auditoría operativa.

2.3.1. Reglamento a la Ley de Seguridad Privada ¹

- El Art. 6 señala que “los representantes legales de las compañías de vigilancia y seguridad privada serán los responsables del proceso de calificación y selección del personal que labore bajo sus órdenes y dependencia, estando obligados a capacitarlo mediante cursos y seminarios dictados por profesionales especializados. En el caso de que estas compañías creen establecimientos de formación para tal efecto, deberán contar con la asesoría y supervisión periódica de la Policía Nacional”.
- Según Art 8 Todo centro de capacitación o formación de personal de vigilancia y seguridad privada deberá contar con técnicos y profesionales especializados en la materia, titulados y acreditados de conformidad con las leyes del país.
- ("ANESI", Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral "ANESI", 2012)
- Reglamento de Centros de Formación y Capacitación de Personal de Vigilancia y Seguridad Privada.
- Art. 16.- Uso de Armas y Equipos.- El armamento y equipo deberá portarse única y exclusivamente en los lugares y horas de prestación de servicios establecidos en los respectivos contratos. Cuando no estuvieren siendo utilizados, estos reposarán en los depósitos especiales, rastrillos, bóvedas o cajas fuertes obligatoriamente, deberá disponer cada compañía de vigilancia y seguridad privada. (Nacional, 2008)

¹ASAMBLEA NACIONAL. Constitución de la República del Ecuador, Art.158, 159 y 160. Corporación de Estudios y Publicaciones .Montecristi, 2008.

2.3.2. Ley de Vigilancia y Seguridad Privada:

- **Art. 13.- Sujeción al Código del Trabajo.-** El personal de las compañías de vigilancia y seguridad privada, en sus relaciones laborales, estará sujeto a las disposiciones del Código del Trabajo.
- **Art. 16.- Utilización, almacenamiento y registro de armas y equipos.-** Las compañías de vigilancia y seguridad privada utilizarán su armamento y equipo autorizado, de uso exclusivo para el personal de vigilancia y seguridad, en los lugares y horas de prestación de servicios establecidos en los respectivos contratos. El almacenamiento del armamento y equipo autorizado se sujetará a las disposiciones de la Ley de Fabricación, Importación, Exportación, Comercialización y Tenencia de Armas, Municiones, Explosivos y Accesorios.
- ("ANESI", Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral "ANESI", 12)

2.4. MARCO CONCEPTUAL.

Actividades de control: Estupiñán (2009) considera que “las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa”. (p. 25).

Análisis de puesto: Castillo, José (2010) refiere que “el análisis de puesto es definido como el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas.” (p. 133).

Auditoría Operativa: Arens, A. J. (2010) manifiesta que “la auditoría operacional es la acumulación, examen sistemático y objetivo de

evidencia con el propósito de expresar una opinión independiente sobre la eficacia de los sistemas de administración y de los instrumentos de control interno incorporados a ellos”. (p. 42).

Capacitación o desarrollo de empleados: Alles, M. (2009) refiere que la capacitación “es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad”. (p. 45).

Control Interno: Coopers y Librand (2010) considera que “el sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables”. (p. 66).

Control Interno General: Montesinos, V. (2010) afirma que estas “no tienen un impacto sobre la calidad de las aseveraciones en los estados contables, dado que no se relacionan con la información Contable”. (p. 98).

Control Interno Específico: Estupiñán (2009) afirma que esta “se relaciona con la información Contable y por lo tanto con las aseveraciones de los saldos de los estados contables. Este tipo de controles están desde el origen de la información hasta los saldos finales”. (p. 28).

Economía: Las Normas de Auditoría Gubernamental NAG 230 y correlativa (2010) afirman que se trata de “la habilidad de minimizar el costo unitario de los recursos empleados en la consecución de objetivos, sin comprometer estos últimos. En este sentido, un índice de economía generalmente empleado es la relación entre los resultados obtenidos y el costo de los mismos”. (p. 100).

Eficacia: Coopers y Librand (2010) considera que “es la capacidad que tiene un sistema de asegurar razonablemente la consecución de objetivos. En términos generales, el índice de eficacia es la relación entre los resultados logrados y el objetivo previsto”. (p. 189).

Eficiencia: Estupiñán (2009) afirma que “es la habilidad de alcanzar objetivos empleando la mínima cantidad de recursos posible (tiempo, humanos, materiales, financieros, etc.) En este sentido, un índice de eficiencia generalmente utilizado es la relación entre los resultados obtenidos y la cantidad de recursos empleados”. (p. 190).

Entorno de control: Coopers y Librand (2010) afirma que “el entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control”. (p. 80).

Evaluación de los riesgos: Barahona (2009) agrega que “las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados”. (p. 105).

Evaluación de desempeño: Palomo María (2010) agrega que “es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales”. (p. 98).

Información y comunicación: Castillo Aponte (2010) considera que “se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades”. (p. 84).

Manual de procedimientos: Hamilton (2010) considera que se trata de un “documento que contiene y permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución”, (p. 23).

Psicometría: Castillo (2010) agrega que “es la disciplina que se encarga de la medición en psicología. Medir es asignar un valor numérico a las características de las personas, es usada esta función pues es más fácil trabajar y comparar los atributos intra e interpersonales con números y/o datos objetivos. Así, no se usa para medir personas en sí mismas, sino sus diferentes aspectos psicológicos, tales como conocimiento, habilidades o capacidades y personalidad”. (p.203).

Reclutamiento: Palomo María (2010) agrega que “el reclutamiento puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización”. (p. 146).

Supervisión o Monitoreo: Castillo Aponte (2010) afirma que “los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. (p. 92).

Talento Humano: Chiavenato (2010) considera que “no solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.” (p. 107).

CAPÍTULO III

PLAN DE AUDITORÍA

3.1. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de la investigación corresponde a 180 colaboradores, de los cuales se seleccionó una muestra representativa, para determinar su criterio con relación al cumplimiento de la planificación e indicadores de la gestión de talento humano.

Por ser el universo superior a 100 personas, se ha realizado un procedimiento de muestreo probabilístico, bajo la siguiente operación:

$$n = \frac{Nz^2pq}{e^2(N-1) + z^2pq}$$

Donde:

- n = Tamaño de la muestra
- Z = nivel de confianza = 1,96
- P = probabilidad de éxito = 0,5
- Q = probabilidad de fracaso = 0,5
- N = tamaño de la población = 180 colaboradores
- e = error máximo admisible (precisión) (al 5%).

$$n = \frac{180(1.96)^2 0.5(0.5)}{0.05^2(180-1) + 1.96^2 0.5(0.5)}$$

$$n = \frac{172.47}{1.41}$$

$$n = 122.79 = 123$$

La muestra de la investigación es igual a 123, lo que quiere decir que serán aplicadas 123 encuestas al personal de la Cía. Vielarec Cía. Ltda.

3.2. FORMULACIÓN DEL PROYECTO.

AUDITORÍA OPERATIVA AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO A LA CIA. VIELAREC CIA. LTDA. EN EL AÑO 2014.

3.2.1. Fin del proyecto

Optimizar la toma de decisiones en el departamento de Talento Humano de la Compañía Vielarec Cía. Ltda., a través del informe de la auditoría operativa que facilite la minimización de los problemas identificados, mediante la elaboración de un manual de procedimientos donde consten las etapas de la gestión de personal.

3.2.2. Propósito

Efectuar un estudio al departamento de Talento Humano de la Compañía Vielarec Cía. Ltda. mediante una Auditoría Operativa, indicando los posibles fallos, problemas y proponer sugerencias de mejoras.

3.2.3. Componentes

- 1) Determinar las principales debilidades en el ambiente de control del departamento de talento humano.
- 2) Evaluar los riesgos en los procesos del departamento de talento humano.
- 3) Identificar las principales actividades de control del área de talento humano.
- 4) Efectuar el análisis de la información y comunicación del personal de la empresa.

3.2.4. Actividades

- 1) En la evaluación del ambiente de control se pretende conocer si el departamento de talento humano cuenta con políticas documentadas y objetivos exclusivos, acorde a los indicadores planificados, además, que se desea conocer si se cumplen estos preceptos. **(Ver Anexo No. 1).**

Con ello las principales actividades referidas al componente del ambiente de control, se refieren a las siguientes:

- Determinar las principales debilidades en el ambiente de control del departamento de talento humano.
- Recopilar información acerca de la documentación y planificación del departamento de Talento Humano.
- Procesar la información acerca de la documentación y planificación del departamento de Talento Humano.
- Detectar las principales falencias en el ambiente de control.

- 2) El ambiente de evaluación de riesgos está relacionado con la determinación de la existencia de un procedimiento documentado para la selección del personal, además se pretende conocer si existen documentos donde se plasme el perfil de puesto de trabajo y se indique el propósito para llevar a cabo la evaluación del clima laboral. **(Ver Anexo No. 1).**

Con ello las principales actividades referidas al componente de la evaluación de riesgos, se refieren a las siguientes:

- Evaluar los riesgos en los procesos del departamento de talento humano.

- Receptar datos acerca de la organización y estructura del departamento de Talento Humano.
 - Procesar los datos acerca de la organización y estructura del departamento de Talento Humano.
 - Detectar las principales fallas de la evaluación de riesgos.
- 3) En la evaluación de las actividades de control se consideraron la existencia o no de procedimientos documentados para la formación, capacitación y motivación del talento humano, así como el detalle de la remuneración y todos los aspectos relacionados con la misma, además se debe conocer si la empresa dispone de un Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional. **(Ver Anexo No. 1)**

Con ello las principales actividades referidas al componente de la actividad de control, se refieren a las siguientes:

- Identificar las principales actividades de control del área de talento humano.
 - Recopilar información acerca de los procesos más importantes que se llevan a cabo en el departamento de Talento Humano.
 - Analizar e interpretar la información acerca de los procesos más importantes que se llevan a cabo en el departamento de Talento Humano.
 - Detectar los principales defectos de las actividades de control.
- 4) Con relación al componente de la información y comunicación, se ha abordado la problemática del manual de funciones y de la estructura organizacional propiamente dicha, donde se establece la autoridad y la responsable de cada uno de los miembros de la organización, incidiendo también los aspectos legales referidos a la legalización de los contratos y actas de finiquito. **(Ver Anexo No. 1).**

Con ello las principales actividades referidas al componente de la información y comunicación, se refieren a las siguientes:

- Efectuar el análisis de la información y comunicación del personal de la empresa.
 - Receptar datos acerca de los procesos de comunicación entre autoridades, personal y clientes.
 - Analizar e interpretar los datos acerca de los procesos de comunicación entre autoridades, personal y clientes.
- 5) El componente de seguimiento y monitoreo se evaluó con relaciona a la actividad de la evaluación del desempeño, por ello se pretende conocer si este proceso se lleva a cabo mediante un procedimiento documentado y en qué periodo se lleva a cabo, además que es importante saber la metodología que se utiliza para efectuar esta actividad. **(Ver Anexo No. 1).**

Con ello las principales actividades referidas al componente de la información y comunicación, se refieren a las siguientes:

- Monitorear los principales errores del componente de información y comunicación.
- Monitorear el proceso de evaluación del desempeño.

3.2.5. Indicadores

Los indicadores de la auditoría operativa del departamento de Talento Humano, son los siguientes:

$$Personal\ Encuestado = \frac{Muestra\ seleccionada}{Universo}$$

$$Personal\ Encuestado = \frac{123}{205}$$

$$\textit{Personal Encuestado} = 60\%$$

Se encuestó al 60% del personal de Vielarec Cía. Ltda., mediante la aplicación de la técnica de muestreo aleatoria.

$$\textit{Procesos revisados} = \frac{\textit{Procesos revisados}}{\textit{Procesos del Dpto. TTHH}}$$

$$\textit{Procesos revisados} = \frac{10}{10}$$

$$\textit{Procesos revisados} = 100\%$$

Se revisaron un total de 10 procesos en el Departamento de Talento Humano de la compañía los cuales se relacionaron con las actividades de selección, reclutamiento, contratación, remuneración entre otras funciones de esta sección de la empresa.

$$\textit{Documentos inspeccionados} = \frac{\textit{Documentos revisados}}{\textit{Documentos del Dpto. TTHH}}$$

$$\textit{Documentos inspeccionados} = \frac{15}{15}$$

$$\textit{Documentos inspeccionados} = 100\%$$

Nota: Los documentos revisados se refieren a las carpetas de los colaboradores, al reglamento interno de la empresa. Donde constan los contratos, hoja de vida, ficha de empleo, entre otros; y el Reglamento Interno de la empresa.

Se revisaron alrededor de 15 documentos correspondientes a la información personal de cada colaborador y los registros generales que tiene la empresa incluyendo el Reglamento Interno.

Los indicadores de la auditoría operativa del Talento Humano permiten conocer en qué medida se ha cumplido con los objetivos de la presente investigación.

3.2.6. Instrumentos de Recolección de la Información

Las técnicas e instrumentos de la investigación fueron la encuesta, la entrevista y el uso del cuestionario.

3.2.6.1. Fuentes

Se utilizó como fuentes secundarias, los textos e información electrónica de los portales del Internet, para fundamentar científicamente la investigación, así como también se empleó técnicas e instrumentos para la recolección de los datos, a manera de fuentes secundarias.

3.2.6.2. Encuestas.

Se aplicaron las encuestas para determinar el nivel de cumplimiento del desempeño del departamento de talento humano con relación a los indicadores planificados por las autoridades de la empresa. (Ver **anexo No. 1**).

3.2.6.3. Entrevistas.

Se aplicó la entrevista a la Gerente y al Jefe del departamento de Talento Humano para determinar el criterio de los directivos de la compañía, con relación al cumplimiento de la planificación y a las alternativas que deben

proyectarse para mejorar los indicadores de la Gestión de talento humano. (Ver **anexo No. 2**).

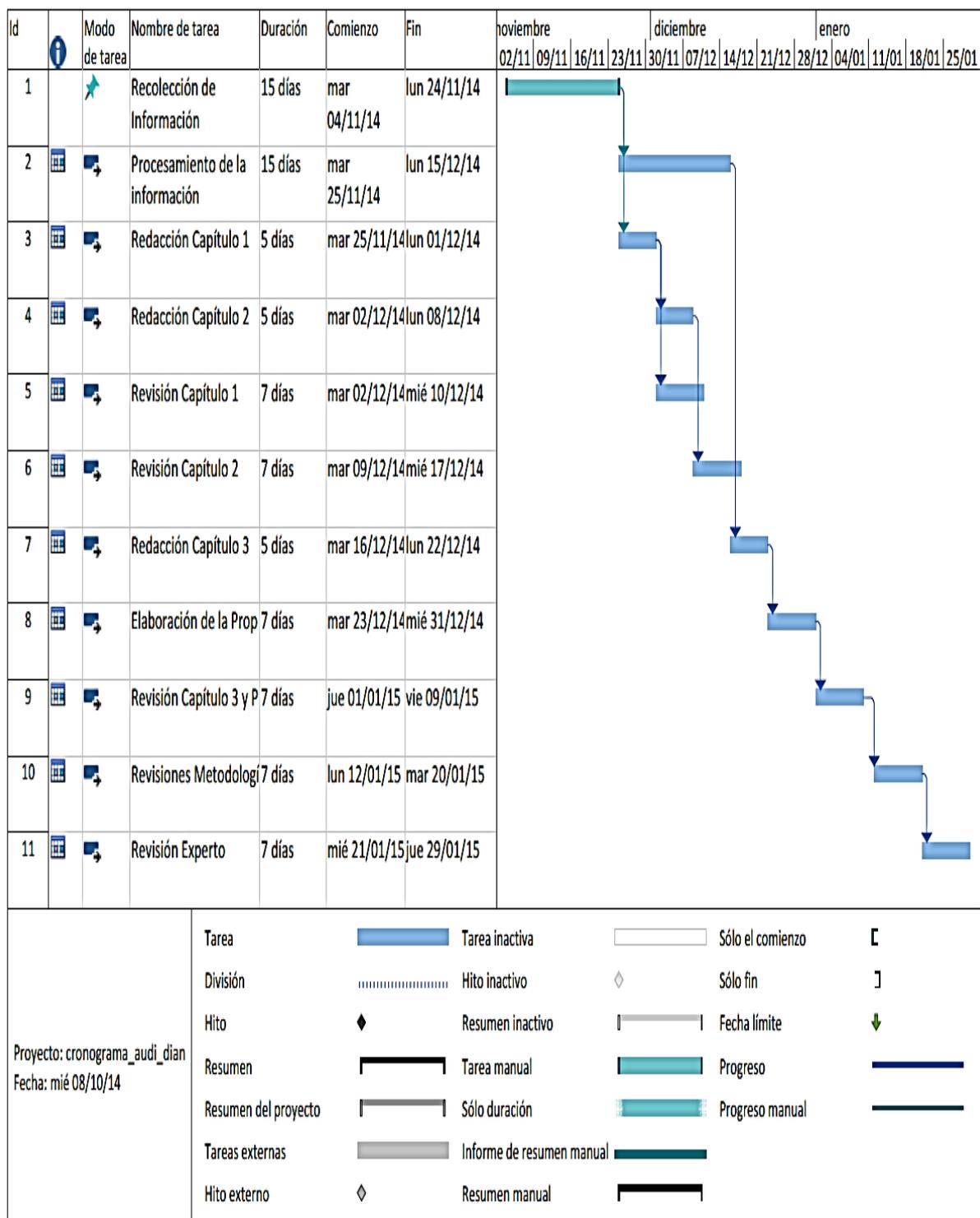
3.2.7. Instrumento para la aplicación de técnicas.

Se aplicó el cuestionario para el desarrollo de las técnicas de la investigación, el cual tuvo un contenido que satisfizo el criterio de los directivos y del personal investigado, así como de la investigación teórica de las variables conceptualizadas, las cuales son las siguientes:

- **Variable independiente:** Auditoría Operativa.
- **Variable dependiente:** Gestión de Talento Humano.

Las preguntas del cuestionario de la encuesta aplicada a los trabajadores de Vielarec Cía. Ltda., así como las entrevistas a los directivos. (Ver **Anexos No 1, No 2**).

3.2.8. Cronograma



Fuente: Propia.

Elaborado por: Autoras.

3.2.9. Presupuesto

El presupuesto del proyecto de Auditoría Operativa a la Empresa VIELAREC CIA. LTDA. se estima que será **\$ 1.500,00**.

Cuadro No. 4
Gastos para el Presupuesto

Actividad	Recursos	Costo
1 Ambiente de control	Autora	--
	Suministros de oficina	\$20,00
	Celular	\$150,00
	Notebook	\$350,00
	Copias	\$5,00
	Impresiones	\$10,00
2 Evaluación de riesgos	Autora	--
	Suministros de oficina	\$20,00
	Celular	
	Notebook	
	Copias	\$5,00
	Impresiones	\$10,00
3 Actividad de control	Autora	--
	Suministros de oficina	\$20,00
	Celular	
	Notebook	
	Copias	\$5,00
	Impresiones	\$10,00
4 Información y comunicación	Autora	--
	Suministros de oficina	\$20,00
	Celular	
	Notebook	
	Copias	\$5,00
	Impresiones	\$10,00
5 Seguimiento y monitoreo	Autora	--
	Suministros de oficina	\$20,00
	Celular	
	Notebook	
	Copias	\$5,00
	Impresiones	\$10,00
Totales		\$1500,00

Fuente: Propia.

Elaborado por: Autoras.

CAPÍTULO IV

EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA.

4.1. FASE DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Previo al procesamiento de la información, se procedió a la recopilación de la información a través de las encuestas, entrevistas al personal del departamento de talento humano, previa autorización de los directivos de la compañía. (Ver **anexos No. 1 y 2**).

Para el levantamiento de la información se acudió a cada una de las paradas de la metrovía, ya que la mayoría de los guardias trabajan en esa entidad, se evaluó a los empleadores de la CIA. VIELAREC CIA. LTDA., que comprende; a la Jefa del departamento de Recursos Humanos, a su asistente y a la visitadora social.

Posteriormente, se tabuló y procesó la información obtenida con base en la aplicación del programa Microsoft Excel, con cuyos resultados se realizó el análisis e interpretación de los datos.

4.2. FASE DE PROCESO DE LA INFORMACIÓN

En los siguientes cuadros y gráficos se representan los resultados de las encuestas que se les realizó a los guardias de seguridad, trabajadores, jefa del departamento de Recursos Humano y a su asistente de la CIA. VIELAREC CIA. LTDA. A continuación se detallan cada uno de ellos, previo a la elaboración del cuadro general de trabajadores:

Cuadro N° 5

Datos de colaboradores y empleador de la "CIA. VIELAREC CIA. LTDA."

N.-	PUESTOS	CARGO	F. ING	FECHA DE NACIMIENTO	CÉDULA	REMUNERACIÓN MENSUAL
1	PUNTILLA	GUARDIA	24/06/2012	01/02/1955	0905349833	344,59
2	METROVIA	GUARDIA	24/06/2012	23/12/1966	0911316685	344,59
3	METROVIA	GUARDIA	01/07/2012	26/09/1963	0200840999	344,59
4	METROVIA	GUARDIA	01/07/2012	09/06/1966	0910456656	344,59
5	METROVIA	GUARDIA	01/07/2012	03/08/1991	0941638215	344,59
6	METROVIA	GUARDIA	01/07/2012	02/02/1985	1311729238	344,59
7	METROVIA	GUARDIA	01/07/2012	11/09/1971	0919064006	344,59
8	METROVIA	GUARDIA	01/07/2012	10/02/1962	1201937834	344,59
9	METROVIA	GUARDIA	01/07/2012	09/08/1972	0913174637	344,59
10	METROVIA	GUARDIA	01/07/2012	11/09/1978	1307716751	344,59
11	METROVIA	GUARDIA	01/07/2012	28/11/1963	1201899828	344,59
12	METROVIA	GUARDIA	01/07/2012	21/11/1988	0930348198	344,59
13	METROVIA	GUARDIA	01/07/2012	11/10/1977	1308591468	344,59
14	METROVIA	GUARDIA	01/07/2012	28/09/1955	0905512562	344,59
15	METROVIA	GUARDIA	01/07/2012	24/09/1979	0919536714	344,59
16	METROVIA	GUARDIA	01/07/2012	12/09/1984	1206048314	344,59
17	METROVIA	GUARDIA	01/07/2012	27/10/1980	0919559740	344,59
18	METROVIA	GUARDIA	01/07/2012	03/04/1968	0911281590	344,59
19	METROVIA	GUARDIA	01/07/2012	13/09/1979	0919181263	344,59
20	METROVIA	GUARDIA	01/07/2012	21/06/1969	0911052397	344,59
21	METROVIA	GUARDIA	01/07/2012	04/09/1969	0911967040	344,59
22	METROVIA	GUARDIA	01/07/2012	20/08/1968	0913459442	344,59
23	METROVIA	GUARDIA	01/07/2012	08/05/1980	0920671971	344,59
24	METROVIA	GUARDIA	01/07/2012	03/09/1971	1307124527	344,59
25	METROVIA	GUARDIA	01/07/2012	30/09/1967	0911825099	344,59
26	METROVIA	GUARDIA	01/07/2012	04/06/1958	0906789052	344,59
27	METROVIA	GUARDIA	01/07/2012	02/07/1985	0921604005	344,59
28	METROVIA	GUARDIA	01/07/2012	30/04/1982	0921277695	344,59
29	METROVIA	GUARDIA	01/07/2012	06/03/1971	0914203658	344,59
30	METROVIA	GUARDIA	01/07/2012	30/05/1954	0904838125	344,59
31	METROVIA	GUARDIA	01/07/2012	17/02/1963	0909265761	344,59
32	METROVIA	GUARDIA	01/07/2012	15/12/1983	0924491707	344,59
33	METROVIA	GUARDIA	01/07/2012	08/08/1971	0913267621	344,59
34	METROVIA	GUARDIA	01/07/2012	24/12/1987	0924424948	344,59
35	METROVIA	GUARDIA	01/07/2012	10/04/1982	0920090040	344,59
36	METROVIA	GUARDIA	01/07/2012	25/11/1967	0913004594	344,59
37	METROVIA	GUARDIA	01/07/2012	14/12/1974	1312164047	344,59
38	METROVIA	GUARDIA	01/07/2012	04/05/1956	0905449062	344,59

N.-	PUESTOS	CARGO	F. ING	FECHA DE NACIMIENTO	CÉDULA	REMUNERACIÓN MENSUAL
39	METROVIA	GUARDIA	01/07/2012	21/05/1984	0925533648	344,59
40	METROVIA	GUARDIA	01/07/2012	03/02/1987	1206335802	344,59
41	METROVIA	GUARDIA	01/07/2012	26/09/1963	0908201296	344,59
42	METROVIA	GUARDIA	01/07/2012	22/10/1986	1312378522	344,59
43	PERICOTE	GUARDIA	19/07/2012	02/11/1992	0930722103	344,59
44	JUNTA B.GUA.	GUARDIA	20/07/2012	30/09/1970	0911386316	344,59
45	FEDEGUAYAS	GUARDIA	20/07/2012	03/12/1965	1305101113	344,59
46	METROVIA	GUARDIA	20/07/2012	11/07/1964	0909635583	344,59
47	METROVIA	GUARDIA	20/07/2012	24/11/1990	0929452589	344,59
48	OFICINA	SUPERVISOR	01/08/2012	23/04/1974	0914774393	500,00
49	GUARDIA J2	GUARDIA J2	01/08/2012	04/05/1957	0907952949	344,59
50	OFICINA	JEFE FINANCIERO ADMINISTRATIVO	01/08/2012	26/08/1974	0914595277	2281,21
51	OFICINA	GERENTE	01/08/2012	13/02/1973	0914145461	809,78
52	OFICINA	LIMPIEZA	01/08/2012	25/11/1951	0901664391	344,59
53	OFICINA	RADIO OPERADOR	01/08/2012	24/12/1980	1309094280	500,00
54	OFICINA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	01/08/2012	20/01/1984	0923102099	690,92
55	OFICINA	ASISTENTE FINANCIERO	01/08/2012	08/06/1989	0927216010	570,40
56	OFICINA	LIMPIEZA	01/08/2012	27/06/1953	0905205373	344,59
57	METROVIA	GUARDIA	03/08/2012	14/09/1959	0907848782	344,59
58	FEDEGUAYAS	GUARDIA	09/08/2012	06/05/1964	0909120305	344,59
59	METROVIA	GUARDIA	19/08/2012	27/09/1967	0911563062	344,59
60	FEDEGUAYAS	GUARDIA	20/08/2012	12/06/1982	0921040408	344,59
61	OFICINA	SUPERVISOR	01/09/2012	09/04/1953	0200387561	500,00
62	METROVIA	GUARDIA	10/09/2012	06/09/1975	0915274708	344,59
63	METROVIA	GUARDIA	03/10/2012	31/03/1955	0905501367	344,59
64	METROVIA	GUARDIA	03/10/2012	26/11/1957	0906494901	344,59
65	METROVIA	GUARDIA	03/10/2012	14/01/1965	0908647431	344,59
66	METROVIA	GUARDIA	05/10/2012	30/05/1974	0917967424	344,59
67	METROVIA	GUARDIA	06/11/2012	08/06/1968	0913203204	344,59
68	OFICINA	ASISTENTE DE TTHH	01/12/2012	25/06/1984	1202918049	847,45
69	METROVIA	GUARDIA	28/12/2012	21/04/1974	0915450100	344,59
70	OFICINA	CHOFER DE OFICINA	01/01/2013	03/03/1961	0908161573	344,59
71	METROVIA	GUARDIA	04/01/2013	20/06/1985	0921832481	344,59
72	METROVIA	GUARDIA	09/01/2013	21/01/1978	1309689014	344,59
73	METROVIA	GUARDIA	10/01/2013	05/01/1966	0910274968	344,59
74	FEDEGUAYAS	GUARDIA	01/02/2013	31/10/1987	1206494781	344,59

N.-	PUESTOS	CARGO	F. ING	FECHA DE NACIMIENTO	CÉDULA	REMUNERACIÓN MENSUAL
75	VOLANTE	GUARDIA	07/02/2013	02/01/1966	1306081504	344,59
76	METROVIA	GUARDIA	13/02/2013	16/05/1982	0922890223	344,59
77	METROVIA	GUARDIA	13/02/2013	06/08/1983	0923029060	344,59
78	FEDEGUAYAS	GUARDIA	24/02/2013	24/09/1970	0914052956	344,59
79	METROVIA	GUARDIA	10/03/2013	23/01/1978	0918161456	344,59
80	JUNTA B.GUA.	GUARDIA	02/04/2013	19/07/1974	0915189575	344,59
81	METROVIA	GUARDIA	04/04/2013	26/01/1985	0924616550	344,59
82	METROVIA	GUARDIA	08/04/2013	09/03/1980	0917122814	344,59
83	METROVIA	GUARDIA	13/04/2013	24/11/1983	0923890990	344,59
84	METROVIA	GUARDIA	18/04/2013	20/10/1973	0915312680	344,59
85	METROVIA	GUARDIA	02/07/2013	15/12/1991	0930674940	344,59
86	METROVIA	GUARDIA	08/07/2013	18/06/1987	0803167402	344,59
87	METROVIA	GUARDIA	11/07/2013	23/02/1962	0908379738	344,59
88	METROVIA	GUARDIA	17/07/2013	02/12/1970	1306603273	344,59
89	OFICINA	SUPERVI-SOR	08/08/2013	01/01/1972	1102872791	500,00
90	METROVIA	GUARDIA	16/08/2013	31/01/1976	0916518715	344,59
91	FEDEGUAYAS	GUARDIA	28/08/2013	10/08/1991	0953500170	344,59
92	METROVIA	GUARDIA	30/08/2013	11/10/1992	0919489286	344,59
93	METROVIA	GUARDIA	10/10/2013	21/09/1966	0909813305	344,59
94	METROVIA	GUARDIA	19/10/2013	17/09/1977	0918731282	344,59
95	OFICINA	LIMPIEZA	09/12/2013	23/07/1978	1309359592	344,59
96	USAFISCH	GUARDIA	10/12/2013	19/11/1979	1308441813	344,59
97	MIKONOS	GUARDIA	16/12/2013	16/02/1978	1308290111	344,59
98	METROVIA	GUARDIA	18/01/2014	20/06/1988	0926398645	344,59
99	METROVIA	GUARDIA	22/01/2014	03/06/1969	0918196742	344,59
100	METROVIA	GUARDIA	29/01/2014	13/03/1986	0925883761	344,59
101	FEDEGUAYAS	GUARDIA	02/02/2014	08/05/1989	0928717651	344,59
102	FEDEGUAYAS	GUARDIA	02/02/2014	26/10/1992	0950050914	344,59
103	FEDEGUAYAS	GUARDIA	02/02/2014	07/04/1979	0919448498	344,59
104	FEDEGUAYAS	GUARDIA	12/02/2014	22/05/1987	1205663808	344,59
105	OFICINA	SUPERVI-SOR	27/02/2014	06/08/1957	0905236709	500,00
106	METROVIA	GUARDIA	10/03/2014	26/08/1960	0908658396	344,59
107	METROVIA	GUARDIA	10/03/2014	31/10/1986	0917235509	344,59
108	FEDEGUAYAS	GUARDIA	10/03/2014	27/04/1963	0908109143	344,59
109	METROVIA	GUARDIA	25/03/2014	18/04/1992	0924784937	344,59
110	METROVIA	GUARDIA	26/03/2014	20/12/1972	0915083018	344,59
111	METROVIA	GUARDIA	26/03/2014	19/09/1994	0953962867	344,59
112	OFICINA	SUPERVI-SOR	03/04/2014	01/11/1970	0914410196	500,00
113	FEDEGUAYAS	GUARDIA	05/04/2014	15/01/1966	0909984288	344,59
114	FEDEGUAYAS	GUARDIA	13/04/2014	20/07/1985	1310930381	344,59

N.-	PUESTOS	CARGO	F. ING	FECHA DE NACIMIENTO	CÉDULA	REMUNERACIÓN MENSUAL
115	METROVIA	GUARDIA	16/12/2014	11/09/1967	0701901837	344,59
116	OFICINA	JEFE DE SALUD OCUPACIONAL	01/05/2014	25/10/1957	0701081143	400,00
117	OFICINA	MEDICO OCUPACIONAL	02/05/2014	05/10/1955	0905580270	1000,00
118	METROVIA	GUARDIA	12/05/2014	25/12/1965	1001607967	344,59
119	METROVIA	GUARDIA	22/05/2014	06/12/1990	0928289305	344,59
120	METROVIA	GUARDIA	29/05/2014	04/03/1993	0929649135	344,59
121	EMAPAG	GUARDIA	31/05/2014	29/07/1962	1304998303	344,59
122	EMAPAG	GUARDIA	31/05/2014	09/04/1969	0913452330	344,59
123	METROVIA	GUARDIA	01/06/2014	01/03/1961	0800540791	344,59
124	METROVIA	GUARDIA	02/06/2014	19/08/1975	1203497241	344,59
125	METROVIA	GUARDIA	02/06/2014	09/12/1967	0911444305	344,59
126	METROVIA	GUARDIA	02/06/2014	09/09/1960	1201326277	344,59
127	ESTERO	GUARDIA	19/06/2014	16/04/1993	0930277819	344,59
128	METROVIA	GUARDIA	28/06/2014	25/09/1992	0940394133	344,59
129	METROVIA	GUARDIA	28/06/2014	12/08/1984	1311545329	344,59
130	METROVIA	GUARDIA	30/06/2014	19/05/1990	0930714126	344,59
131	FEDEGUAYAS	GUARDIA	01/07/2014	22/09/1992	1315711729	344,59
132	OFICINA	ENFERMERA	01/07/2014	04/03/1959	1303100786	351,05
133	METROVIA	GUARDIA	30/07/2014	15/02/1985	0921660510	344,59
134	METROVIA	GUARDIA	05/08/2014	03/05/1985	0924749872	344,59
135	METROVIA	GUARDIA	05/08/2014	27/02/1990	1717557753	344,59
136	METROVIA	GUARDIA	07/08/2014	25/10/1990	0929837243	344,59
137	METROVIA	GUARDIA	12/08/2014	11/04/1994	0925105181	344,59
138	METROVIA	GUARDIA	14/08/2014	23/11/1977	0918066135	344,59
139	METROVIA	GUARDIA	16/08/2014	29/04/1986	0924846637	344,59
140	FEDEGUAYAS	GUARDIA	19/08/2014	30/09/1991	0926463050	344,59
141	FEDEGUAYAS	GUARDIA	21/08/2014	23/12/1988	0927109058	344,59
142	METROVIA	GUARDIA	22/08/2014	19/04/1968	1710723576	344,59
143	METROVIA	GUARDIA	28/08/2014	08/05/1971	0912946555	344,59
144	OFICINA	JEFE RRHH	09/09/2014	27/05/1993	0950208512	600,00
145	OFICINA	VISITADORA SOCIAL	18/09/2014	02/11/1950	0904231800	1000,00
146	METROVIA	GUARDIA	25/09/2014	14/08/1992	0930448204	344,59
147	METROVIA	GUARDIA	25/09/2014	24/11/1985	0704074541	344,59
148	METROVIA	GUARDIA	25/09/2014	17/04/1992	0921078267	344,59
149	METROVIA	GUARDIA	25/09/2014	01/02/1993	0940170418	344,59
150	METROVIA	GUARDIA	27/09/2014	27/03/1961	0701586653	344,59
151	METROVIA	GUARDIA	27/09/2014	12/03/1983	0923688394	344,59

N.-	PUESTOS	CARGO	F. ING	FECHA DE NACIMIENTO	CÉDULA	REMUNERACIÓN MENSUAL
152	METROVIA	GUARDIA	14/10/2014	11/01/1991	0940424096	344,59
153	METROVIA	GUARDIA	14/10/2014	05/02/1994	0941288193	344,59
154	METROVIA	GUARDIA	14/10/2014	15/05/1979	0917785545	344,59
155	METROVIA	GUARDIA	17/10/2014	23/11/1991	1207146000	344,59
156	METROVIA	GUARDIA	18/10/2014	18/03/1979	0802322289	344,59
157	METROVIA	GUARDIA	18/10/2014	04/06/1994	0926249095	344,59
158	METROVIA	GUARDIA	20/10/2014	17/02/1986	0924406812	344,59
159	METROVIA	GUARDIA	28/10/2014	04/06/1962	0907824809	344,59
160	METROVIA	GUARDIA	29/10/2014	12/09/1982	1311642258	344,59
161	METROVIA	GUARDIA	01/11/2014	04/04/1994	0940347776	344,59
162	METROVIA	GUARDIA	04/11/2014	05/05/1995	0950176834	344,59
163	OFICINA	GUARDIA	06/11/2014	25/07/1981	0918705468	344,59
164	OFICINA	SUPERVISOR	11/11/2014	29/09/1981	0603830183	500,00
165	METROVIA	GUARDIA	13/11/2014	15/04/1980	0917570780	344,59
166	OFICINA	ASISTENTE FINANCIERO	14/11/2014	11/07/1990	0927337592	500,00
167	METROVIA	GUARDIA	18/11/2014	03/01/1979	0919934281	344,59
168	METROVIA	GUARDIA	18/11/2014	25/01/1977	0703552091	344,59
169	METROVIA	GUARDIA	19/11/2014	12/07/1983	0923812812	344,59
170	OFICINA	ASISTENTE DE TTHH	24/11/2014	04/08/1992	0928665744	400,00
171	METROVIA	GUARDIA	24/11/2014	27/04/1995	0919562140	344,59
172	METROVIA	SUPERVISOR	05/12/2014	26/06/1966	0702102476	500,00
173	METROVIA	RADIO OPERADOR	05/12/2014	15/01/1985	0922403720	500,00
174	METROVIA	GUARDIA	06/12/2014	06/12/1992	0929717551	344,59
175	METROVIA	GUARDIA	06/12/2014	17/09/1994	2450396060	344,59
176	METROVIA	GUARDIA	10/12/2014	06/11/1970	0913334124	344,59
177	METROVIA	GUARDIA	11/12/2014	19/09/1968	0910944974	344,59
178	METROVIA	GUARDIA	11/12/2014	12/06/1994	0950014241	344,59
179	METROVIA	GUARDIA	11/12/2014	11/12/1967	0911481273	344,59
180	METROVIA	GUARDIA	11/12/2014	06/11/1989	0919373258	344,59

Fuente: Departamento de Talento Humano.

Elaborado por: Autoras.

1) ¿Existen procedimientos y políticas documentadas en el departamento de Talento Humano?

Cuadro No. 6

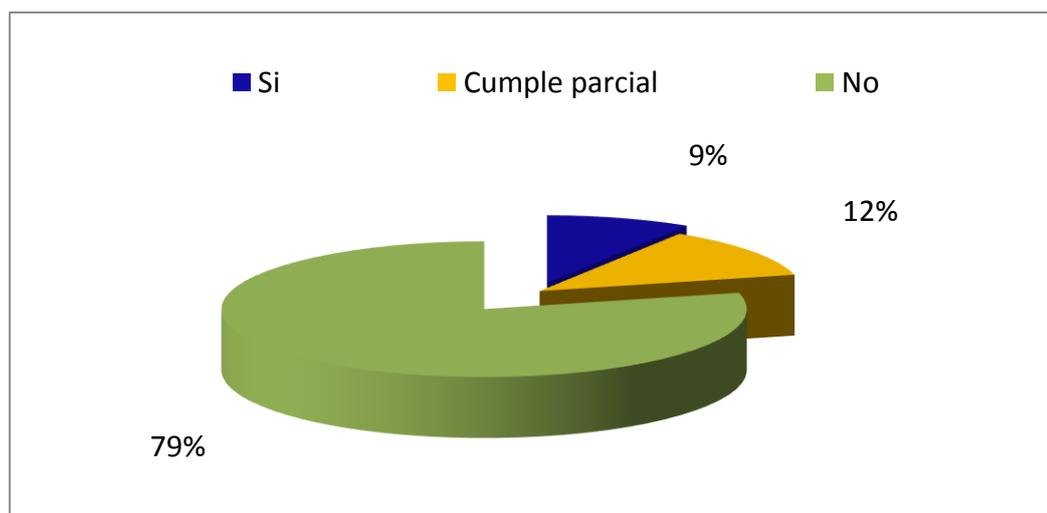
Políticas documentadas del departamento de Talento Humano

Descripción	Frecuencia	%
Si	11	9%
Cumple parcial	15	12%
No	97	79%
Total	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.
Elaborado por: Autoras.

Gráfico No. 9

Políticas documentadas del departamento de Talento Humano



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.
Elaborado por: Autoras.

Con relación a la existencia de políticas documentadas, el 79% indica que no existen políticas documentadas, el 12% cumple parcialmente y el 9% manifiesta que existen procedimientos y políticas documentadas. Los resultados obtenidos evidencian que no existen procedimientos y políticas documentadas en el departamento de Talento Humano, esto se debe a que la empresa no ha establecido un manual de procedimientos que contenga las políticas para que guíe el accionar de las actividades del personal.

2) ¿Se han plasmado los objetivos anualmente en el departamento de Talento Humano?

Cuadro No. 7

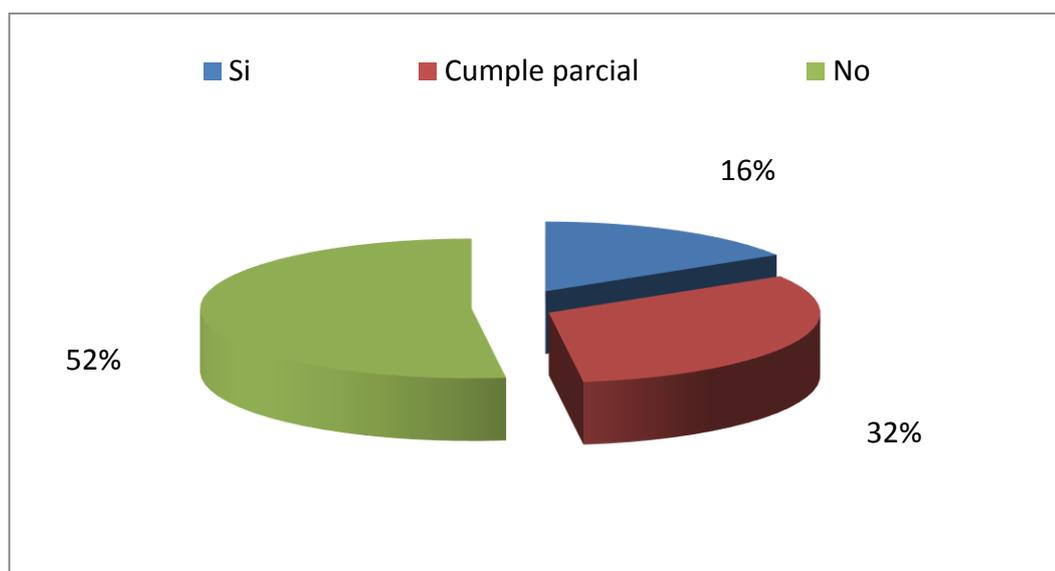
Objetivos exclusivos formulados para el de Talento Humano

Descripción	Frecuencia	%
Si	20	16%
Cumple parcial	39	32%
No	64	52%
Total	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.
Elaborado por: Autoras.

Gráfico No. 10

Objetivos exclusivos formulados para el de Talento Humano



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.
Elaborado por: Autoras.

Con relación a los objetivos del departamento de talento humano, el 52% indica que no se han plasmado los objetivos, el 32% parcialmente y el 16% señala que se han plasmado los objetivos. Los resultados evidencian que a criterio de los empleados los objetivos no se han dado a conocer entre las autoridades y personal, esto se debe a que no se ha elaborado un manual de procedimientos donde se indique la filosofía corporativa y no se ha difundido en el personal.

3) ¿Se ha informado al personal acerca de los procedimientos, políticas y objetivos del departamento de Talento Humano?

Cuadro No. 8

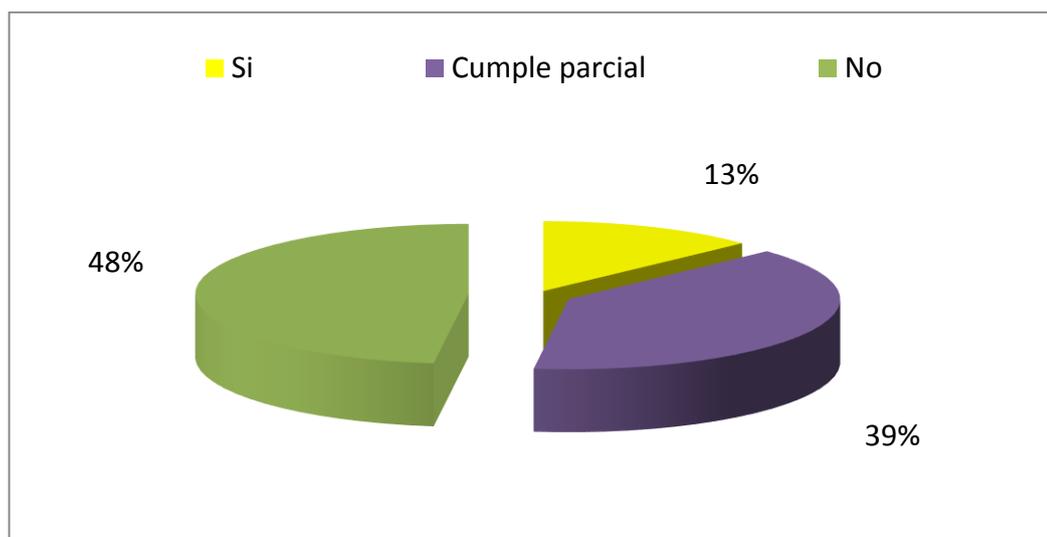
Políticas documentadas del departamento de Talento Humano

Descripción	Frecuencia	%
Si	16	13%
Cumple parcial	48	39%
No	59	48%
Total	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.
Elaborado por: Autoras.

Gráfico No. 11

Políticas documentadas del departamento de Talento Humano



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.
Elaborado por: Autoras.

Con relación a la información sobre políticas documentadas del departamento de talento humano, el 48% indica que no se ha informado, el 39% cumple parcialmente y el 13% se ha informado. Los resultados evidencian que los involucrados no se han informado acerca de los procedimientos, políticas y objetivos del departamento encargado del manejo del personal por lo tanto no pueden cumplir con algo que desconocen.

4) ¿Conoce el personal de la empresa los objetivos plasmados por el departamento de Talento Humano?

Cuadro No. 9

Objetivos exclusivos formulados para el Talento Humano

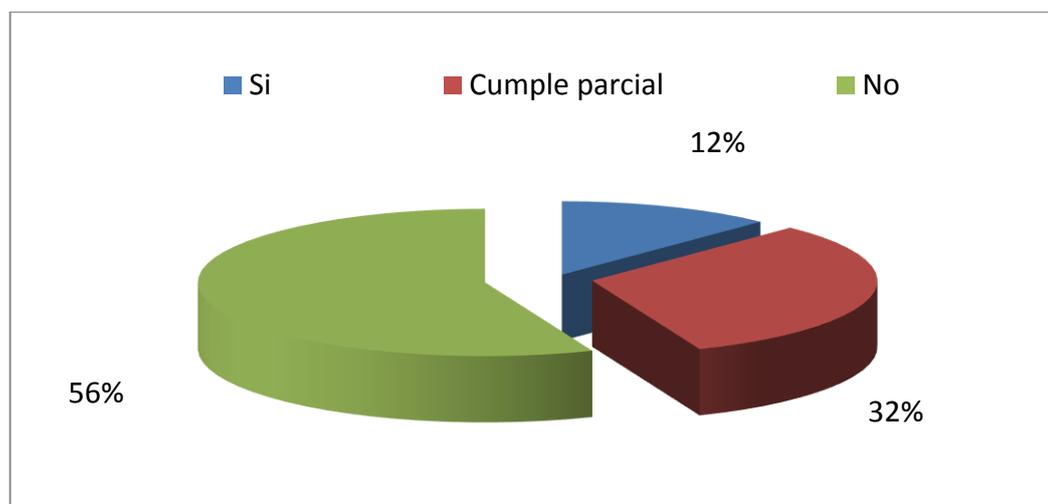
Descripción	Frecuencia	%
Si	15	12%
Cumple parcial	39	32%
No	69	56%
Total	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.

Elaborado por: Autoras.

Gráfico No.12

Objetivos exclusivos formulados para el talento humano



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.

Elaborado por: Autoras.

Con relación al conocimiento del personal cumplimiento de objetivos exclusivos, el 56% desconoce los objetivos plasmados por el departamento de Talento Humano, el 32% cumple parcialmente y el 12% señala que el personal conoce los objetivos. Los resultados obtenidos permite evidencian que el personal desconoce los objetivos plasmados por el departamento de talento humano, esto se debe a la falta de manuales dentro del departamento que establezcan los mismos y se evalúe el cumplimiento.

5) ¿Existe un procedimiento documentado para la selección del personal?

Cuadro No. 10

Procedimiento documentado para la selección del personal

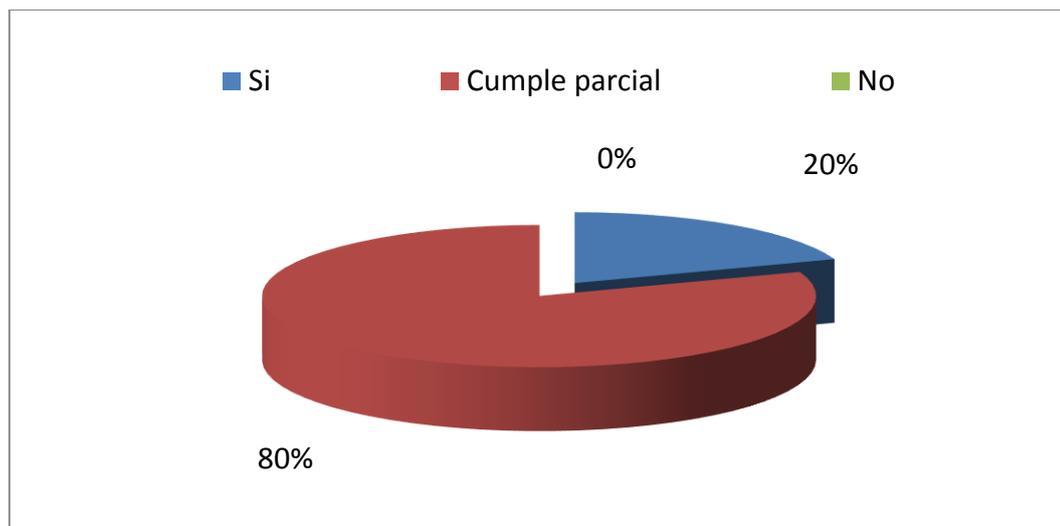
Descripción	Frecuencia	%
Si	24	20%
Cumple parcial	99	80%
No	0	0%
Total	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.

Elaborado por: Autoras.

Gráfico No. 13

Procedimiento documentado para la selección del personal



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.

Elaborado por: Autoras.

Con relación a la existencia de un procedimiento documentado para la selección del personal, el 80% indica que existe parcialmente y el 20% señala que existe el procedimiento documentado. Los resultados obtenidos permiten conocer que el proceso de selección de personal no se efectúa de manera adecuada, por lo tanto no se puede asegurar que el personal que está laborando en la empresa sea el idóneo para el cumplimiento de sus actividades.

6) ¿Existe un procedimiento documentado para la formación y capacitación del Talento Humano?

Cuadro No. 11

Procedimiento documentado para la formación y capacitación

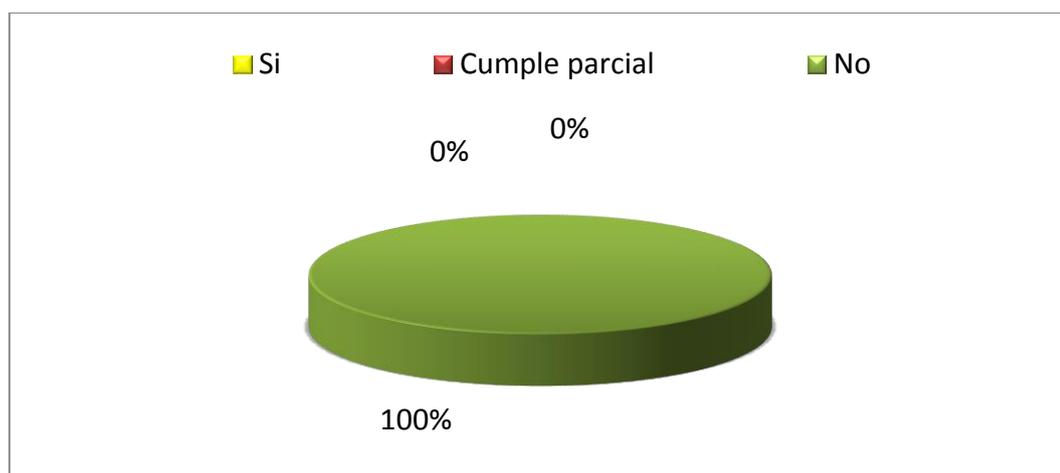
Descripción	Frecuencia	%
Si	0	0%
Cumple parcial	0	0%
No	123	100%
Total	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.

Elaborado por: Autoras.

Gráfico No. 14

Procedimiento documentado para la formación y capacitación



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.

Elaborado por: Autoras.

Los encuestados manifiestan que no existe un procedimiento documentado para la formación y capacitación del talento humano operativo, la empresa no cuenta con los registros documentados que permitan que el personal desarrolle y aplique de forma individual sus conocimientos, por desconocimiento o poca importancia de los beneficios que trae consigo para la empresa, entre sus ventajas esta la atención y descentralización de responsabilidades, fortalecimiento de la cultura de autodesarrollo, facilita el proceso de capacitación.

7) ¿Se han definido los mecanismos adecuados para la identificación de los riesgos internos en el departamento de Talento Humano?

Cuadro No. 12

Identificación de riesgos internos en el departamento

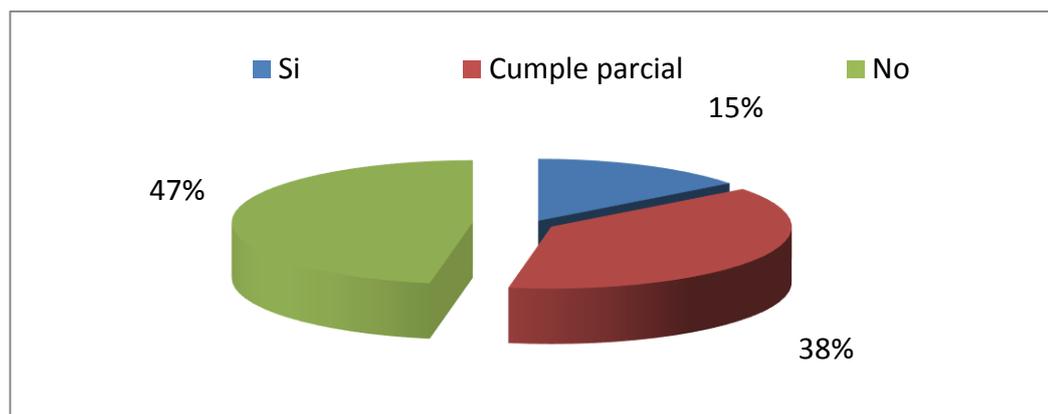
Descripción	Frecuencia	%
Si	18	15%
Cumple parcial	47	38%
No	58	47%
Total	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.

Elaborado por: Autoras.

Gráfico No. 15

Identificación de riesgos internos en el departamento



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.

Elaborado por: Autoras.

Con relación a la utilización de los mecanismos correctos para la identificación de los riesgos, el 47% indica que no se han definido, el 38% manifiesta que se cumple de forma parcial y el 15% considera que se han definido dichos mecanismos. De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que en la actualidad no se han establecido los mecanismos que le permitan a la empresa identificar los riesgos derivados de los diferentes puestos de trabajo, en este caso de los presentes en el departamento de talento humano, para poder aplicar medidas preventivas para evitar, minimizar y riesgos derivados del trabajo.

8) ¿Se valoran los riesgos internos del departamento de Talento Humano con base a algún criterio técnico?

Cuadro No. 13

Valoración de los riesgos internos del departamento

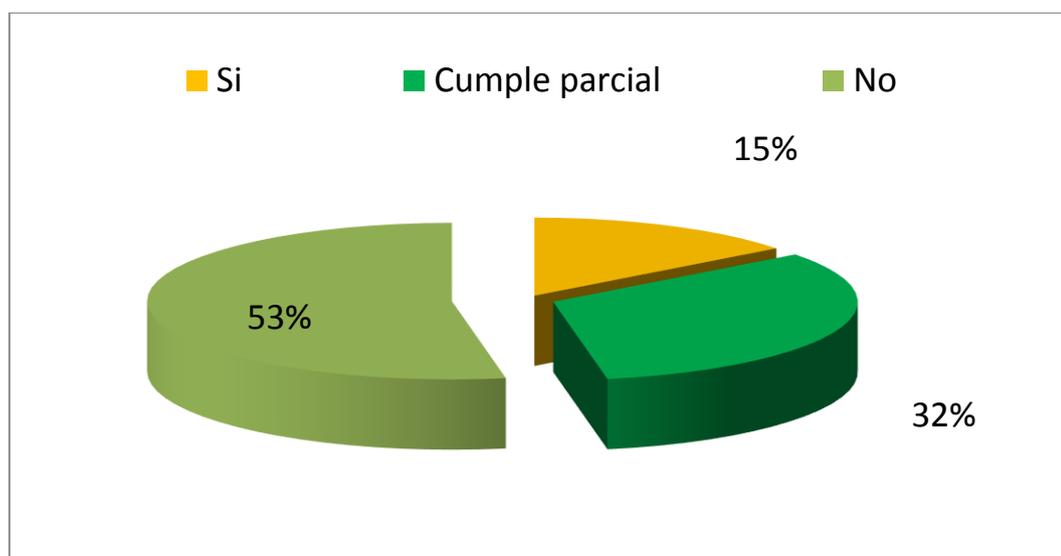
Descripción	Frecuencia	%
Si	18	15%
Cumple parcial	40	33%
No	65	53%
Total	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.

Elaborado por: Autoras.

Gráfico No. 16

Valoración de los riesgos internos del departamento



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.

Elaborado por: Autoras.

Con relación a la valoración de los riesgos internos del departamento de Talento Humano, el 53% considera que no se valoran los riesgos, el 32% cumple de forma parcial y el 15% cumple con la valoración. Los resultados obtenidos evidencian que no se valoran los riesgos internos, por lo tanto la empresa no ha considerado la evaluación de riesgos laborales, que es una obligación empresarial y una herramienta fundamental para la prevención de daños en la salud del personal.

- 9) ¿Se identificó un manual para la ejecución de acciones correctivas y preventivas que permita la minimización de los riesgos identificados?

Cuadro No. 14

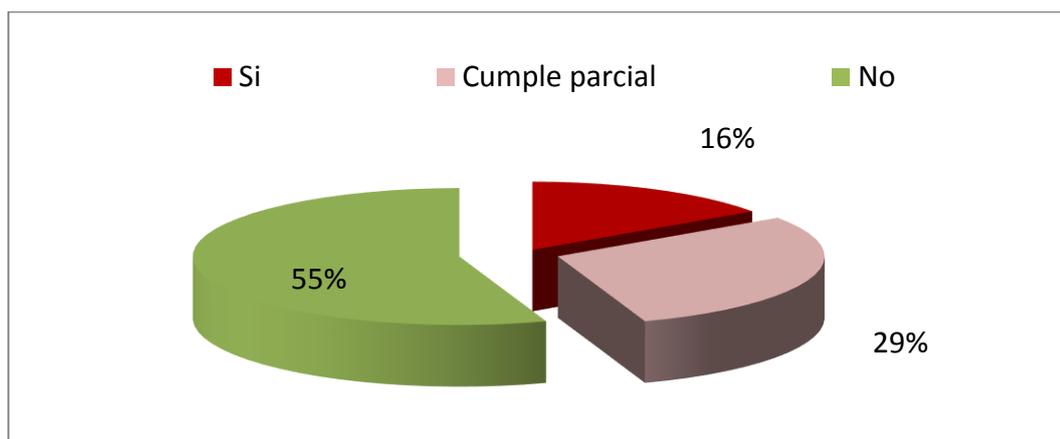
Identificación de manual para la ejecución de acciones correctivas

Descripción	Frecuencia	%
Si	19	16%
Cumple parcial	36	29%
No	68	55%
Total	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.
Elaborado por: Autoras.

Gráfico No. 17

Identificación de manual para la ejecución de acciones correctivas



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.
Elaborado por: Autoras.

Con relación a la identificación de un manual que le permita la ejecución de acciones correctivas y preventivas, el 55% indica que no se identificó estas acciones, el 29% cumple de forma parcial y el 16% indicó que se identificó las acciones correctivas y preventivas. De acuerdo a los resultados obtenidos se puede evidenciar que no se ha elaborado un manual para la ejecución de acciones correctivas y preventivas, por lo tanto es necesario que se lo identifique para analizar la acción correctiva, estudiar los procesos, analizar herramientas para minimizar los riesgos.

10) ¿Se ha realizado una investigación acerca de las necesidades de cada puesto de trabajo operativo?

Cuadro No. 15

Investigación acerca de las necesidades de cada puesto

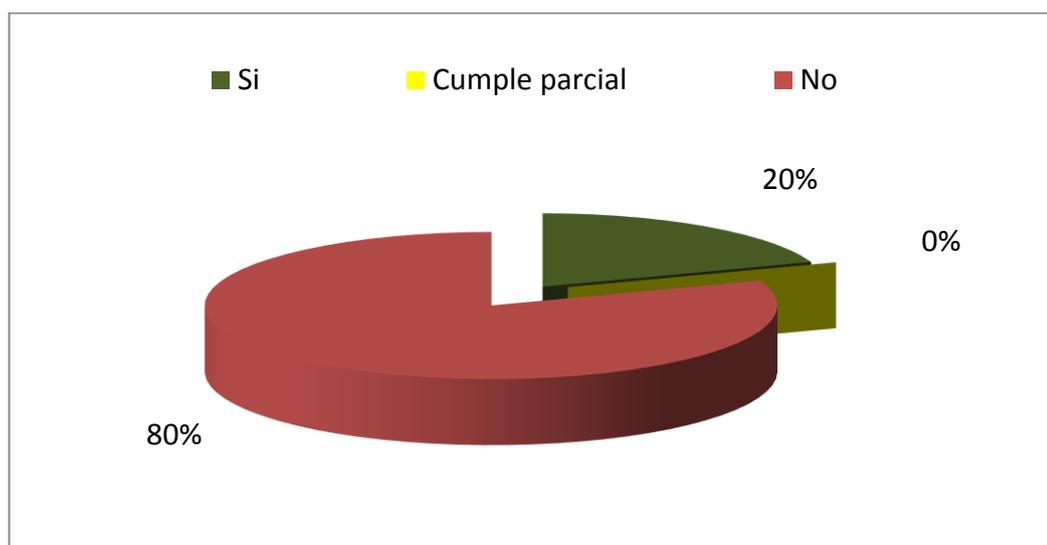
Descripción	Frecuencia	%
Si	24	20%
Cumple parcial	0	0%
No	99	80%
Total	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.

Elaborado por: Autoras.

Gráfico No. 18

Investigación acerca de las necesidades de cada puesto



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.

Elaborado por: Autoras.

Con relación a la aplicación de una investigación acerca de las necesidades de cada puesto de trabajo operativo, el 80% indica que no se ha realizado la investigación y el 20% señala que siempre se la realiza. De acuerdo a los resultados obtenidos los empleadores no han realizado una investigación acerca de las necesidades de cada puesto operativo, por lo tanto el Departamento de Talento Humano no está efectuando de manera correcta sus responsabilidades.

11) ¿Se ha diseñado un documento donde se puedan apreciar los requisitos de cada puesto de trabajo operativo?

Cuadro No. 16

Documento donde indique los requisitos de cada puesto

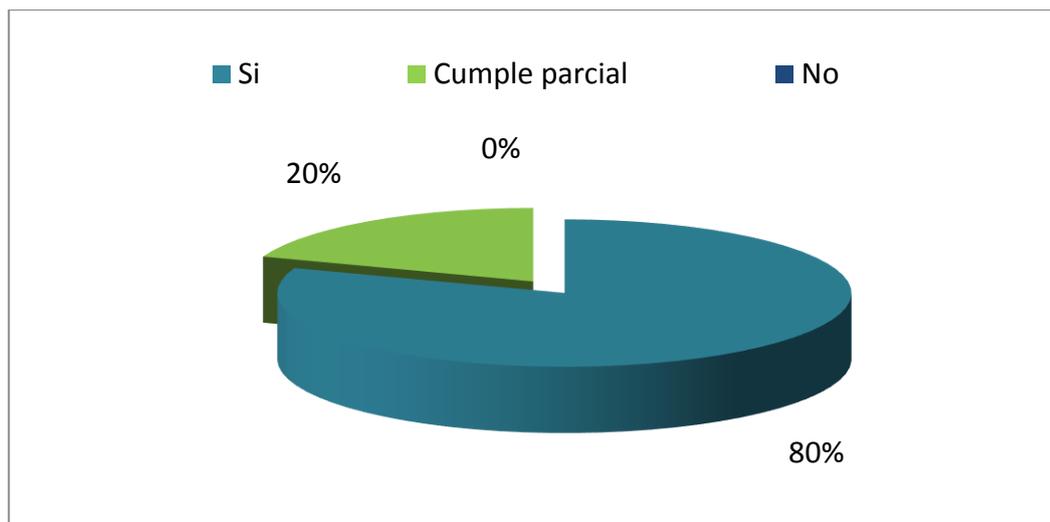
Descripción	Frecuencia	%
Si	99	80%
Cumple parcial	24	20%
No	0	0%
Total	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.

Elaborado por: Autoras.

Gráfico No. 19

Documento donde indique los requisitos de cada puesto



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.

Elaborado por: Autoras.

Con relación al diseño de un documento para indicar los requisitos de cada puesto de trabajo operativo, el 80% indica que existe un documento para indicar los requisitos y el 20% indica que existe pero no se utiliza. De acuerdo a los resultados obtenidos se puede evidenciar que a pesar de la existencia del documento donde se puedan apreciar los requisitos de cada puesto de trabajo operativo no se lo utiliza para el proceso de selección y contratación del personal, por lo tanto la empresa cuenta con personal que no cumple las especificaciones del perfil del cargo.

12) ¿Se mantiene un documento donde se puede apreciar el perfil del trabajador o aspirante a un puesto de trabajo operativo?

Cuadro No. 17

Documento donde se puede apreciar el perfil del trabajador

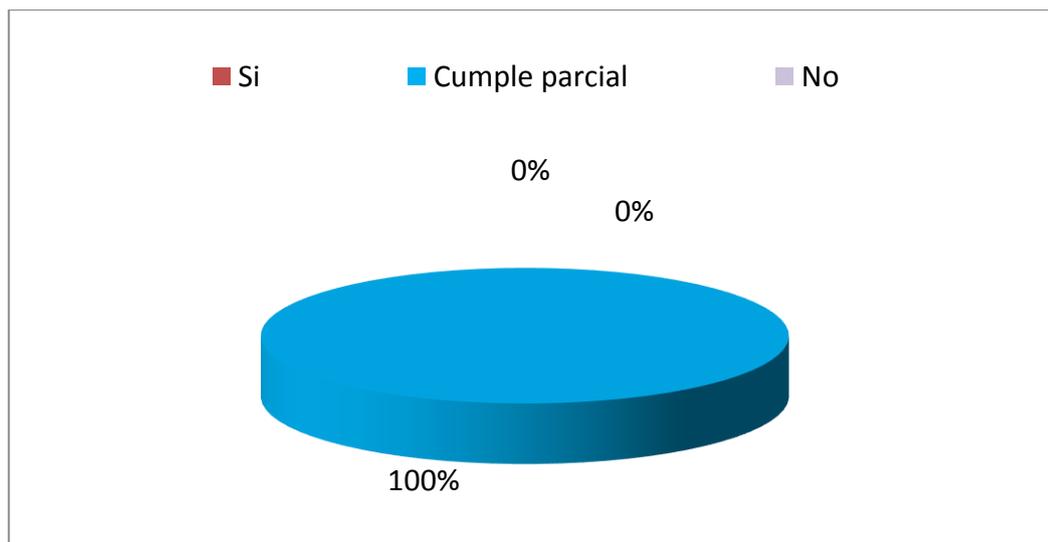
Descripción	Frecuencia	%
Si	0	0%
Cumple parcial	123	100%
No	0	0%
Total	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.

Elaborado por: Autoras.

Gráfico No. 20

Documento donde se puede apreciar el perfil del trabajador



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.

Elaborado por: Autoras.

Los encuestados coinciden en que a veces se mantiene un documento donde se puede apreciar el perfil del trabajador o aspirante a un puesto de trabajo operativo, es necesario que la empresa cuente con un manual donde se indique el perfil del puesto y el perfil del colaboradores que se pretende contratar para que cumplas las funciones indicadas, por este motivo es necesario que el Departamento de Talento Humano elabore estos documentos que aportaran para el buen desempeño del personal.

13) ¿Existe un procedimiento para la evaluación del clima laboral en la organización?

Cuadro No. 18

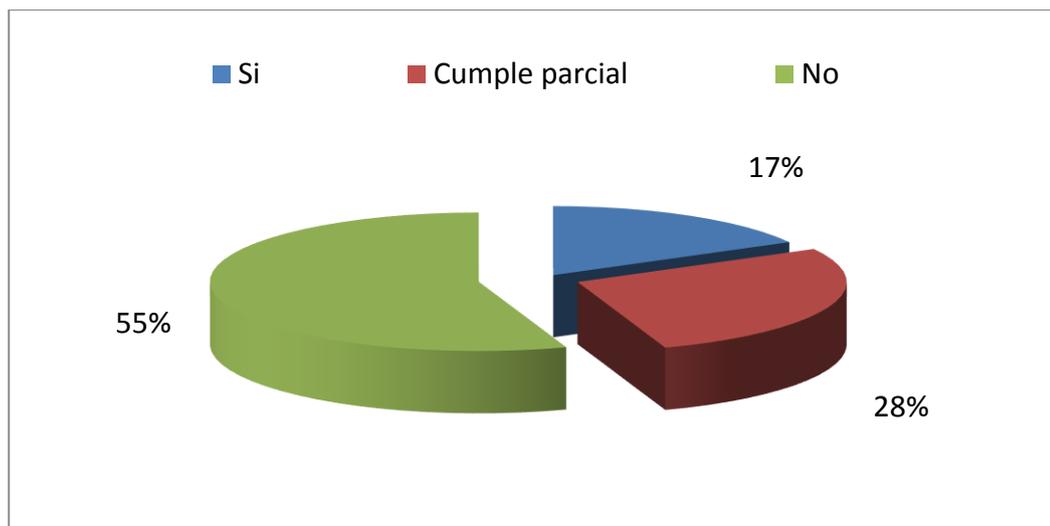
Existencia de un procedimiento para la evaluación del clima laboral

Descripción	Frecuencia	%
Si	21	17%
Cumple parcial	34	28%
No	68	55%
Total	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.
Elaborado por: Autoras.

Gráfico No. 21

Existencia de un procedimiento para la evaluación del clima laboral



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.
Elaborado por: Autoras.

Con relación a la existencia de un procedimiento para la evaluación del clima laboral, el 55% indica que no existe este procedimiento, el 28% cumple de forma parcial y el 17% indica que se realiza la evaluación. Los resultados evidencian que no se evalúa en la empresa el clima laboral, mediante la evaluación se logra conocer como es percibida la organización por sus colaboradores, permite identificar fortalezas y aspectos de la cultura organizacional, además identificando la insatisfacción que contribuye al desarrollo de las actitudes negativas.

14) ¿Existe un departamento de Investigación y Desarrollo en la empresa?

Cuadro No. 19

Existencia de un departamento de Investigación y Desarrollo

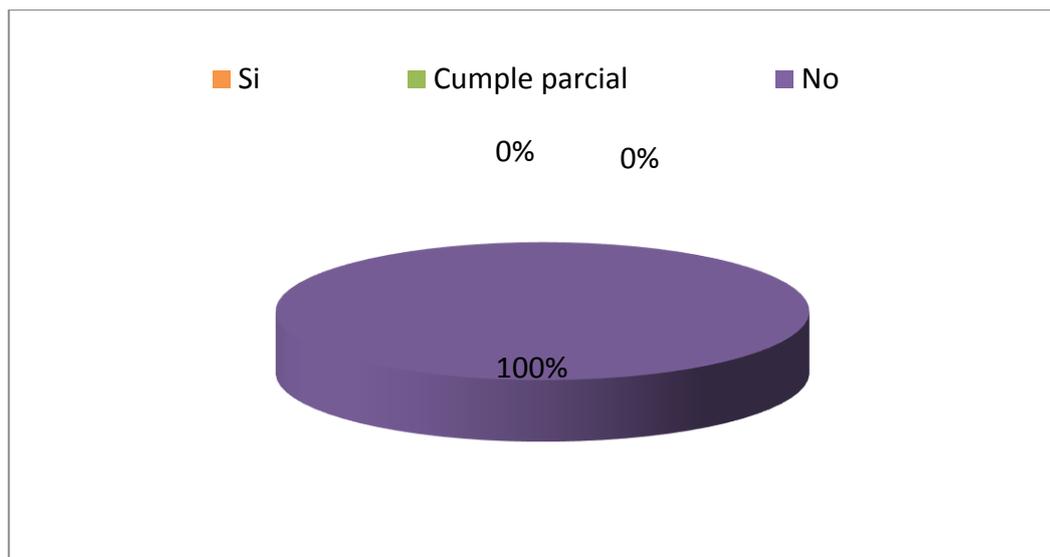
Descripción	Frecuencia	%
Si	0	0%
Cumple parcial	0	0%
No	123	100%
Total	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.

Elaborado por: Autoras.

Gráfico No. 22

Existencia de un departamento de Investigación y Desarrollo



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores..

Elaborado por: Autoras.

En la actualidad no existe un departamento de investigación y desarrollo en la organización, es muy importante que la empresa implemente un departamento que se dedique a la investigación y conozcan las actividades de apoyo a las organizaciones, además este coordina, dirige y controla de manera técnica, económica y administrativa la labor que se debe realizar para asegurar el bienestar de los clientes internos y externos.

15) ¿Se han definido los controles necesarios para mejorar el desempeño de cada una de las etapas de la Gestión del Talento Humano?

Cuadro No. 20

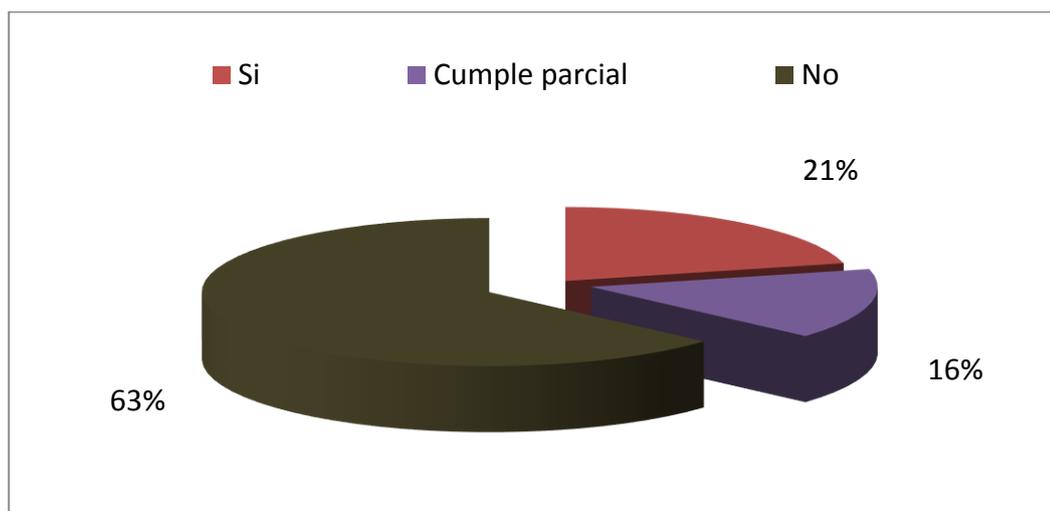
Controles necesarios para mejorar el desempeño

Descripción	Frecuencia	%
Si	26	21%
Cumple parcial	19	15%
No	78	63%
Total	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.
Elaborado por: Autoras.

Gráfico No. 23

Controles necesarios para mejorar el desempeño



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.
Elaborado por: Autoras.

Con relación a la definición de controles para mejorar el desempeño de las etapas de la Gestión del Talento Humano, el 63% indica que no se han definido, el 21% considera que se han definido los controles para mejorar el desempeño de las etapas y el 15% cumple de forma parcial. Los resultados evidencian que no se han efectuado controles necesarios para mejorar el desempeño de las etapas de la administración del talento humano, para contratar el personal idóneo para la empresa.

16) ¿Se ha mejorado el desempeño de las etapas de la Gestión del Talento Humano con la implementación de estos controles?

Cuadro No. 21

Mejoras en el desempeño de las etapas de la GTH

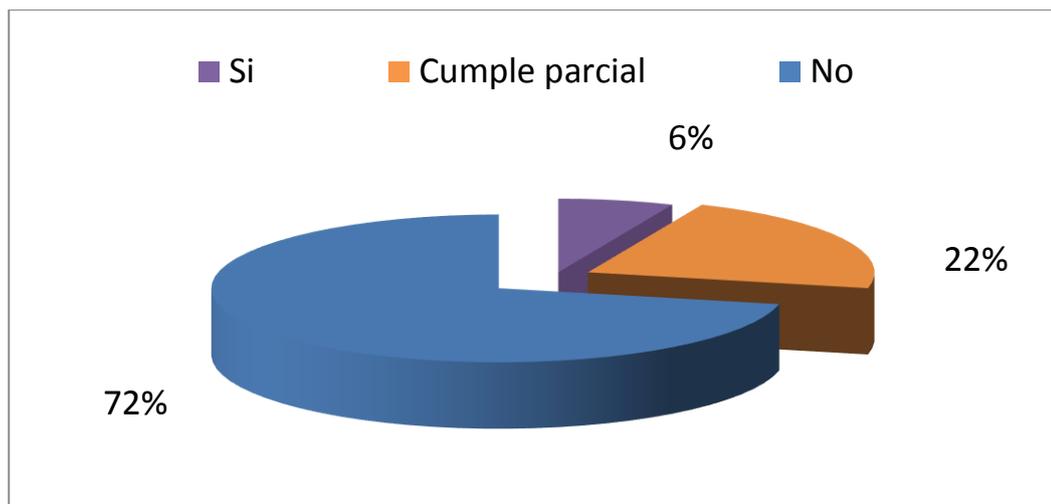
Descripción	Frecuencia	%
Si	8	7%
Cumple parcial	27	22%
No	88	72%
Total	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.

Elaborado por: Autoras.

Gráfico No. 24

Mejoras en el desempeño de las etapas de la GTH



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.

Elaborado por: Autoras.

Con relación a las mejoras en el desempeño de las etapas de la Gestión del Talento Humano con la implementación de estos controles, el 72% manifiesta que no se ha mejorado el desempeño, el 22% cumple de forma parcial y el 6% señala que se ha verificado mejoras. De acuerdo a los resultados obtenidos se puede evidenciar que no se ha observado mejoras en el desempeño de las etapas de la Gestión del Talento Humano con la implementación de estos controles para poder brindar el servicio de seguridad de manera correcta.

17) ¿Se han designado a los responsables para la aplicación de los controles en las etapas de la Gestión del Talento Humano?

Cuadro No. 22

Designación de responsables para aplicación de las etapas

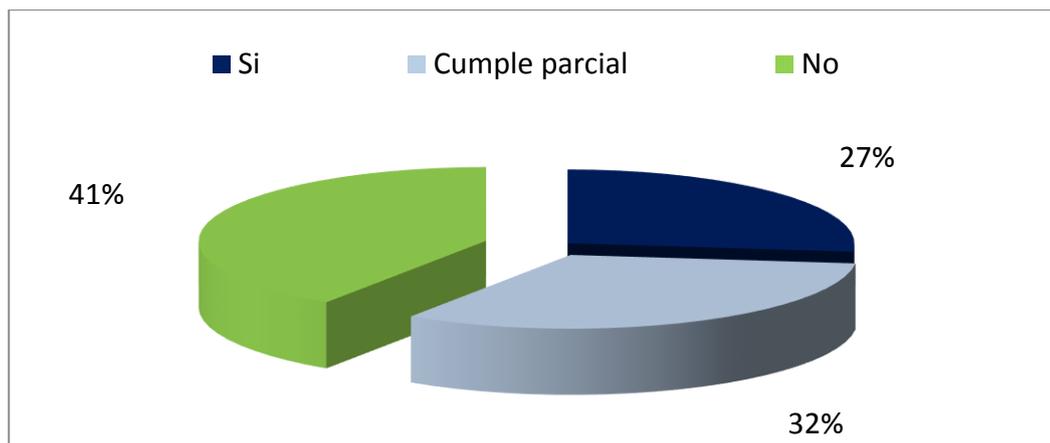
Descripción	Frecuencia	%
Si	33	27%
Cumple parcial	40	33%
No	50	41%
Total	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.

Elaborado por: Autoras.

Gráfico No. 25

Designación de responsables para aplicación de las etapas



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores..

Elaborado por: Autoras.

Con relación a la designación de responsables para la aplicación de los controles en las etapas de Gestión de talento humano, el 41% indica que no se ha designado aún un responsable de la aplicación de controles, el 32% indica que cumple de forma parcial y el 27% señala que se ha designado a un responsable. De acuerdo a los resultados obtenidos se determina que aún no existe un responsable de realizar el control de las etapas de la Gestión del Talento Humano, por lo tanto es necesario que se delegue esta responsabilidad para tener control y poder evaluar los riesgos existentes.

18) ¿Existe un procedimiento para el control de las actividades de inducción del personal operativo?

Cuadro No. 23

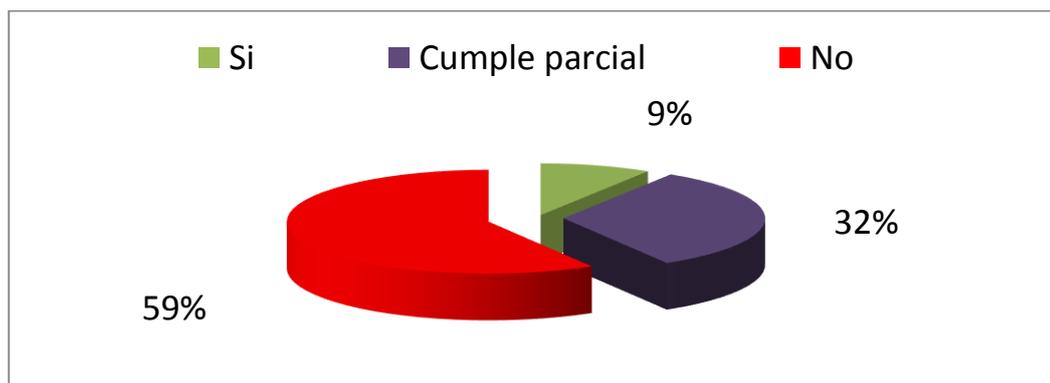
Existencia de procedimientos para controlar la inducción del personal

Descripción	Frecuencia	%
Si	11	9%
Cumple parcial	40	33%
No	72	59%
Total	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.
Elaborado por: Autoras.

Gráfico No. 26

Existencia de procedimientos para controlar la inducción del personal



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.
Elaborado por: Autoras.

Con relación a la existencia de procedimientos para controlar la inducción del personal, el 59% indica que no existe un procedimiento, el 32% señala que existe de forma parcial y el 9% manifiesta que existe dicho proceso. Los resultados permiten evidenciar que no existe un procedimiento para controlar la inducción del personal, por lo tanto no se considera importante esta etapa que consiste en la orientación, ubicación y supervisión de los trabajadores, de esta manera se reducirá la ansiedad de los colaboradores y se indicará las responsabilidades de los nuevos colaboradores.

19) ¿Existe un departamento legal para la legalización de los contratos y las actas de finiquito?

Cuadro No. 24

Departamento legal para la legalización de los contratos

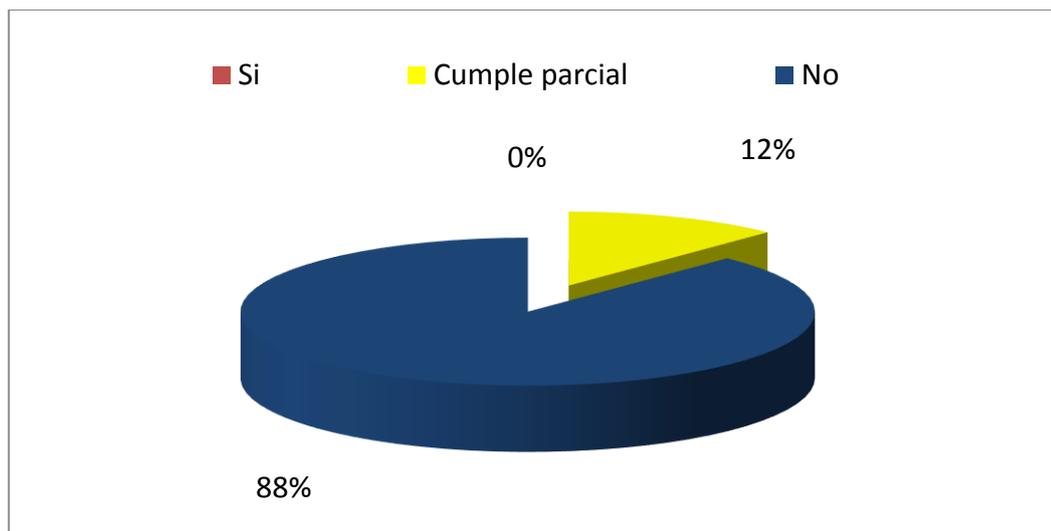
Descripción	Frecuencia	%
Si	0	0%
Cumple parcial	15	12%
No	108	88%
Total	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.

Elaborado por: Autoras.

Gráfico No. 27

Departamento legal para la legalización de los contratos



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.

Elaborado por: Autoras.

El 88% indica que no existe un departamento legal y el 12% señala que si cuentan con dicho departamento. Los resultados evidencian que la empresa no dispone de un departamento legal para la legalización de los contratos y las actas de finiquito, estos contratos que se ingresan para su respectiva legalización en la inspección de trabajo y las actas de finiquito deben ser realizadas de conformidad con lo expresado en términos legales, por lo tanto es necesario que el Departamento de Talento Humano cuente con esta área para tratar estos asuntos.

20) ¿Se suscribió un contrato de trabajo entre el empleador y los trabajadores?

Cuadro No. 25

Contrato de trabajo entre el empleador y los trabajadores

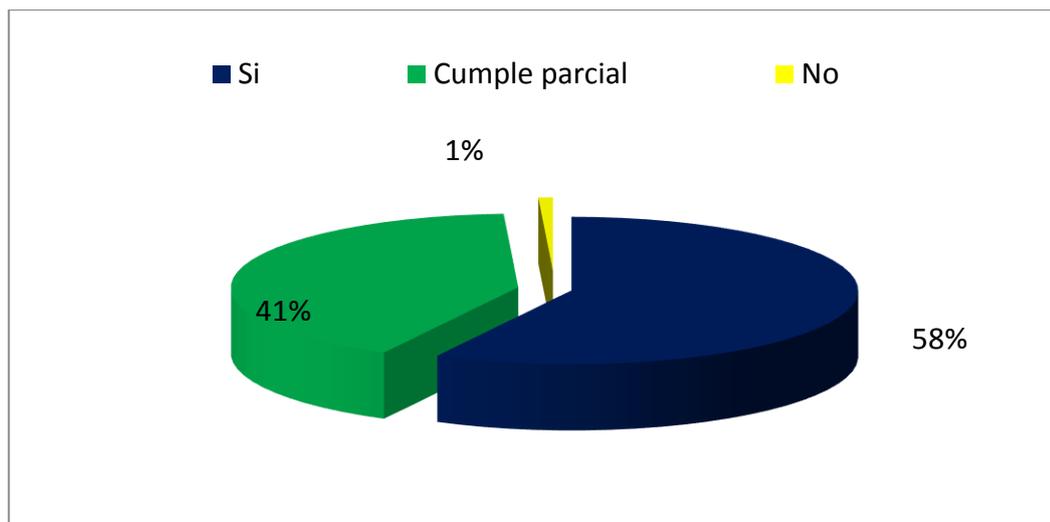
Descripción	Frecuencia	%
Si	71	58%
Cumple parcial	51	41%
No	1	1%
Total	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.

Elaborado por: Autoras.

Gráfico No. 28

Contrato de trabajo entre el empleador y los trabajadores



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.

Elaborado por: Autoras.

Con relación a la suscripción de un contrato de trabajo entre el empleador y los trabajadores, el 58% indica que han firmado contrato, el 41% indica que se ha cumplido en algo. Los resultados evidencian que algunos colaboradores fueron contratados mediante un contrato de trabajo como lo establece la ley, por lo tanto se debe realizar la verificar mediante documentos, para conocer porque no se están cumpliendo con lo indicado por el Ministerio de Relaciones Laborales, organismo que puede establecer una multa a la empresa por el incumplimiento de la ley.

21) ¿Existe un procedimiento para el control de las horas extras del personal operativo reportados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social?

Cuadro No. 26

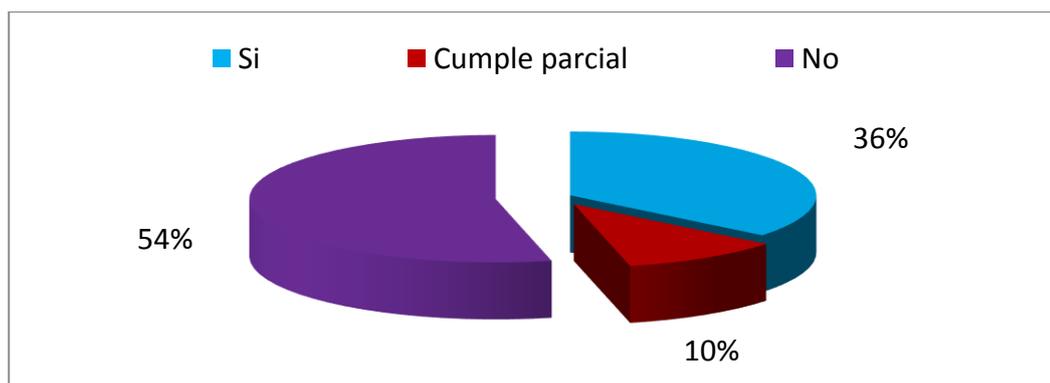
Procedimiento para el control de las horas extras

Descripción	Frecuencia	%
Si	44	36%
Cumple parcial	13	11%
No	66	54%
Total	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.
Elaborado por: Autoras.

Gráfico No. 29

Procedimiento para el control de las horas extras



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.
Elaborado por: Autoras.

Con relación a los procedimientos para el control de las horas extras, el 54% indica que no existe un procedimiento, el 36% señala que existe dicho procedimiento y el 10% indica que se cumple de forma parcial con el control de las horas extras. Los resultados evidencian que no existe un procedimiento para el control de las horas extras del personal operativo reportados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, lo que ocasiona que las aportaciones al IESS sean demoradas, esto demuestra la debilidad de las funciones que realiza el Departamento de Talento Humano por lo que se presentan estas fallas que incumplen con las normativas legales.

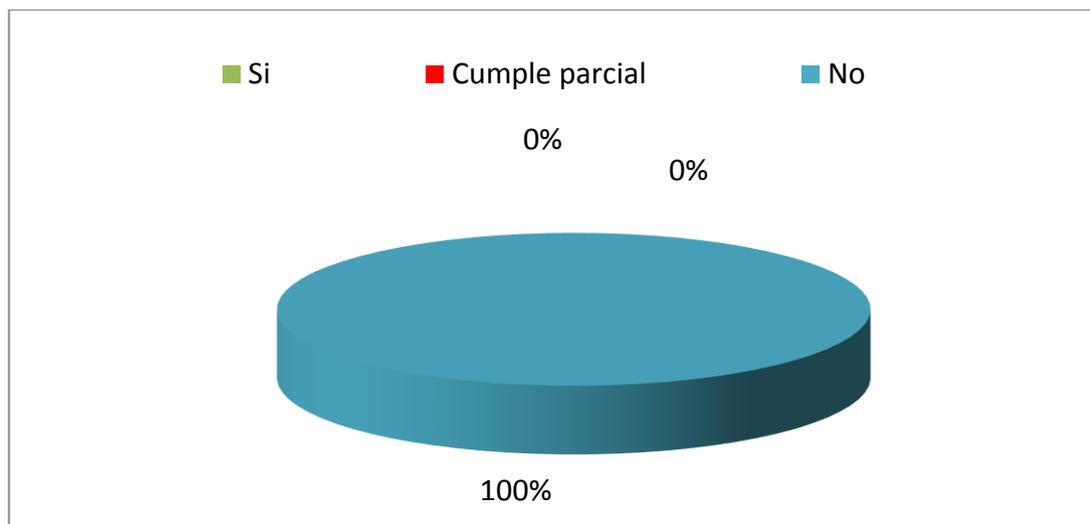
22) ¿Se planificó un programa de incentivos para propiciar un mejor desempeño en el talento humano?

Cuadro No. 27
Planificación de un programa de incentivos

Descripción	Frecuencia	%
Si	0	0%
Cumple parcial	0	0%
No	123	100%
Total	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.
Elaborado por: Autoras.

Gráfico No. 30
Planificación de un programa de incentivos



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.
Elaborado por: Autoras.

Los encuestados indican que no se ha realizado la planificación de un programa de incentivos para obtener un mejor nivel de desempeño de los colaboradores de la empresa. La planificación de incentivos tiene el propósito de motivar a los trabajadores en la labor realizada, para aplicar un plan de incentivos es necesario que se tenga en cuenta beneficiar a la empresa y al trabajador, deben estar especificados de forma clara y capaces de retener a los colaboradores para evitar que estén disponibles en el mercado con grandes capacidades.

23) ¿Se cancelaron los incentivos al personal operativo, con sujeción a lo que expresa la legislación laboral vigente?

Cuadro No. 28

Cancela los incentivos al personal Operativo

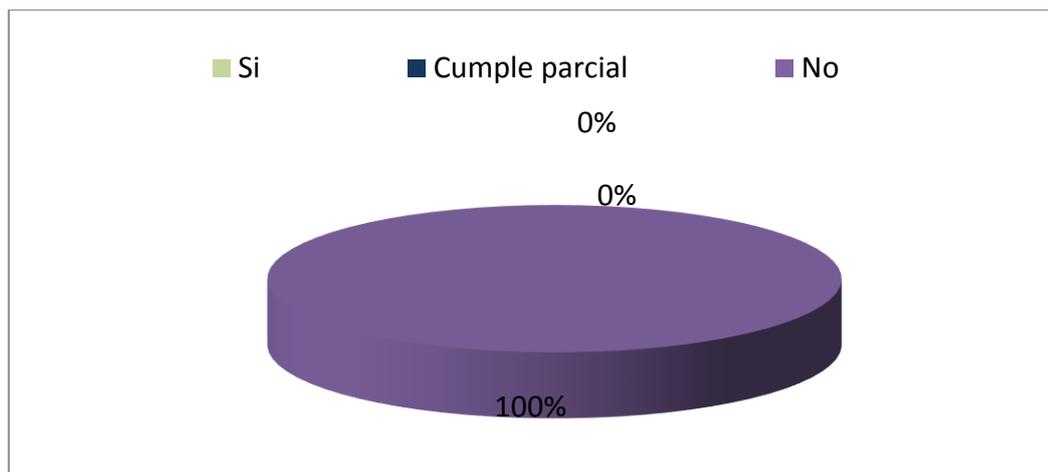
Descripción	Frecuencia	%
Si	0	0%
Cumple parcial	0	0%
No	123	100%
Total	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores..

Elaborado por: Autoras.

Gráfico No. 31

Cancela los incentivos al personal Operativo



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.

Elaborado por: Autoras.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede evidenciar que no se cancelan los incentivos al personal operativo, con sujeción a lo que expresa la legislación laboral vigente, por lo tanto se puede establecer que la empresa incumple con las disposiciones legales y esto es penado por la ley, por este motivo se espera que la empresa establezca un Departamento de Talento Humano con personal capacitado que pueda cumplir con las disposiciones de forma adecuada y que se asegure el bienestar de los colaboradores con el cumplimiento de los incentivos planteados.

24) ¿Ha establecido la empresa mecanismos para el control de los riesgos laborales?

Cuadro No. 29

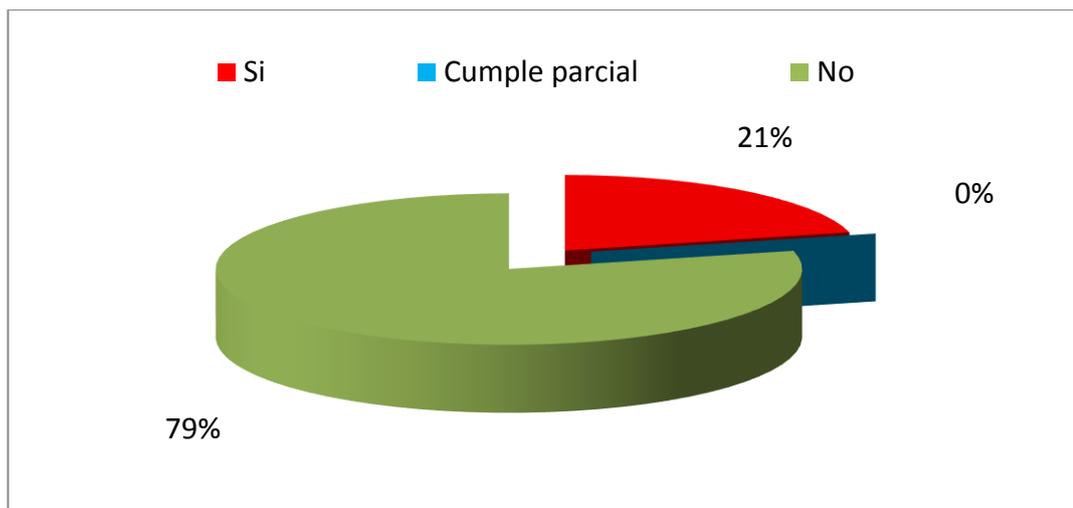
Mecanismos para el control de los riesgos laborales

Descripción	Frecuencia	%
Si	26	21%
Cumple parcial	0	0%
No	97	79%
Total	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.
Elaborado por: Autoras.

Gráfico No. 32

Mecanismos para el control de los riesgos laborales



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.
Elaborado por: Autoras.

Con relación a los mecanismos para el control de los riesgos laborales, el 79% indica que no se han establecido los mecanismos para el control y el 21% señala que se han establecido. Los encuestados manifiestan que no se han establecido mecanismos para el control de los riesgos laborales, debido a que es una empresa que brinda el servicio de seguridad en diversas empresas, es necesario que la empresa implemente mecanismos para prevenir riesgos laborales y evitar accidentes de trabajo que perjudiquen al colaborador.

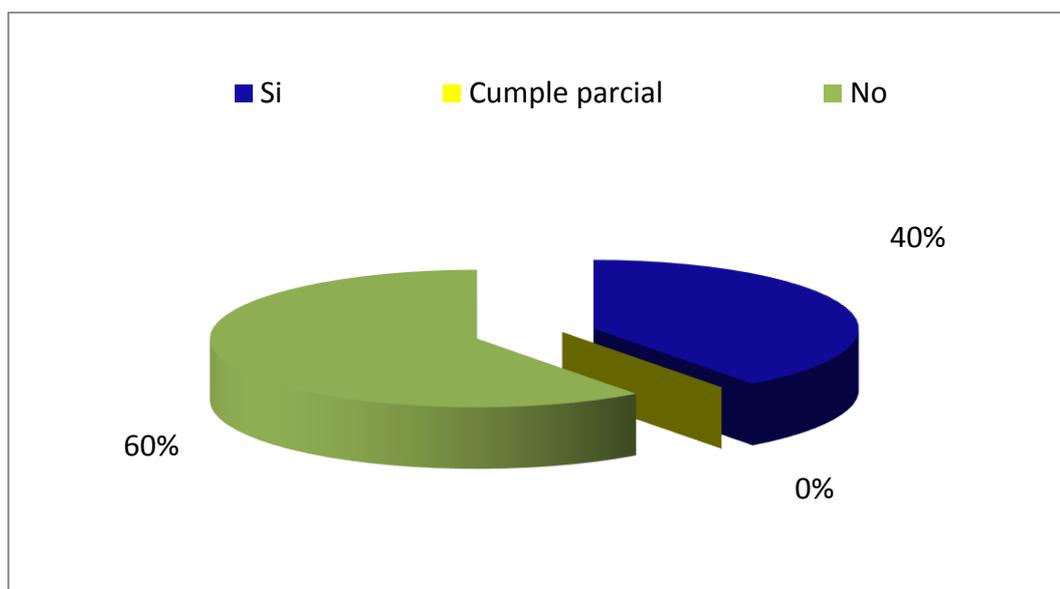
25) ¿Dispone la compañía de un manual de funciones?

Cuadro No. 30
Manual de funciones de la empresa

Descripción	Frecuencia	%
Si	49	40%
Cumple parcial	0	0%
No	74	60%
Total	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.
Elaborado por: Autoras.

Gráfico No. 33
Manual de funciones de la empresa



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.
Elaborado por: Autoras.

El 40% señala que la empresa dispone de un manual de funciones y el 60% manifiesta que no existe un manual de funciones. De acuerdo a los resultados obtenidos se puede conocer la inexistencia de un manual de funciones en la empresa, por lo tanto no se cuenta con un documento que especifique los requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones.

26) ¿Se le informa a los colaboradores de la Compañía, cuáles son sus responsables para que se desempeñen eficientemente en sus puestos de trabajo?

Cuadro No. 31

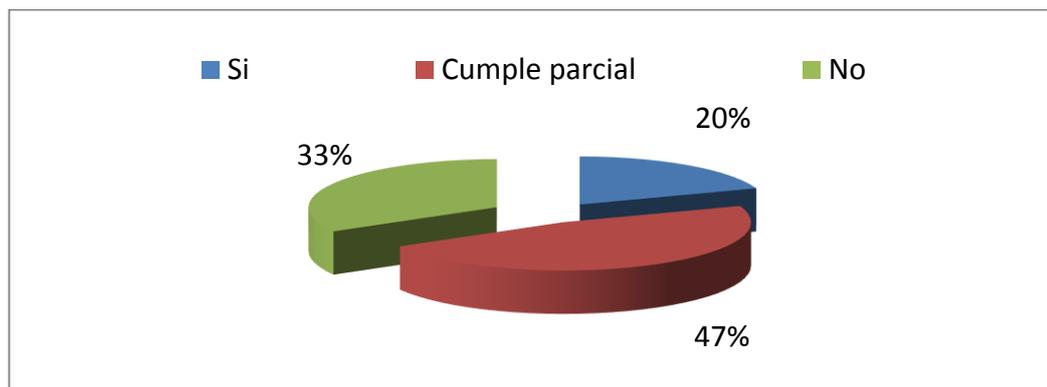
Información al personal sobre las responsabilidades que deben desempeñar

Descripción	Frecuencia	%
Si	24	20%
Cumple parcial	58	47%
No	41	33%
Total	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.
Elaborado por: Autoras.

Gráfico No. 34

Información al personal sobre las responsabilidades que deben desempeñar



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.
Elaborado por: Autoras.

Con relación a la información de los colaboradores sobre las responsabilidades para que se desempeñen en su puesto de trabajo, el 47% indica que a veces se informa, el 33% manifiesta que nunca se informa y el 20% señala que se le ha informado. Los encuestados manifiestan que no se han dado a conocer las responsabilidades que deben cumplir en sus puestos de trabajo, esto se debe a que no se ha realizado un manual de funciones donde se establezca las actividades y funciones de cada colaborador de acuerdo a su cargo.

27) ¿Se han designado responsabilidad por el control del flujo de la información en el departamento de talento humano?

Cuadro No. 32

Designación de responsables del control de la información

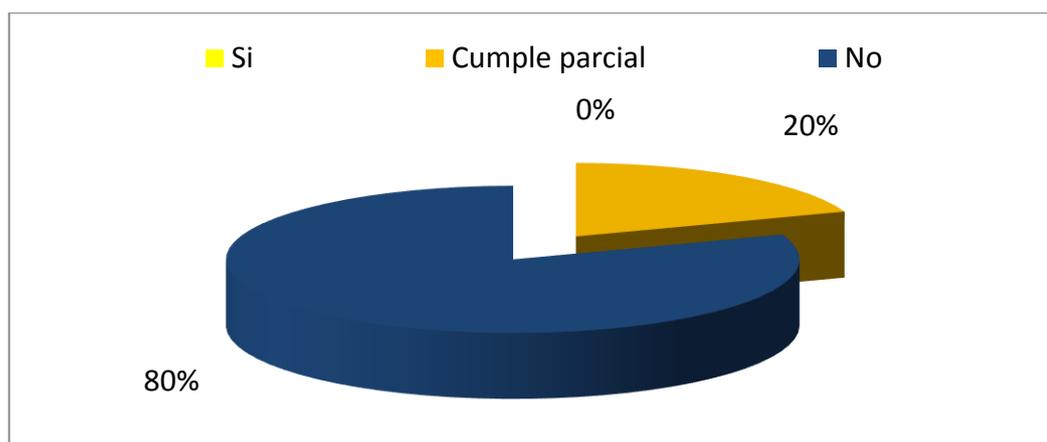
Descripción	Frecuencia	%
Si	0	0%
Cumple parcial	24	20%
No	99	80%
Total	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.

Elaborado por: Autoras.

Gráfico No. 35

Designación de responsables del control de la información



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.

Elaborado por: Autoras.

Con relación a la designación de un responsable por el control del flujo de la información, el 80% indica que no se ha delegado un responsable y el 20% indica que existe una persona que cumple de forma parcial con la responsabilidad de controlar el flujo de información. De acuerdo a los resultados obtenidos se puede evidenciar que no se ha designado un responsable del flujo de información, esto ha ocasionado que el personal desconozca las actividades que se realizan, conflictos existentes y demás medidas que se tomen en la empresa, existiendo poca comunicación e insatisfacción del personal.

28) ¿Se mantienen reuniones periódicas entre el empleador, las altas jerarquías y el personal operativo?

Cuadro No. 33

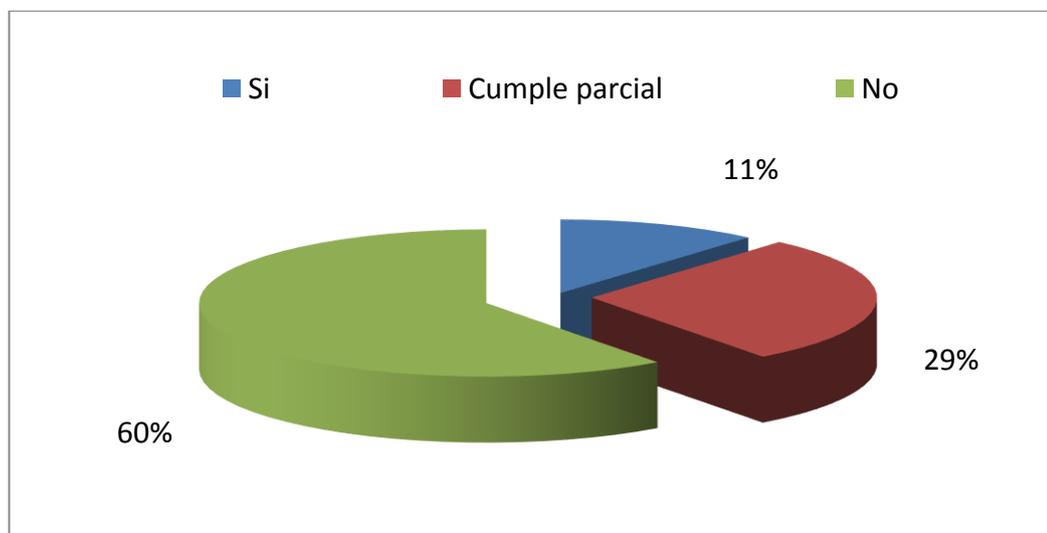
Reuniones periódicas entre empleador – autoridades y personal

Descripción	Frecuencia	%
Si	14	11%
Cumple parcial	35	28%
No	74	60%
Total	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.
Elaborado por: Autoras.

Gráfico No. 36

Reuniones periódicas entre empleador – autoridades y personal



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.
Elaborado por: Autoras.

Con relación a las reuniones periódicas entre el empleador, autoridades y personal, el 60% indica que no se han realizan, el 29% indica que se cumple de forma parcial y el 11% manifiesta que se efectúan reuniones periódicas. De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que la empresa no efectúa reuniones de forma periódica, por lo tanto existe poca información sobre las decisiones que se toman en la organización para mejorar las actividades y procesos que permitirán brindar un buen servicio a los clientes y a su vez evaluar y controlar al personal.

29) ¿La comunicación entre el empleador y los colaboradores es de tipo formal?

Cuadro No. 34

Comunicación entre empleador y colaboradores

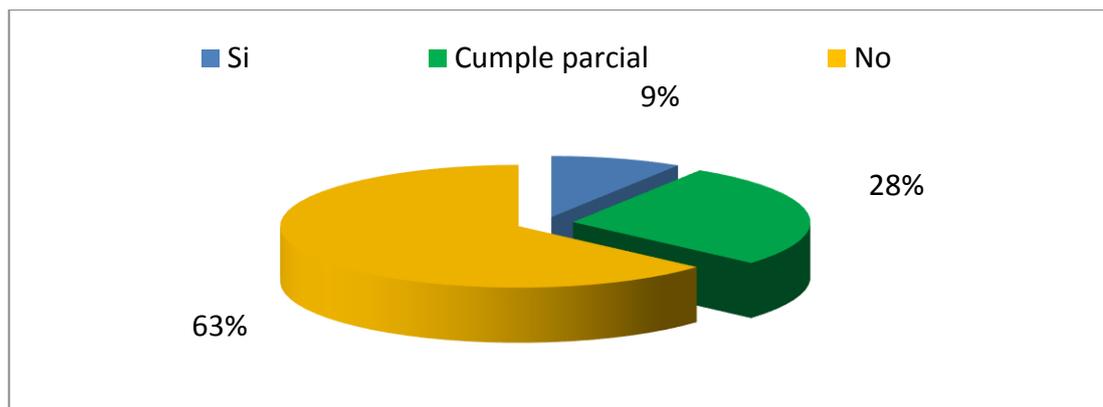
Descripción	Frecuencia	%
Si	11	9%
Cumple parcial	34	28%
No	78	63%
Total	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.

Elaborado por: Autoras.

Gráfico No. 37

Comunicación entre empleador y colaboradores



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.

Elaborado por: Autoras.

Con relación a la comunicación entre el empleador y los colaboradores, el 63% menciona que no existe comunicación de tipo formal, el 28% señala que cumple de forma parcial y el 9% considera que existe comunicación. Los resultados obtenidos permiten conocer que la comunicación organizacional no se está efectuando de manera eficiente, originando problemas internos como malos entendidos entre los involucrados, por este motivo es necesario e importante la comunicación de tipo formal entre la comunidad organizacional por ser una herramienta que aporta en el ámbito laboral para identificar los requerimientos y logros de la empresa y sus colaboradores.

30) ¿Cuenta la empresa con un organigrama estructural?

Cuadro No. 35

Cuenta la empresa con un organigrama estructural

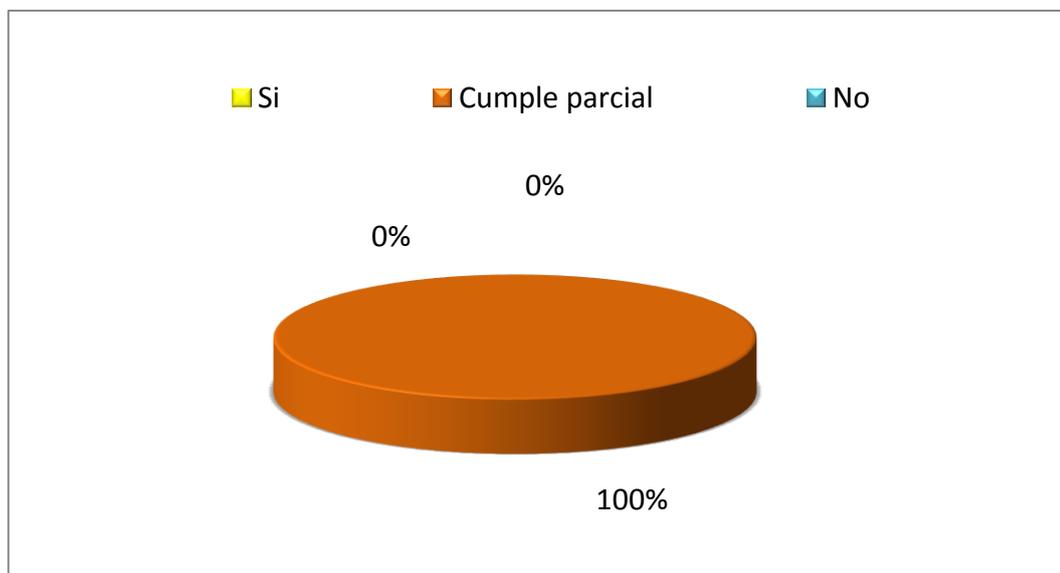
Descripción	Frecuencia	%
Si	0	0%
Cumple parcial	123	100%
No	0	0%
Total	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.

Elaborado por: Autoras.

Gráfico No. 38

Cuenta la empresa con un organigrama estructural



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.

Elaborado por: Autoras.

La empresa cuenta con un organigrama pero no se lo ha dado a conocer a los colaboradores, los organigramas cumplen dos funciones de gran importancia, permiten analizar la estructura para detectar fallas, además se pueden encontrar fallas de control interno, duplicidad de funciones, departamentalización inadecuada, falta de unidad de mando y desequilibrio en la estructura y la amplitud de la misma.

31) ¿Existe un manual o documento para llevar a cabo la evaluación de desempeño del personal operativo?

Cuadro No. 36

Existe un manual para llevar a cabo la evaluación de desempeño

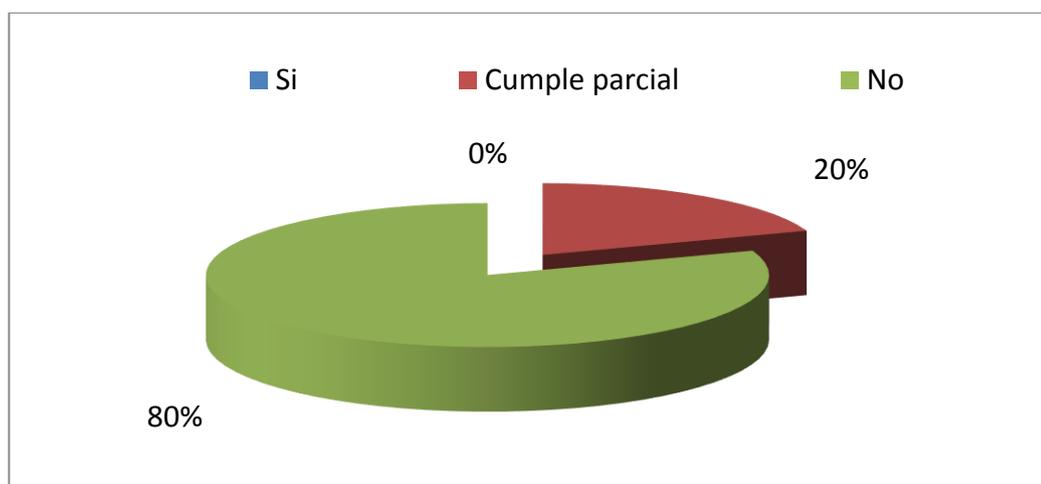
Descripción	Frecuencia	%
Si	0	0%
Cumple parcial	24	20%
No	99	80%
Total	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores..

Elaborado por: Autoras.

Gráfico No. 39

Existe un manual para llevar a cabo la evaluación de desempeño



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.

Elaborado por: Autoras.

Con relación a la existencia de un manual o documento para llevar a cabo la evaluación de desempeño del personal operativo, el 80% indica que no existe un manual y el 20% señala que a veces lleva a cabo la evaluación. De acuerdo a los resultados obtenidos los empleadores indican que no existe un manual o documento para llevar a cabo la evaluación de desempeño del personal operativo que es una valoración sistemática de los objetivos y del rendimiento de los colaboradores para la realización de sus funciones y para el desarrollo del potencial del profesional, tiene el objetivo de promover la motivación y la responsabilidad de los empleados.

32) ¿Cuenta la empresa con procedimientos para la evaluación de las acciones correctivas y preventivas?

Cuadro No. 37

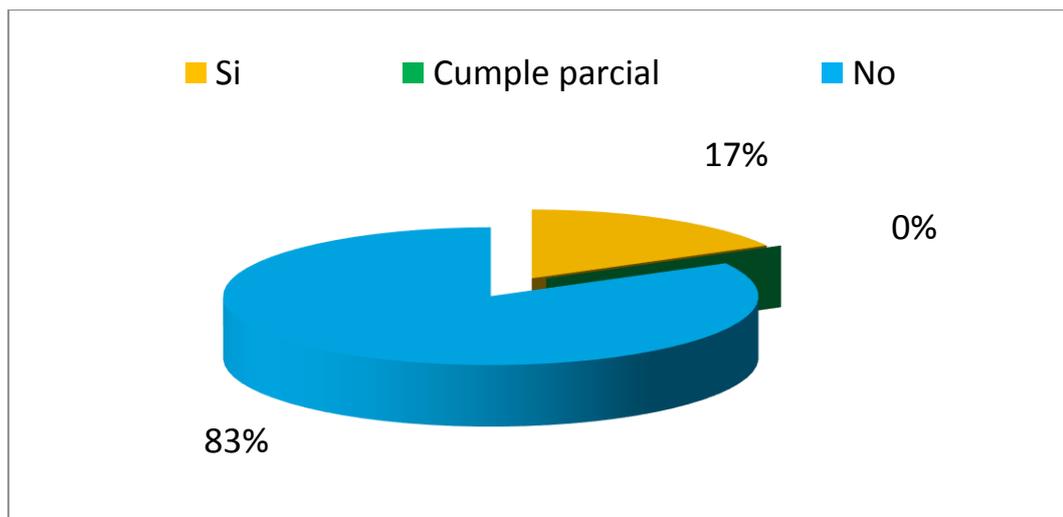
Procedimientos para la evaluación de acciones correctivas

Descripción	Frecuencia	%
Si	21	17%
Cumple parcial	0	0%
No	102	83%
Total	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.
Elaborado por: Autoras.

Gráfico No. 40

Procedimientos para la evaluación de acciones correctivas



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.
Elaborado por: Autoras.

Con relación a los procedimientos para la evaluación de acciones correctivas, el 83% manifiesta que no cuenta con procedimientos y el 17% indican lo contrario. De acuerdo a los resultados obtenidos se puede conocer que la empresa no cuenta con procedimientos que permitan la evaluación de acciones correctivas y preventivas las mismas que permiten la detección, investigación y verificación de las mismas para contribuir a la mejora de las condiciones de accesibilidad y evitar o prevenir los riesgos laborales.

33) ¿Existe un responsable por la ejecución de las actividades de seguimiento y monitoreo, relacionados con el Talento Humano?

Cuadro No. 38

Existencia de un responsable del seguimiento y monitoreo

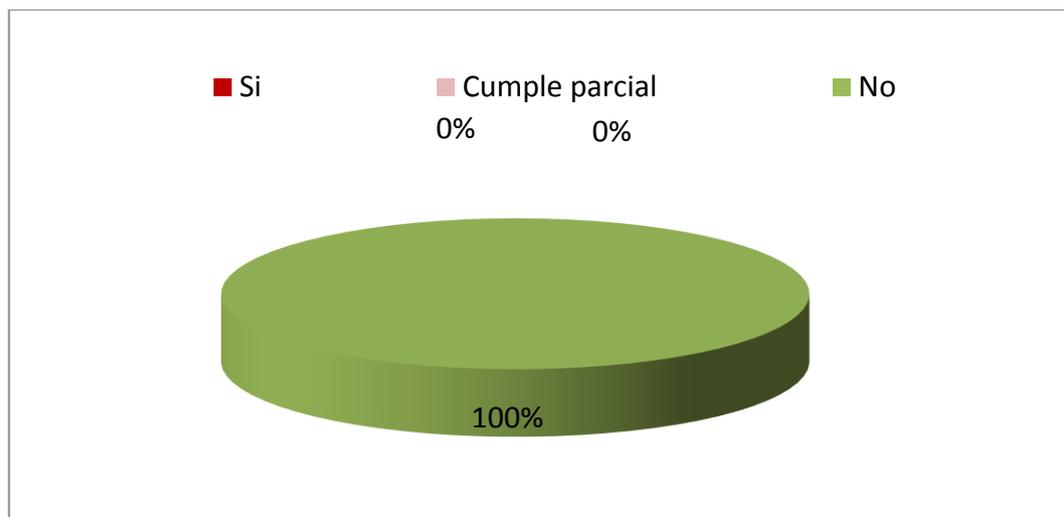
Descripción	Frecuencia	%
Si	0	0%
Cumple parcial	0	0%
No	123	100%
Total	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.

Elaborado por: Autoras.

Gráfico No. 41

Existencia de un responsable del seguimiento y monitoreo



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.

Elaborado por: Autoras.

Con relación a la existencia de un responsable por la ejecución de las actividades de seguimiento y monitoreo, relacionados con el talento humano, se puede evidenciar que no se ha establecido un responsable, el seguimiento es el proceso mediante el que se aplican instrumentos para medir el desempeño del personal, mientras que mediante el monitoreo se logra recolectar, analizar y utilizar información para realizar el seguimiento, cumplir los objetivos y guiar las actividades organizacionales.

34) ¿Se dispone de un sistema de indicadores para la evaluación anual del departamento de Talento Humano?

Cuadro No. 39

Disponibilidad de un sistema de indicadores para evaluar el DTH

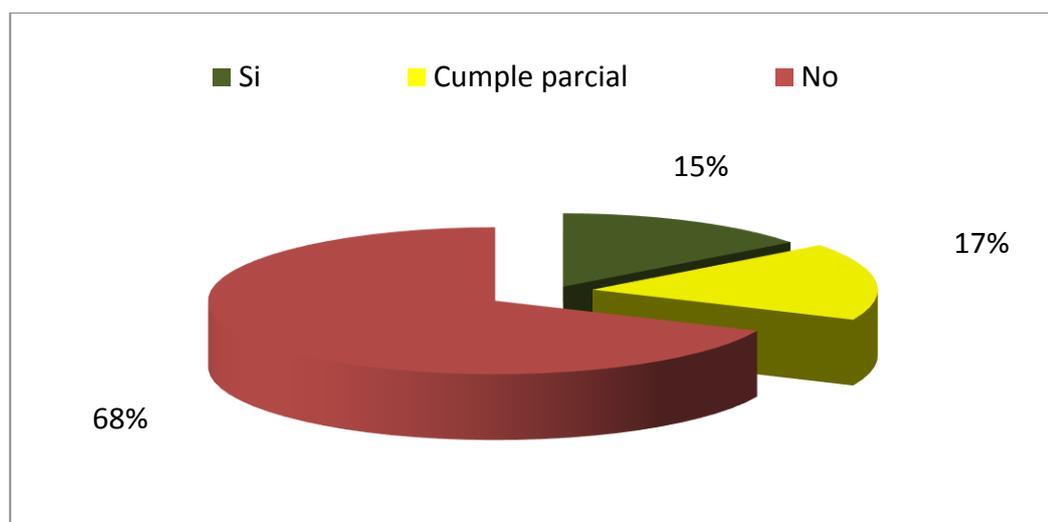
Descripción	Frecuencia	%
Si	18	15%
Cumple parcial	21	17%
No	84	68%
Total	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.

Elaborado por: Autoras.

Gráfico No. 42

Disponibilidad de un sistema de indicadores para evaluar el DTH



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.

Elaborado por: Autoras.

Con relación a la disponibilidad de un sistema de indicadores que permita evaluar el Departamento de Talento Humano, el 68% indica que no dispone de un sistema, el 17% señala que cuenta con un sistema parcial y el 15% manifiesta que la empresa cuenta con un sistema para la evaluación. Los resultados obtenidos evidencian que la organización no cuenta con un sistema que le permita valorar de forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento de los colaboradores en la organización.

35) ¿Se utilizó metodología apropiada para la evaluación del desempeño del personal operativo?

Cuadro No. 40

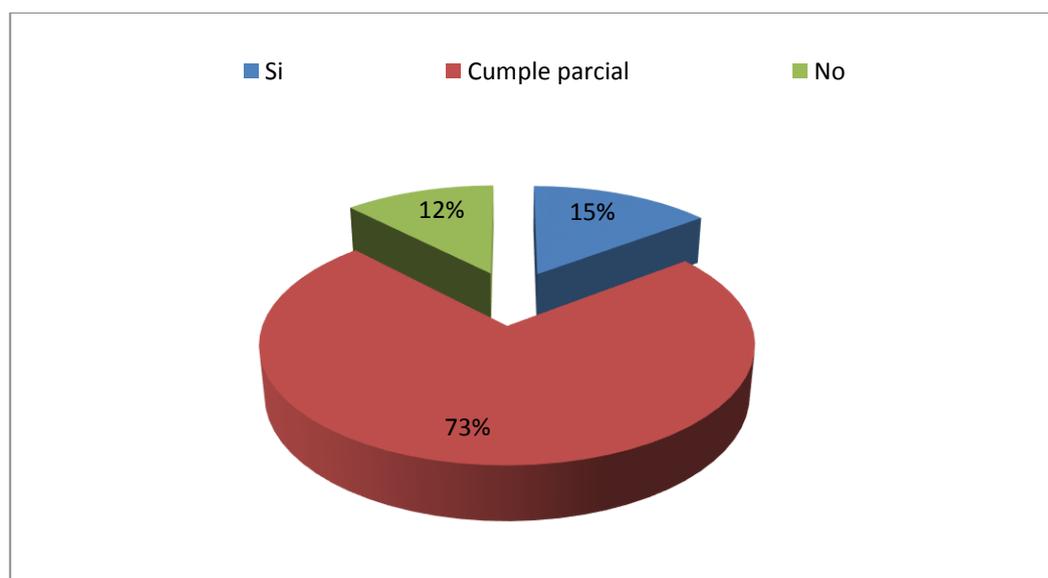
Se utilizó metodología para la evaluación del personal

Descripción	Frecuencia	%
Si	18	15%
Cumple parcial	90	73%
No	15	12%
Total	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.
Elaborado por: Autoras.

Gráfico No. 43

Se utilizó metodología para la evaluación del personal



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.
Elaborado por: Autoras.

Con relación a la utilización de la metodología para la evaluación del personal, el 73% indica que se utilizó parcialmente, el 15% señala que la utiliza y el 12% indica lo contrario. Los resultados evidencian la falta de metodologías apropiadas para efectuar la evaluación del desempeño del personal operativo, por lo tanto dificulta las actividades para controlar y administrar de forma eficiente el desempeño del personal.

36) ¿Existe un responsable por la revisión y aprobación de las liquidaciones?

Cuadro No. 41

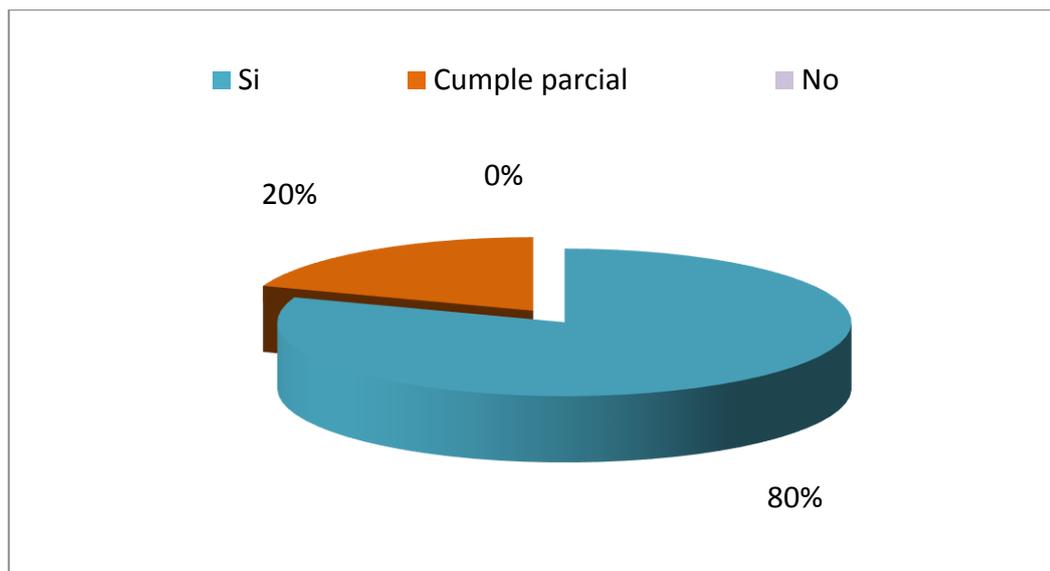
Responsable por la revisión y aprobación de las liquidaciones

Descripción	Frecuencia	%
Si	99	80%
Cumple parcial	24	20%
No	0	0%
Total	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.
Elaborado por: Autoras.

Gráfico No. 44

Responsable por la revisión y aprobación de las liquidaciones



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.
Elaborado por: Autoras.

El 80% manifiesta que existe un responsable por la revisión y aprobación de las liquidaciones y el 20% manifiesta que a veces alguien se responsabiliza de las liquidaciones. Los resultados evidencian que la empresa carece de personal que sea responsable de las liquidaciones que se deben realizar a los colaboradores que ya no trabajan en la empresa, esto crea insatisfacción en el personal que debe esperar demasiado tiempo por la liquidación de ley.

37) ¿Se monitorea periódicamente la seguridad y salud del personal a través de la ficha médica ocupacional?

Cuadro No. 42

Monitoreo periódico de la seguridad y salud del personal

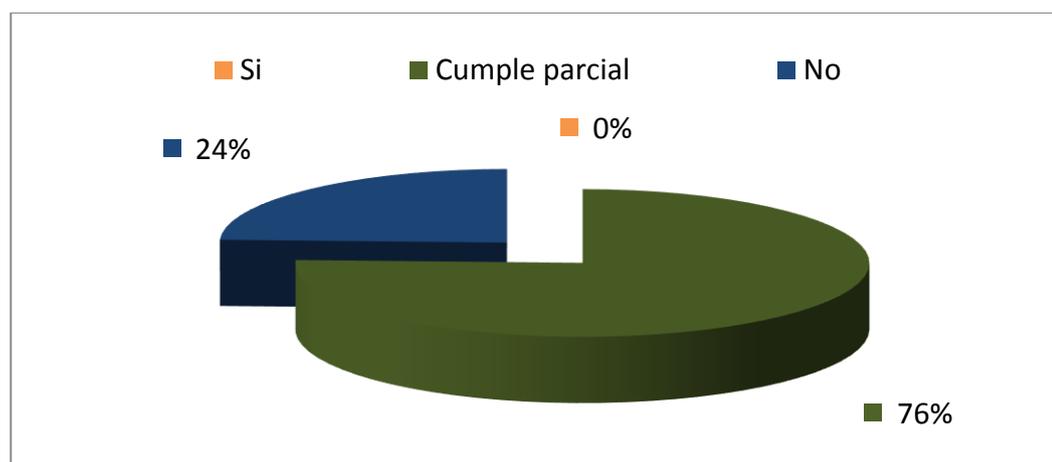
Descripción	Frecuencia	%
Si	0	0%
Cumple parcial	93	76%
No	30	24%
Total	123	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.

Elaborado por: Autoras.

Gráfico No. 45

Monitoreo periódico de la seguridad y salud del personal



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores.

Elaborado por: Autoras.

Con relación al monitoreo periódico de la seguridad y salud del personal, el 76% manifiesta que cumple de forma parcial y el 24% señala que no efectúa el monitoreo. Según los resultados obtenidos la empresa no realiza el monitoreo de forma periódica del personal utilizando la ficha médica ocupacional, por lo tanto no se está cumpliendo con un programa de Salud y Seguridad Laboral que permita controlar de manera frecuente el estado de salud de los colaboradores, este programa deberá ser implementado para identificar los procesos peligrosos y riesgos del trabajo.

4.3. Resultados de la entrevista aplicada a la Gerente de la Compañía Vielarec Cía. Ltda.

1) ¿Cuál es la política del departamento de Talento Humano de la Compañía?

La política es proteger la vida del personal y de los clientes.

2) ¿Cuáles son las variables que predominan para la selección y contratación del Talento Humano?

La experiencia del personal en estas actividades es lo más importante.

3) ¿Qué tipo de capacitación se proporciona al personal operativo?

Es una capacitación general en temas de seguridad privada.

4) ¿Qué tipo de motivación se proporciona al personal operativo?

No se ha planificado una motivación específica para el personal operativo.

5) ¿Cuáles son las variables que predominan para la evaluación del desempeño del Talento Humano?

La satisfacción del cliente por el trabajo realizado por el personal en el interior de sus instalaciones.

6) ¿Considera que es necesaria la realización de una Auditoría Operativa para el departamento de Talento Humano?

Sí, claro que sí, ello me ha llevado a autorizar el permiso a las egresadas de la Universidad Politécnica Salesiana.

7) ¿Estaría dispuesta a tomar decisiones para el bienestar de la compañía, de los trabajadores y de los clientes, con base en los resultados de la Auditoría Operativa?

Claro que sí, por ello espero los resultados de la auditoría de las egresadas pertenecientes a la Universidad Politécnica Salesiana.

8) Según su criterio ¿Se requiere documentación para mejorar las etapas de la Gestión del Talento Humano?

Sí, la documentación es un requisito exigido por las normas ISO.

4.4. Resultados de la entrevista aplicada a la Jefa del departamento de Talento Humano de la Compañía Vielarec Cía. Ltda.

1) ¿Cuál es la política del departamento de Talento Humano de la Compañía?

La política es maximizar el nivel de satisfacción del personal y con ello de los clientes.

2) ¿Cuáles son las variables que predominan para la selección y contratación del Talento Humano?

La experiencia es la variable fundamental.

3) ¿Qué tipo de capacitación se proporciona al personal operativo?

La empresa no dispone de presupuesto para elaborar un plan de capacitación para el personal, pero sí se les proporciona inducciones cada tres meses por parte del departamento de talento humano o del área Técnica.

4) ¿Qué tipo de motivación se proporciona al personal operativo?

La empresa no mantiene como política otorgar incentivos al personal, salvo la remuneración.

5) ¿Cuáles son las variables que predominan para la evaluación del desempeño del Talento Humano?

La satisfacción del cliente y por supuesto del personal de guardias de seguridad de la empresa.

6) ¿Considera que es necesaria la realización de una Auditoría Operativa para el departamento de Talento Humano?

Así es, por eso estoy apoyando a las autoras de la presente investigación.

7) ¿Estaría dispuesta a tomar decisiones para el bienestar de la compañía, de los trabajadores y de los clientes, con base en los resultados de la Auditoría Operativa?

Sí, es necesario que la auditoría apoye la toma de decisiones de la Gerencia y del departamento de Talento Humano.

8) Según su criterio ¿Se requiere documentación para mejorar las etapas de la Gestión del Talento Humano?

Sí, se debe elaborar la documentación para las etapas de la Gestión de Talento Humano.

4.5. FASE DE RESULTADOS

Una vez que se llevó a cabo la auditoría operativa al departamento de Talento Humano en Vielarec Cía. Ltda., se procedió a realizar la evaluación de cada uno de los componentes de la auditoría, para conocer cuáles son las principales debilidades y fortalezas de la organización, para lo cual se emplea las siguientes escalas:

Cuadro No. 44

Escala de valoración para calificar los resultados de la encuesta No 1

Descripción	Si	Cumple Parcial	No
Valoración	3	2	1

Fuente: Valoración dada por las autoras.

Elaborado por: Autoras.

Se calificó los resultados de la encuesta, asignándole el valor más alto (3) al cumplimiento total y el valor más bajo (1) al incumplimiento en cada uno de los ítems de la encuesta, mientras que la calificación de la auditoría, de acuerdo al porcentaje obtenido por cada componente, como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 45

Escala de valoración para calificar los resultados de la encuesta No 2

Criterio	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Parámetro	90%-100%	80%-89%	70%-79%	40%-69%	<40%
Riesgo de control	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto

Fuente: Valoración dada por las autoras.

Elaborado por: Autoras.

El criterio de la auditoría es que si el puntaje general obtenido y por cada componente será malo si es menor que 40%, si se encuentra entre 40% a 69% es regular, de 70% a 79% es bueno, de 80% a 89% es muy bueno, 90% a 100% es excelente.

Con esta información se evalúa cada componente de la auditoría operativa al departamento de Talento Humano, por separado, para al culminar el procedimiento efectuar la calificación general de la misma y emitir el criterio de esa calificación.

4.5.1 Ambiente de control.

El ambiente de control se evalúa de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores y empleador de CIA. VIELAREC CIA. LTDA., cuyos resultados se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 45
Evaluación del ambiente de control

Componentes	Cumplimiento									Calificación obtenida	Ponderación	Porcentaje
	Total			Parcial			Nulo					
	Encuesta	Escala	Calificación	Encuesta	Escala	Calificación	Encuesta	Escala	Calificación			
Ambiente de control												
¿Existen procedimientos y políticas documentadas en el departamento de Talento Humano?	11	3	33	15	2	30	97	1	97	160	369	43,36 %
¿Se han plasmado los objetivos anualmente en el departamento de Talento Humano?	20	3	60	39	2	78	64	1	64	202	369	54,74 %
¿Se ha informado al personal acerca de los procedimientos, políticas y objetivos del departamento de Talento Humano?	16	3	48	48	2	96	59	1	59	203	369	55,01 %
¿Conoce el personal de la empresa los objetivos plasmados por el departamento de Talento Humano?	15	3	45	39	2	78	69	1	69	192	369	52,03 %

Componentes	Cumplimiento									Califi- ca- ción obte- nida	Pon- de- ra- ción	Por- centa- je
	Total			Parcial			Nulo					
	En- cues- ta	Es- cala	Califi- ca- ción	En- cues- ta	Es- cala	Califi- ca- ción	En- cues- ta	Es- cala	Cali- fica- ción			
¿Existe un procedimiento documentado para la selección del personal?	24	3	72	99	2	198	0	1	0	270	369	73,17 %
¿Existe un procedimiento documentado para la formación y capacitación del Talento Humano?	0	3	0	0	2	0	123	1	123	123	369	33,33 %
Total										1.150	2.214	66,30 %

Fuente: Encuesta aplicada al personal y al empleador de la empresa.
Elaborado por: Autoras.

Del cuadro donde se detallan los diferentes ítems que conforman el componente del ambiente de control, se pudo calcular los siguientes indicadores:

- Ponderación = 1.150
- Calificación = 2.214

$$\text{Riesgo Ponderado} = \frac{\text{Calificación}}{\text{Ponderación}}$$

$$\text{Riesgo Ponderado} = \frac{1.150}{2.214}$$

$$\text{Riesgo Ponderado} = 51.94\%$$

Cuadro No.46**Ponderación del nivel de riesgo en el ambiente de control**

Nivel de control del riesgo				
Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
90%-100%	80%-89%	70%-79%	40%-69%	<40%
Muy alto	Alto	Moderado	Bajo	Muy bajo
Nivel de confianza				

Fuente: Encuesta aplicada al personal y al empleador de la empresa.
Elaborado por: Autoras.

El riesgo ponderado del componente del ambiente de control es igual a 51,94% que significa que el riesgo de control se encuentra en el parámetro alto tendiendo hacia moderado, observándose que los riesgos de mayor consideración son los siguientes:

- Falta de procedimientos y políticas documentadas en el departamento de Talento Humano.
- Falta de procedimientos y políticas documentadas para la selección, contratación e inducción del departamento de Talento Humano.
- No se ha verificado el nivel de incumplimiento de los objetivos exclusivos formulados para el departamento de talento humano.

4.5.2. Evaluación de riesgos.

La evaluación de los riesgos se evalúa de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores y empleador de CIA. VIELAREC CIA. LTDA., cuyos resultados se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro No.47
Evaluación de riesgos

Componentes	Cumplimiento									Califi- ca- ción obte- nida	Pon- dera- ción	Por- centa- je
	Total			Parcial			Nulo					
	En- cues- ta	Es- cala	Califi- ca- ción	En- cues- ta	Es- cala	Califi- ca- ción	En- cues- ta	Es- cala	Califi- ca- ción			
Evaluación de riesgos												
¿Se han definido los mecanismos adecuados para la identificación de los riesgos internos en el departamento de Talento Humano?	18	3	54	47	2	94	58	1	58	206	369	55,83 %
¿Se valoran los riesgos internos del departamento de Talento Humano con base a algún criterio técnico?	18	3	54	40	2	80	65	1	65	199	369	53,93 %
¿Se identificó un manual para la ejecución de acciones correctivas y preventivas que permita la minimización de los riesgos identificados?	19	3	57	36	2	72	68	1	68	197	369	53,39 %
¿Se ha realizado una investigación acerca de las necesidades de cada puesto de trabajo operativo?	24	3	72	0	2	0	99	1	99	171	369	46,34 %
¿Se ha diseñado un documento donde se puedan apreciar los requisitos de cada puesto de trabajo operativo?	99	3	297	24	2	48	0	1	0	345	369	93,50 %
¿Se mantiene un documento donde se puede apreciar el perfil del trabajador o aspirante a un puesto de trabajo operativo?	0	3	0	123	2	246	0	1	0	246	369	66,67 %
¿Existe un procedimiento para la evaluación del clima laboral en la organización?	21	3	63	34	2	68	68	1	68	199	369	53,93 %

Componentes	Cumplimiento									Califi- ca- ción obte- nida	Pon- de- raci- ón	Por- cent- aje
	Total			Parcial			Nulo					
	En- cues- ta	Es- ca- la	Califi- ca- ción	En- cues- ta	Es- ca- la	Ca-lifi- ca- ción	En- cues- ta	Es- cal- a	Ca-lifi- ca- ción			
¿Existe un departamento de investigación y desarrollo en el Empresa?	0	3	0	0	2	0	123	1	123	123	369	33,33%
Total										1.686	2.952	57,11%

Fuente: Encuesta aplicada al personal y al empleador de la empresa.
Elaborado por: Autoras.

Del cuadro donde se detallan los diferentes ítems que conforman el componente de la evaluación de los riesgos, se pudo calcular los siguientes indicadores:

- Ponderación = 1.686
- Calificación = 2.952

$$\text{Riesgo Ponderado} = \frac{\text{Calificación}}{\text{Ponderación}}$$

$$\text{Riesgo Ponderado} = \frac{1.686}{2.952}$$

$$\text{Riesgo Ponderado} = 57.11\%$$

Cuadro No. 48**Ponderación del componente de evaluación de riesgos**

Nivel de control del riesgo				
Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
90%-100%	80%-89%	70%-79%	40%-69%	<40%
Muy alto	Alto	Moderado	Bajo	Muy bajo
Nivel de confianza				

Fuente: Encuesta aplicada al personal y al empleador de la empresa.

Elaborado por: Autoras.

El riesgo ponderado del componente de la evaluación de los riesgos es igual a 57,11% que significa un alto riesgo de control, observándose que los riesgos de mayor consideración son los siguientes:

- No se ha realizado una eficiente investigación acerca de las necesidades de cada puesto de trabajo operativo.
- No existe un departamento de investigación y desarrollo en la empresa.

4.5.3. Actividades de control

La evaluación de los riesgos en el componente de las actividades de control se lleva a cabo de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores y empleador de CIA. VIELAREC CIA. LTDA., cuyos resultados se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 49
Actividades de control

Componentes	Cumplimiento									Califi- ca- ción obte- nida	Valor máxi- mo	Por- centa- je
	Total			Parcial			Nulo					
	En- cues- ta	Es- cala	Califi- ca- ción	En- cues- ta	Es- cala	Califi- ca- ción	En- cues- ta	Es- cala	Califi- ca- ción			
¿Se han definido los controles necesarios para mejorar el desempeño de cada una de las etapas de la Gestión del Talento Humano?	26	3	78	19	2	38	78	1	78	194	369	52,57 %
¿Se ha mejorado el desempeño de las etapas de la Gestión del Talento Humano con la implementación de estos controles?	8	3	24	27	2	54	88	1	88	166	369	44,99 %
¿Se han designado a los responsables para la aplicación de los controles en las etapas de la Gestión del Talento Humano?	33	3	99	40	2	80	50	1	50	229	369	62,06 %
¿Existe un procedimiento para el control de las actividades de inducción del personal operativo?	11	3	33	40	2	80	72	1	72	185	369	50,14 %
¿Existe un departamento legal para la legalización de los contratos y las actas de finiquito?	0	3	0	15	2	30	108	1	108	138	369	37,40 %
¿Se suscribió un contrato de trabajo entre el empleador y los trabajadores?	71	3	213	51	2	102	1	1	1	316	369	85,64 %

Componentes	Cumplimiento									Calificación obtenida	Valor máximo	Porcentaje
	Total			Parcial			Nulo					
	Encuestas	Escala	Calificación	Encuestas	Escala	Calificación	Encuestas	Escala	Calificación			
¿Existe un procedimiento para el control de las horas extras del personal operativo reportados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social?	44	3	132	13	2	26	66	1	66	224	369	60,70 %
¿Se planificó un programa de incentivos para propiciar un mejor desempeño en el talento humano?	0	3	0	0	2	0	123	1	123	123	369	33,33 %
¿Se cancelaron los incentivos al personal operativo, con sujeción a lo que expresa la legislación laboral vigente?	0	3	0	0	2	0	123	1	123	123	369	33,33 %
¿Ha establecido la empresa mecanismos para el control de los riesgos laborales?	26	3	78	0	2	0	97	1	97	175	369	47,43 %
Total										1.873	3.690	50,76 %

Fuente: Encuesta aplicada al personal y al empleador de la empresa.

Elaborado por: Autoras.

Del cuadro donde se detallan los diferentes ítems que conforman el componente de las actividades de control, se pudo calcular los siguientes indicadores:

- Ponderación = 1.873
- Calificación = 3.690

$$\text{Riesgo Ponderado} = \frac{\text{Calificación}}{\text{Ponderación}}$$

$$\text{Riesgo Ponderado} = \frac{1.873}{3.690}$$

$$\text{Riesgo Ponderado} = 50.76\%$$

Cuadro No. 50

Ponderación del componente de actividades de control

Nivel de control del riesgo				
Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
90%-100%	80%-89%	70%-79%	40%-69%	<40%
Muy alto	Alto	Moderado	Bajo	Muy bajo
Nivel de confianza				

Fuente: Encuesta aplicada al personal y al empleador de la empresa.
Elaborado por: Autoras.

El riesgo ponderado del componente de las actividades de control es igual a **50,76%** que significa un alto riesgo de control, observándose que los riesgos de mayor consideración son los siguientes:

- Los trabajadores de la empresa desconocen la existencia de un procedimiento documentado para la formación y capacitación del talento humano operativo.
- Limitaciones en el control de la evaluación de la capacitación periódica al talento humano operativo de la compañía.

- Limitaciones en el control de la evaluación de la formación del Talento Humano.
- No se está cancelando los incentivos al personal operativo, con sujeción a lo que expresa la legislación laboral vigente.
- Falta de un programa de incentivos para propiciar un mejor desempeño en el Talento Humano.
- El personal ha emitido quejas porque no se les está proporcionando la ropa adecuada a los colaboradores del área operativa.

4.5.4. Información y comunicación

La evaluación de los riesgos en el componente de la información y comunicación se lleva a cabo de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores y empleador de CIA. VIELAREC CIA. LTDA., cuyos resultados se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 51
Información y comunicación

Componentes	Cumplimiento									Califi- ca- ción obte- nida	Valor máxi- mo	Porcenta- je
	Total			Parcial			Nulo					
	En- cues- ta	Es- cala	Califi- ca- ción	En- cues- ta	Es- cala	Califi- ca- ción	En- cues- ta	Es- cala	Califi- ca- ción			
¿Dispone la compañía de un manual de funciones?	49	3	147	0	2	0	74	1	74	221	369	59,89%
¿Se le informa a los colaboradores de la Compañía, cuáles son sus responsables para que se desempeñen eficientemente en sus puestos de trabajo?	24	3	72	58	2	116	41	1	41	229	369	62,06%
¿Se han designado responsabilidad por el control del flujo de la información en el departamento de talento humano?	0	3	0	24	2	48	99	1	99	147	369	39,84%
¿Se mantienen reuniones periódicas entre el empleador, las altas jerarquías y el personal operativo?	14	3	42	35	2	70	74	1	74	186	369	50,41%
¿La comunicación entre el empleador y los colaboradores es de tipo formal?	11	3	33	34	2	68	78	1	78	179	369	48,51%
¿Cuenta la empresa con un organigrama estructural?	0	3	0	123	2	246	0	1	0	246	369	66,67%
Total										1.208	2.214	54,56%

Fuente: Encuesta aplicada al personal y al empleador de la empresa.
Elaborado por: Autoras.

Del cuadro donde se detallan los diferentes ítems que conforman el componente de la información y comunicación, se pudo calcular los siguientes indicadores:

- Ponderación = 1.208
- Calificación = 2.214

$$\text{Riesgo Ponderado} = \frac{\text{Calificación}}{\text{Ponderación}}$$

$$\text{Riesgo Ponderado} = \frac{1.208}{2.214}$$

$$\text{Riesgo Ponderado} = 54.56\%$$

Cuadro No. 52

Ponderación del componente de información y comunicación

Nivel de control del riesgo				
Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
90%-100%	80%-89%	70%-79%	40%-69%	<40%
Muy alto	Alto	Moderado	Bajo	Muy bajo
Nivel de confianza				

Fuente: Encuesta aplicada al personal y al empleador de la empresa.
Elaborado por: Autoras.

El riesgo ponderado del componente de información y comunicación es igual a **54,56%** que significa un alto riesgo de control, observándose que los riesgos de mayor consideración son los siguientes:

- La empresa no ha designado responsabilidad por el control del flujo de la información en el departamento de talento humano.
- Los trabajadores de la empresa desconocen el manual de funciones de la compañía.
- La comunicación entre el empleador y los colaboradores es de tipo informal.

4.5.5. Seguimiento y monitoreo

La evaluación de los riesgos en el componente de seguimiento y monitoreo se lleva a cabo de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores de la CIA. VIELAREC CIA. LTDA., cuyos resultados se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 53
Seguimiento y monitoreo

Componentes	Cumplimiento									Calificación obtenida	Valor máximo	Porcentaje
	Total			Parcial			Nulo					
	Encuesta	Escala	Calificación	Encuesta	Escala	Calificación	Encuesta	Escala	Calificación			
¿Existe un manual o documento para llevar a cabo la evaluación de desempeño del personal operativo?	0	3	0	24	2	48	99	1	99	147	369	39,84%
¿Cuenta la empresa con procedimientos para la evaluación de las acciones correctivas y preventivas?	21	3	63	0	2	0	102	1	102	165	369	44,72%
¿Existe un responsable por la ejecución de las actividades de seguimiento y monitoreo, relacionados con el talento humano?	0	3	0	0	2	0	123	1	123	123	369	33,33%

Componentes	Cumplimiento									Calificación obtenida	Valor máximo	Porcentaje
	Total			Parcial			Nulo					
	Encuesta	Escala	Calificación	Encuesta	Escala	Calificación	Encuesta	Escala	Calificación			
¿Se dispone de un sistema de indicadores para la evaluación anual del departamento de Talento Humano?	18	3	54	21	2	42	84	1	84	180	369	48,78%
¿Se utilizó metodología apropiada para la evaluación del desempeño del personal operativo?	18	3	54	90	2	180	15	1	15	249	369	67,48%
¿Existe un responsable por la revisión y aprobación de las liquidaciones?	99	3	297	24	2	48	0	1	0	345	369	93,50%
¿Se monitorea periódicamente la seguridad y salud del personal a través de la ficha médica ocupacional?	0	3	0	93	2	186	30	1	30	216	369	58,54%
Total										1.42	2.58	55,17%

Fuente: Encuesta aplicada al personal y al empleador de la empresa.
Elaborado por: Autoras.

Del cuadro donde se detallan los diferentes ítems que conforman el componente de seguimiento y monitoreo, se pudo calcular los siguientes indicadores:

- Ponderación = 1.425
- Calificación = 2.583

$$\text{Riesgo Ponderado} = \frac{\text{Calificación}}{\text{Ponderación}}$$

$$\text{Riesgo Ponderado} = \frac{1.425}{2.583}$$

$$\text{Riesgo Ponderado} = 55.17\%$$

Cuadro No. 54

Ponderación del componente de seguimiento y monitoreo

Nivel de control del riesgo				
Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
90%-100%	80%-89%	70%-79%	40%-69%	<40%
Muy alto	Alto	Moderado	Bajo	Muy bajo
Nivel de confianza				

Fuente: Encuesta aplicada al personal y al empleador de la empresa.

Elaborado por: Autoras.

El riesgo ponderado del componente de seguimiento y monitoreo es igual a **55,17%** que significa un alto riesgo de control, observándose que los riesgos de mayor consideración son los siguientes:

- La empresa no dispone de un manual o documento para llevar a cabo la evaluación de desempeño del personal operativo.
- Por ello no se ha realizado de manera eficiente la evaluación del desempeño del personal operativo.
- La empresa no se dispone de un sistema de indicadores para la evaluación anual del departamento de Talento Humano.

4.5.6. Resumen de los componentes de la Auditoría.

La evaluación de los riesgos de los cinco componentes de la auditoría se lleva a cabo de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores y empleador de CIA. VIELAREC CIA. LTDA., cuyos resultados se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 55
Componentes de la auditoría

Componentes	Calificación obtenida	Valor máximo	Porcentaje
Ambiente de control	1.150	2.214	51,94%
Evaluación de riesgos	1.686	2.952	57,11%
Actividades de control	1.686	2.952	57,11%
Información y comunicación	1.208	2.214	54,56%
Seguimiento y monitoreo	1.425	2.583	55,17%
Total	7.342	13.653	53,78%

Fuente: Encuesta aplicada al personal y al empleador de la empresa.
Elaborado por: Autoras.

Del cuadro donde se detallan los diferentes componentes de la auditoría, se pudo calcular los siguientes indicadores:

- Ponderación = 7.342
- Calificación = 13.653

$$Riesgo Ponderado = \frac{Calificación}{Ponderación}$$

$$Riesgo Ponderado = \frac{7.342}{13.653}$$

$$Riesgo Ponderado = 53.78\%$$

Cuadro No. 56
Ponderación de los componentes de Auditoría

Nivel de control del riesgo				
Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
90%-100%	80%-89%	70%-79%	40%-69%	<40%
Muy alto	Alto	Moderado	Bajo	Muy bajo
Nivel de confianza				

Fuente: Encuesta aplicada al personal y al empleador de la empresa.

Elaborado por: Autoras.

El riesgo ponderado de los cinco componentes de la auditoría, es igual a **53,78%** que significa que el riesgo de control se encuentra en el parámetro alto aunque cercano hacia moderado.

4.5.7. Informe final.

Guayaquil, 30 de enero del 2015

Al Señor(es)

VIELAREC CIA. LTDA.

Ciudad

De mis consideraciones:

En la planeación y ejecución de la auditoría de los estados financieros de **CIA. VIELAREC CIA. LTDA.**, por el año terminado el 31 de diciembre del 2014, se consideró su estructura de control interno para determinar los procedimientos de auditoría operativa basada en la metodología COSO I, con el propósito de expresar una opinión sobre los procesos del departamento de Talento Humano. Esta consideración no necesariamente revelará todos los problemas en la estructura de control interno que se pudieran considerar debilidades materiales bajo normas establecidas.

En el Ítem 4.5.9., se incluye una descripción de la responsabilidad de la Administración de establecer y mantener la estructura de control interno, y de los objetivos y las limitaciones inherentes en la referida estructura, que deberá leerse conjuntamente con esta carta.

Una debilidad material es una condición en la cual el diseño o el funcionamiento de los elementos de la estructura específica de control interno no reducen a un nivel relativamente bajo el riesgo de que ocurran errores o irregularidades en cantidades significativas en relación con los estados financieros que se auditan y que éstos no sean descubiertos dentro de una función asignada oportunamente. Sin embargo, no se observó asuntos que involucren la estructura de control interno y su

funcionamiento que se consideran sean debilidades materiales como está definida en éste párrafo.

Se observó otros asuntos relacionados con la estructura de control interno, ciertos asuntos administrativos y operativos. Estas recomendaciones resultaron de nuestras inspecciones efectuadas en relación con nuestra auditoría operativa bajo la metodología COSO I de Vielarec Cía. Ltda. por el año terminado el 31 de diciembre del 2014, y están incluidos a continuación de este informe.

Guayaquil, 30 de enero del 2015

CIA. VIELAREC CIA. LTDA.**4.5.8. INFORME A LA GERENCIA DE TALENTO HUMANO.
POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

- I. Ambiente de control.
- II. Evaluación de riesgos.
- III. Actividades de control.
- IV. Información y comunicación.
- V. Seguimiento y monitoreo.

**INFORME A LA GERENCIA DE TALENTO HUMANO.
POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

I. Ambiente de control

Antecedente. – De la revisión efectuada a 31 de diciembre del 2014, se pudo comprobar que el Departamento de Talento Humano de la empresa no dispone de procedimientos y políticas documentadas.

Observación. – Se evidenciaron las siguientes observaciones de la auditoría operativa realizada bajo la metodología de COSO I, en el componente del ambiente de control.

- Inexistencia de procedimientos y políticas documentadas en el departamento de Talento Humano.
- Inexistencia de procedimientos y políticas documentadas para la selección, contratación e inducción del departamento de Talento Humano.
- Falta de verificación del nivel de incumplimiento de los objetivos exclusivos formulados para el departamento de talento humano.

Recomendación. – Se sugiere la posibilidad de elaborar un manual de la Gestión de Talento Humano donde se haga referencia a los procedimientos y políticas departamentales.

II. Evaluación de Riesgos

Antecedente. – De la revisión efectuada a 31 de diciembre del 2014, se pudo comprobar que el Departamento de Talento Humano de la empresa no dispone de un sistema adecuado para la evaluación de riesgos.

Observación. – Se evidenciaron las siguientes observaciones de la auditoría operativa realizada bajo la metodología de COSO I, en el componente de la evaluación de riesgos.

- Evidencia que no se ha realizado una eficiente investigación acerca de las necesidades de cada puesto de trabajo operativo.
- Ausencia de un departamento de investigación y desarrollo en la empresa.

Recomendación. – Evaluar la posibilidad de realizar una eficiente investigación de las necesidades de cada puesto de trabajo operativo, por parte del departamento de talento humano, para que el personal pueda tener conocimiento cierto de su perfil en el puesto de trabajo, además de elaborar un manual de procedimiento para llevar a cabo de manera óptima la evaluación del desempeño del talento humano.

III. Actividades de control

Antecedente. – De la revisión efectuada a 31 de diciembre del 2014, se pudo comprobar que el Departamento de Talento Humano de la empresa no dispone de la documentación apropiada para la formación, capacitación del talento humano.

Observación. – Se evidenciaron las siguientes observaciones de la auditoría operativa realizada bajo la metodología de COSO I, en el componente de las actividades de control.

- Los trabajadores de la empresa desconocen la existencia de un procedimiento documentado para la formación y capacitación del talento humano operativo.
- Limitaciones en el control de la evaluación de la capacitación periódica al talento humano operativo de la compañía.

- Limitaciones en el control de la evaluación de la formación del talento humano en la contratación del talento humano.
- Falta de incentivos al personal operativo, con sujeción a lo que expresa la legislación laboral vigente.
- Falta de un programa de incentivos para propiciar un mejor desempeño en el talento humano.
- El personal ha emitido quejas porque no se les está proporcionando la ropa adecuada a los trabajadores del área operativa.

Recomendación. – Elaborar un procedimiento documentado para la formación, capacitación y motivación del talento humano operativo, entregándole la ropa de trabajo de una a dos veces al año.

IV. Información y comunicación

Antecedente. – De la revisión efectuada a 31 de diciembre del 2014, se pudo comprobar que no se ha establecido una comunicación formal del Departamento de Talento Humano de la empresa.

Observación. – Se evidenciaron las siguientes observaciones de la auditoría operativa realizada bajo la metodología de COSO I, en el componente de la información y comunicación.

- La empresa no ha designado responsabilidad por el control del flujo de la información en el departamento de talento humano.
- Los trabajadores de la empresa desconocen el manual de funciones de la compañía.
- La comunicación entre el empleador y los colaboradores es de tipo informal.

Recomendación. – Planificar adecuadamente la comunicación formal del departamento de talento humano, para mejorar el nivel de cumplimiento de las políticas documentadas y los objetivos departamentales.

V. Seguimiento y monitoreo

Antecedente. – De la revisión efectuada a 31 de diciembre del 2014, se pudo comprobar que no se ha establecido un sistema adecuado de seguimiento y monitoreo del Departamento de Talento Humano de la empresa.

Observación. – Se evidenciaron las siguientes observaciones de la auditoría operativa realizada bajo la metodología de COSO I, en el componente del seguimiento y monitoreo.

- La empresa no dispone de un manual o documento para llevar a cabo la evaluación de desempeño del personal operativo.
- Por ello no se ha realizado de manera eficiente la evaluación del desempeño del personal operativo.
- La empresa no dispone de un sistema de indicadores para la evaluación anual del departamento de Talento Humano

Recomendación. – La empresa debe elaborar un sistema adecuado de indicadores para realizar los procesos de seguimiento y monitoreo del departamento de Talento Humano.

VI. Comentario general.

Con ello se pudo manifestar que la **CIA. VIELAREC CIA. LTDA.** requiere la documentación para ejecutar la planificación de los indicadores del departamento de talento humano, así como del procedimiento documentado para la formación, capacitación y motivación del Talento Humano operativo, con sujeción al mandato de la legislación laboral vigente, de manera que mejore de manera permanente el desempeño del persona, para beneficio de la productividad y competitividad del mercado.

4.5.9. RESPONSABILIDAD, OBJETIVOS Y LIMITACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN EN LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO.

Los siguientes comentarios sobre la responsabilidad de la Administración por la estructura de control interno y los objetivos y limitaciones inherentes en la estructura de control interno son tomados de las Normas de Auditoría.

Responsabilidad de la Administración

La Administración es responsable de establecer y mantener la estructura de control interno. Para cumplir con esta responsabilidad, estimaciones y juicios de la Administración son requeridos para evaluar los beneficios esperados y costos relativos de los procedimientos de control.

Objetivos

Los objetivos de una estructura de control interno son proveer a la Administración certeza razonable, pero no absoluta, que los procesos sean eficientes y evitar pérdidas originadas por usos o disposiciones no autorizadas, y que las transacciones son ejecutadas de acuerdo con la autorización de la Administración y registradas apropiadamente a fin de que permitan preparar los planes estratégicos.

Limitaciones

Debido a las limitaciones inherentes en cualquier estructura de control interno, errores o irregularidades no obstante podrían ocurrir y no ser detectados. También, la proyección de alguna evaluación de la estructura para períodos futuros está sujeta al riesgo que los procedimientos puedan convertirse en inadecuados debido a cambios en las condiciones, o que el

grado de cumplimiento con las políticas y procedimientos pudiera deteriorarse.

Atentamente

Diana Isabel Calderón Mestanza

Erika Liliana Moposa Velásquez

Ing. Oswaldo Navarrete Carreño

CAPÍTULO V

DOCUMENTACIÓN PARA LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Una vez realizada la Auditoría Operativa del departamento de Gestión de Talento Humano, se procedió a elaborar la propuesta de documentación para este departamento en la compañía Vielarec Cía. Ltda.

La documentación de la Gestión de Talento Humano tiene como propósito planificar, ejecutar y controlar cada una de las actividades correspondientes a las etapas de esta área del conocimiento, la cual tiene como función principal el fortalecimiento de las capacidades y actitudes del personal que forma parte de la organización.

La importancia que tiene el personal para la empresa Vielarec Cía. Ltda. es una de las justificaciones de la presente propuesta, más aún cuando la auditoría evidenció fallas en algunas de las etapas de la gestión de talento humano, especialmente en lo relacionado a la coordinación, capacitación, motivación y motivación del personal.

En el siguiente documento se elaboró una propuesta acerca de las etapas de la Gestión de Talento Humano, para beneficio del personal, de la propia empresa y de los clientes.

VIELAREC	Procedimiento	Código	PRO RH 01
	Gestión de Recursos Humanos	Versión	10 01 14
		Revisión	1

5.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTO

5.1.1. Objetivo

Este procedimiento tiene como objetivo:

- Establecer los parámetros a seguir en la selección y calificación de la competencia del personal, con la finalidad de mantener un adecuado nivel de profesionalismo.
- Describir la gestión en cuanto a la capacitación y reentrenamiento del personal.
- Describir la gestión del ingreso y salida del personal.

5.1.2. Alcance

Este procedimiento aplica para todos los personas que aspiran ser colaboradores de la compañía.

5.1.3. Responsabilidades

- La elaboración, seguimiento, actualización y cumplimiento de este procedimiento es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos, previa aprobación del Gerente.
- La definición de las Descripciones de funciones y el perfil del cargo es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos conjuntamente con cada Jefe de Área

Elaborado por:	Autoras
Revisado por:	Jefe de Talento Humano
Responsable:	Jefe de Talento Humano
Aprobado por:	Gerente General

VIELAREC	Procedimiento	Código	PRO RH 01
	Gestión de Recursos Humanos	Versión	10 01 14
		Revisión	1

- La selección y calificación de la competencia, según el perfil, está a cargo de cada Jefe de Área en coordinación con el Gerente.
- La gestión del ingreso o salida del personal está a cargo del Departamento de Recursos Humanos.

5.1.4. Descripción del procedimiento

En las siguientes páginas se describen las diferentes etapas de la Gestión de Talento Humano

5.2. POLÍTICAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

- a. Efectuar un adecuado proceso de selección, desarrollo y retención del talento humano en la compañía, para alcanzar la competitividad, promesas de valor y lograr el desarrollo compartido entre hombre-organización.
- b. Concientizar al personal directivo, administrativo y operativo para que comprenda que a través de una adecuada administración del talento humano, se establecerá un marco de relación entre los empleados y la empresa; tomando en cuenta que el conocimiento permite el crecimiento de estos negocios, así como también el mejoramiento de los procesos, incremento de la competitividad y la construcción de su viabilidad empresarial.

Elaborado por:	Autoras
Revisado por:	Jefe de Talento Humano
Responsable:	Jefe de Talento Humano
Aprobado por:	Gerente General

VIELAREC	Procedimiento	Código	PRO RH 01
	Gestión de Recursos Humanos	Versión	10 01 14
		Revisión	1

- c. Considerar el debido reconocimiento del trabajo que realizan todos y cada uno de los empleados de esta empresa.

5.2.1. Políticas de Control Interno:

- a) La implantación de políticas de control interno, servirá para que los directivos de la compañía, puedan poner de manifiesto criterios y rangos limitativos durante la ejecución de determinadas actividades internas, sin olvidar que la existencia de flexibilidad durante el manejo interno de la empresa es sumamente necesaria, con lo que se espera asegurar la consecución de los objetivos propuestos.
- b) Acatar, respetar y aplicar el ordenamiento jurídico interno de la empresa, así como también sus normativas. Los directivos serán responsables por asegurar los objetivos, mediante los procesos totalmente eficientes y eficaces, protegiendo los activos de la organización, obteniendo reportes financieros totalmente confiables y cumpliendo con las leyes aplicables y regulables.

Políticas de comunicación:

- a) Interactuar y dialogar con el entorno y comprometerse con el crecimiento coherente de los sistemas de comunicación de la compañía.

Elaborado por:	Autoras
Revisado por:	Jefe de Talento Humano
Responsable:	Jefe de Talento Humano
Aprobado por:	Gerente General

VIELAREC	Procedimiento	Código	PRO RH 01
	Gestión de Recursos Humanos	Versión	10 01 14
		Revisión	1

- b) Mantener nuestra identidad para competir en el mercado de las compañías de seguridad.

5.2.2. Políticas de Información y del Conocimiento:

- a) Valorar estratégicamente los activos del conocimiento de la empresa, protegiendo, administrando y potencializando la información y el conocimiento, como activos intangibles; conservando el contingente humano altamente calificado basado en las leyes y reglamentos de la legislación ecuatoriana que protege la propiedad intelectual.
- b) Valorar la información y el conocimiento según su disponibilidad, integridad, confidencialidad, transparencia y confiabilidad, para clasificar la información en pública o confidencial.

5.2.3. Política social.

Aplicar mecanismos apropiados para servir a la sociedad, manteniendo un alto nivel de respeto a las personas en todo momento, prestando un servicio de calidad y eficiencia.

Elaborado por:	Autoras
Revisado por:	Jefe de Talento Humano
Responsable:	Jefe de Talento Humano
Aprobado por:	Gerente General

VIELAREC	Procedimiento	Código	PRO RH 01
	Gestión de Recursos Humanos	Versión	10 01 14
		Revisión	1

5.3. CURRICULUM VITAE.

CURRICULUM VITAE

FOTO

DATOS PERSONALES:

Primer Nombre _____ Segundo Nombre _____

Primer Apellido _____ Segundo Apellido _____

Documento de Identidad C.I. No. _____

Edad: _____ Años Fecha de nacimiento: D: _ M: _ A: _

Dirección residencia: _____ Teléfono _____

Dirección sitio de trabajo: _____ Teléfono _____

País _____ Ciudad _____ Celular:

Estado civil _____ Nivel educativo _____

Formación Académica

Experiencia Laboral

Experiencia Laboral

Experiencia Laboral

Idiomas:

Referencias Profesionales o Personales:

Elaborado por:	Autoras
Revisado por:	Jefe de Talento Humano
Responsable:	Jefe de Talento Humano
Aprobado por:	Gerente General

VIELAREC	Procedimiento	Código	PRO RH 01
	Gestión de Recursos Humanos	Versión	10 01 14
		Revisión	1

5.4. SOLICITUD DE CARGO.

SOLICITUD DE CARGO

Yo.....
 Expreso mi deseo voluntario de postular para el cargo de.....,para lo cual decido participar durante el presente proceso de reclutamiento.

NOMBRES:

APELLIDOS.....

C. C. No.
TELEFONO:.....

ESTUDIOS:.....

TITULO.....

DIRECCION DOMICILIO PARTICULAR.....

TELEFONO CELULAR.....

MAIL.....

FECHA Y LUGAR DE NACIMIENTO.....

FIRMA.....

FECHA.....

Elaborado por:	Autoras
Revisado por:	Jefe de Talento Humano
Responsable:	Jefe de Talento Humano
Aprobado por:	Gerente General

VIELAREC	Procedimiento	Código	PRO RH 01
	Gestión de Recursos Humanos	Versión	10 01 14
		Revisión	1

Fecha D M A Hora Lugar: _____

I. DATOS DEL ENTREVISTADO

Primer Nombre _____ Segundo Nombre _____

Primer Apellido _____ Segundo Apellido _____

Documento de Identidad C.I No. _____

Edad: Años. Género: M ___ F ___ Fecha de nacimiento: D M A

Lugar de nacimiento País _____ Provincia _____

Profesión _____ Oficio _____

Estado civil _____ Nivel educativo _____

Dirección residencia: _____ Teléfono _____

Dirección sitio de trabajo: _____ Teléfono _____

País _____ Ciudad _____ Celular:

CARACTERÍSTICAS FÍSICAS DEL CANDIDATO

Estatura:	Contextura:	Tez:	Cabello:	Ojos:
Nariz:	Boca:	Tatuajes:	Cicatrices:	Enfermedades:
Medicinas:	Otros:			

Elaborado por:	Autoras
Revisado por:	Jefe de Talento Humano
Responsable:	Jefe de Talento Humano
Aprobado por:	Gerente General

VIELAREC	Procedimiento	Código	PRO RH 01
	Gestión de Recursos Humanos	Versión	10 01 14
		Revisión	1

II. PREGUNTAS

1. ¿Ha trabajado en una empresa de SEGURIDAD FÍSICA? SI NO
2. ¿Ha sido despedido de alguno otra empresa? SI NO
3. ¿Ha escuchado hablar de esta empresa? SI NO
4. ¿Es puntual en su trabajo? SI NO
5. ¿Ha tenido problemas con sus compañeros en sus antiguos trabajos?
SI NO
6. ¿Cree usted contar con el perfil del cargo (s) disponible (s) en nuestra empresa? SI NO
7. ¿Ha sido acusado de robo, hurto, etc., en sus antiguos trabajos o en su lugar de residencia? SI NO
8. ¿Sufre usted alguna enfermedad crónica? SI NO
9. ¿Cumple con su trabajo y es exigente con su empleador? SI NO

Firmas:

Firma entrevistado		Firma Entrevistador
Nombre:		Nombre:
Cédula de Ciudadanía		Cargo
		Entidad

Elaborado por:	Autoras
Revisado por:	Jefe de Talento Humano
Responsable:	Jefe de Talento Humano
Aprobado por:	Gerente General

VIELAREC	Procedimiento	Código	PRO RH 01
	Gestión de Recursos Humanos	Versión	10 01 14
		Revisión	1

Fecha D M A Hora Lugar: _____

5.5 TEST DE CONOCIMIENTO

TEST DE CONOCIMIENTOS

Primer Nombre _____ Segundo Nombre _____

Primer Apellido _____ Segundo Apellido _____

Documento de Identidad _____ C.I. No. _____

EL PRESENTE TEST DE CONOCIMIENTOS TENDRÁ COMO OBJETIVO MEDIR EL GRADO DE CONOCIMIENTOS DE LOS EVALUADOS, MEDIANTE UN SISTEMA DE PRUEBAS DICOTÓMICAS Y DE ELECCIÓN MÚLTIPLE

Parte Objetiva de Conocimientos Generales

Subraye la respuesta correcta la respuesta correcta

1. La actual crisis mundial ha afectado la economía mundial y la nuestra específicamente.
 - a) Si
 - b) Tal vez
 - c) No

Elaborado por:	Autoras
Revisado por:	Jefe de Talento Humano
Responsable:	Jefe de Talento Humano
Aprobado por:	Gerente General

VIELAREC	Procedimiento	Código	PRO RH 01
	Gestión de Recursos Humanos	Versión	10 01 14
		Revisión	1

2. El actual Presidente de la República de Ecuador es:

- a) Arquitecto
- b) Doctor
- c) Economista
- d) Abogado

3. El actual alcalde del cantón Quito se llama:

- a) Antonio Duran Ricaurte
- b) Paco Moncayo
- c) Freddy Mayorga Colorado
- d) Mauricio Rodas

4. Nuestro primer Presidente de Ecuador se llamó:

- a) Simón Bolívar
- b) Vicente Rocafuerte
- c) Juan José Flores
- d) Lucio Gutiérrez

Elaborado por:	Autoras
Revisado por:	Jefe de Talento Humano
Responsable:	Jefe de Talento Humano
Aprobado por:	Gerente General

VIELAREC	Procedimiento	Código	PRO RH 01
	Gestión de Recursos Humanos	Versión	10 01 14
		Revisión	1

Encierre con un círculo el literal correcto.

5. El actual Ministro de Gobierno y Seguridad del Ecuador es:

- a)
- b)
- c)
- d)

6.Cuál es la principal autoridad en el sector de la seguridad ciudadana:

- a)
- b)
- c)
- d)

7. Ecuador actualmente tiene:

- a) 21 provincias
- b) 24 provincias
- c) 23 provincias
- d) 20 provincias

8. ¿Cuál es la ley que está vigente en el ámbito de la seguridad física?

Elaborado por:	Autoras
Revisado por:	Jefe de Talento Humano
Responsable:	Jefe de Talento Humano
Aprobado por:	Gerente General

VIELAREC	Procedimiento	Código	PRO RH 01
	Gestión de Recursos Humanos	Versión	10 01 14
		Revisión	1

5.6 TEST DE INTELIGENCIA (HOJA DE RESPUESTAS).

TEST DE INTELIGENCIA

HOJA DE RESPUESTAS

Fecha D M A Hora Lugar: _____

I. DATOS DEL EVALUADO:

Primer Nombre _____ Segundo Nombre _____

Primer Apellido _____ Segundo Apellido _____

Documento de Identidad C.I. otra _____ No. _____

MARQUE CON CÍRCULO LA RESPUESTA CORRECTA

1	A	B	C	D	16	A	B	C	D
2	A	B	C	D	17	A	B	C	D
3	A	B	C	D	18	A	B	C	D
4	A	B	C	D	19	A	B	C	D
5	A	B	C	D	20	A	B	C	D
6	A	B	C	D					
7	A	B	C	D					
8	A	B	C	D					
9	A	B	C	D					
10	A	B	C	D					
11	A	B	C	D					
12	A	B	C	D					
13	A	B	C	D					
14	A	B	C	D					
15	A	B	C	D					

VIELAREC	Procedimiento	Código	PRO RH 01
	Gestión de Recursos Humanos	Versión	10 01 14
		Revisión	1

5.6.1 Instrucciones para el Test de Inteligencia.

La presente prueba está compuesta por diversas preguntas a las que usted debe responder. Las contestaciones las anotará en la hoja de respuestas. Para ello debe fijarse en la letra que está delante de la respuesta elegida por usted.

1. ¿Qué palabra significa lo mismo que la escrita en mayúscula?

HONDO: A. Oscuro B. Profundo C. Alto D. Puro

2. ¿Qué cifra continúa la serie?

3 6 12 24 48.... A. 56 B. 24 C. 96 D. 60

3. ¿Qué par de palabras completa mejor la frase, poniendo la 1ª y la 2ª al final?

..es a NOCHE como DESAYUNO es a:

A. CENA – RINCON
 B. CORTES – MAÑANA
 C. PUERTA – VENTANA
 D. CENA – MAÑANA

4. ¿Qué palabra es más general o comprende a las otras cuatro?

A. Antracita B. Hulla C. Lignito D. Cisco

Elaborado por:	Autoras
Revisado por:	Jefe de Talento Humano
Responsable:	Jefe de Talento Humano
Aprobado por:	Gerente General

VIELAREC	Procedimiento	Código	PRO RH 01
	Gestión de Recursos Humanos	Versión	10 01 14
		Revisión	1

5. ¿Qué palabra completa mejor la frase siguiente?

LIBRO es a **BIBLIOTECA** como **PERIÓDICO** es a.....

A. Pinacoteca B. Revista C. Contabilidad D. Hemeroteca

6. ¿Qué palabra significa lo mismo que la escrita en mayúscula?

ZAHERIR: A. Esquivar B. Huir C. Abandonar D. Molestar

7. ¿Qué palabra significa lo mismo que la escrita en mayúscula?

SATISFACCIÓN: A. Alejarse B. Complacencia C. Éxito D. Sabor

8. ¿Qué cifra continua la serie?

4, 8, 6, 12, 10, 20, 18..... A. 16 B. 34 C. 36 D. 72

9. ¿Qué palabra tiene dos vocales iguales?

A. Cateto B. Tristeza C. Fastidio D. Chisquero

Elaborado por:	Autoras
Revisado por:	Jefe de Talento Humano
Responsable:	Jefe de Talento Humano
Aprobado por:	Gerente General

VIELAREC	Procedimiento	Código	PRO RH 01
	Gestión de Recursos Humanos	Versión	10 01 14
		Revisión	1

10. ¿Qué palabra continúa la serie si la primera y la última letra son siempre las mismas?

RARO REMO RITO ROTO

A. Rosa B. Rulo C. Rusa D. Rejo

11. ¿En qué grupo de letras hay una que no está en los otros grupos?

A. RGLHM B. HGMRL C. GHMRI D. GMHLR

12. ¿Qué palabra significa lo mismo que la escrita en mayúsculas?

OBVIAR: A. Encontrar B. Evitar C. Disponer D. Impugnar

13. ¿Qué palabra completa mejor la frase?

Baquelita es a AISLANTE como COBRE es a

A. Conductor B. Bronce C. Selector D. Estaño

14. ¿Qué cifra continua la serie?

19 16 20 15 21 14 22 13 A. 23 B. 10 C. 9 D. 13

Elaborado por:	Autoras
Revisado por:	Jefe de Talento Humano
Responsable:	Jefe de Talento Humano
Aprobado por:	Gerente General

VIELAREC	Procedimiento	Código	PRO RH 01
	Gestión de Recursos Humanos	Versión	10 01 14
		Revisión	1

15. ¿Qué palabra significa lo contrario que la escrita en mayúscula?

MELANCÓLICO: A. Triste B. Feliz C. Acomplejado D. Decaído

16. ¿Qué palabra es más general o comprende a las otras tres?

A. Vehículo B. Motocicleta C. Automóvil D. Ambulancia

17. ¿Qué palabra completa mejor la frase siguiente?

COCHE es a volante como **BARCO** es a.....

A. Proa B. Timón C. Brújula D. Ancla

18. ¿Qué cifra continua la serie?

7 14 9 18 13 26..... A. 19 B. 14 C. 40 D. 21

19. ¿En qué grupo hay una letra que no está en los otros grupos?

A. SNOXC B. SONXC C. NCXOZ D. OCSNX

20. ¿Qué palabra completa mejor la frase?

LETRA es a **SÍLABA** como **PALABRA** es a.....

A. Letra B. Frase C. Lectura D. Cifra

21. ¿Qué palabra continua la serie si la primera y la última letra son siempre las mismas?

PANA PERA PILA PODA.....

A. Puma B. Poca C. Pica D. Puño

Elaborado por:	Autoras
Revisado por:	Jefe de Talento Humano
Responsable:	Jefe de Talento Humano
Aprobado por:	Gerente General

VIELAREC	Procedimiento	Código	PRO RH 01
	Gestión de Recursos Humanos	Versión	10 01 14
		Revisión	1

5.7 TEST DE PERSONALIDAD (HOJA DE RESPUESTAS).

Fecha D M A Hora Lugar: _____

TEST DE PERSONALIDAD

HOJA DE RESPUESTAS

I. DATOS DEL EVALUADO:

Primer Nombre _____ Segundo Nombre _____

Primer Apellido _____ Segundo Apellido _____

Documento de Identidad C.I. otra No. _____

Elaborado por:	Autoras
Revisado por:	Jefe de Talento Humano
Responsable:	Jefe de Talento Humano
Aprobado por:	Gerente General

VIELAREC	Procedimiento		Código	PRO RH 01
	Gestión de Recursos Humanos		Versión	10 01 14
			Revisión	1

MARQUE CON CIRCULO LA RESPUESTA CORRECTA

1	SI	NO	16	SI	NO
2	SI	NO	17	SI	NO
3	SI	NO	18	SI	NO
4	SI	NO	19	SI	NO
5	SI	NO	20	SI	NO
6	SI	NO	21	SI	NO
7	SI	NO	22	SI	NO
8	SI	NO	23	SI	NO
9	SI	NO	24	SI	NO
10	SI	NO	25	SI	NO
11	SI	NO	26	SI	NO
12	SI	NO	27	SI	NO
13	SI	NO	28	SI	NO
14	SI	NO	29	SI	NO
15	SI	NO	30	SI	NO

Elaborado por:	Autoras
Revisado por:	Jefe de Talento Humano
Responsable:	Jefe de Talento Humano
Aprobado por:	Gerente General

VIELAREC	Procedimiento	Código	PRO RH 01
	Gestión de Recursos Humanos	Versión	10 01 14
		Revisión	1

5.7.1. Cuadernillo de Preguntas.

1. ¿Desea usted a menudo animación y bullicio?
2. ¿Necesita con frecuencia amigos que le comprendan y alienten?
3. De ordinario ¿es usted una persona despreocupada?
4. ¿Encuentra muy duro tener que aceptar una negativa?
5. Antes de llevar una acción ¿Se para usted a reflexionar?
6. ¿Su estado de ánimo sufre altibajos algunas veces?
7. ¿Se siente siempre desdichado sin ningún motivo para ello?
8. ¿Generalmente dice y hace las cosas con rapidez y sin pararse a pensarlo?
9. ¿Se siente usted súbitamente tímido cuando desea hablar con un desconocido?
10. Ante un reto o provocación ¿haría cualquier cosa solo para demostrar osadía?
11. ¿Se preocupa a menudo por cosas que no debería haber hecho o dicho?
12. ¿Son todas sus costumbres buenas y deseables?
13. ¿Hace usted con frecuencia las cosas de repente?
14. ¿Se siente usted fácilmente herido en sus sentimientos o amor propio?
15. En general ¿prefiere usted la lectura a la conversación con la gente?
16. ¿Se encuentra algunas veces rebosante de energía y otras veces francamente agotado?
17. ¿Le gusta mucho salir de casa?
18. Ante todas las personas que conoce. ¿Hay algunas que no le gustan en absoluto?

Elaborado por:	Autoras
Revisado por:	Jefe de Talento Humano
Responsable:	Jefe de Talento Humano
Aprobado por:	Gerente General

VIELAREC	Procedimiento	Código	PRO RH 01
	Gestión de Recursos Humanos	Versión	10 01 14
		Revisión	1

19. ¿Le ocurre a menudo el “soñar despierto”?
20. ¿Prefiere tener pocos amigos pero muy escogidos?
21. ¿Se siente a menudo preocupado por sentimientos de culpa?
22. Cuando alguien le grita. ¿Responde usted también gritando?
23. ¿Diría usted que sus nervios acostumbran a estar en tensión?
24. ¿Ha llegado alguna vez tarde al trabajo o alguna cita?
25. ¿Puede usted normalmente despreocuparse de sus problemas y disfrutar mucho de una fiesta?
26. Después de haber hecho algo importante. ¿Piensa usted a menudo que podría haberlo realizado mejor?
27. ¿Piensan los demás que usted es una persona muy activa y animada?
28. ¿Acuden ideas a su cabeza que le impiden conciliar el sueño?
29. La mayoría de veces. ¿Está callado cuando se halla con otras personas?
30. ¿Habla algunas veces de cosas que desconoce?

Elaborado por:	Autoras
Revisado por:	Jefe de Talento Humano
Responsable:	Jefe de Talento Humano
Aprobado por:	Gerente General

VIELAREC	Procedimiento	Código	PRO RH 01
	Gestión de Recursos Humanos	Versión	10 01 14
		Revisión	1

5.8 PROGRAMA EDUCATIVO PARA LA CAPACITACIÓN EN LIDERAZGO AL PERSONAL DE LA CIA. VIELAREC CIA. LTDA.

I.- DATOS INFORMATIVOS:

1.1. PROGRAMA:	Desarrollo del Recurso Humano de la empresa
1.2. PROYECTO:	Capacitación del Personal
1.3. INSTITUCION RESPONSABLE:	VIELAREC CIA. LTDA.
1.4. LUGAR	Oficinas de la Empresa
1.5. REGIMEN:	Presencial
1.6. DURACION:	04 semanas
1.7. FECHAS:	Inicia : Primer sábado Junio Termina : Cuarto sábado Junio .
1.8. ALUMNOS PARTICIPANTES:	21

OBJETIVOS

GENERAL.

- * Entrenar al personal de VIELAREC CIA. LTDA., en las áreas y disciplinas del conocimiento aplicables en el desarrollo de servicio de seguridad física, con el propósito de aplicar en todo momento los diversos conocimientos adquiridos por los cursantes en el conocimiento de las etapas de la Gestión del Talento Humano.

ESPECIFICOS

- * Conocer y aplicar nuevos conocimientos prácticos en lo concerniente a procedimientos de atención al usuario en el servicio de transporte.
- * Elevar el nivel de conocimiento, preparación y planificación operativa del Talento Humano de VIELAREC CIA. LTDA.
- * Minimizar margen de error humano en los procedimientos administrativos y operativos del Talento Humano.
- * Capacitar al personal operativo de la empresa en los aspectos de la seguridad y su reglamentación.

Elaborado por:	Autoras
Revisado por:	Jefe de Talento Humano
Responsable:	Jefe de Talento Humano
Aprobado por:	Gerente General

VIELAREC	Procedimiento	Código	PRO RH 01
	Gestión de Recursos Humanos	Versión	10 01 14
		Revisión	1

5.8.1. Plan de Charla No. 1

- **Tema: Teorías sobre Liderazgo.**
- **Objetivo:** Conocer los principios y fundamentos de liderazgo, para utilizarlo en el desempeño de sus funciones.
- **Participantes:** Personal Directivo, Administrativo y Operativo.
- **Instructor:**

Fecha	Hora	Tiempo	Contenido	Estrategia	Evaluación
Primera semana de Junio del 2015	(21 trabaja dores) 08h30 a 12h30	4 horas	1.1 Introducción al Liderazgo. 1.2 Teorías 1.2.1 Teoría Innatista 1.2.2 Teoría Sociológica 1.2.3 Teoría del Campo Social 1.3 Tendencias 1.4 El Comportamiento y Estilos de Liderazgo 1.4.1 El líder autocrático 1.4.2 El líder democrático o participativo 1.4.3 El líder "laissez – faire" 1.4.4 Estilos de liderazgo orientados a la tarea o a las personas 1.4.5 Evolución del Liderazgo 1.4.6 Cinco estilos de Liderazgo, según P. Crosby 1.4.7 Elementos del Liderazgo 1.4.8 Los efectos del Liderazgo 1.4.9 Liderazgo: El Modelo del Cambio • El arte de liderar.	<ul style="list-style-type: none"> • Diapositivas. • Lluvia de ideas. • Técnicas de dinámica grupal. • Entrega de material didáctico y trípticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preguntas y respuestas • Retroalimentación. • Talleres

VIELAREC	Procedimiento	Código	PRO RH 01
	Gestión de Recursos Humanos	Versión	10 01 14
		Revisión	1

5.8.2. Plan de Charla No. 2

- **Tema: El Líder.**
- **Objetivo:** Identificar las principales definiciones, características e importancia del líder en las organizaciones.
- **Participantes:** Personal Directivo, Administrativo y Operativo.
- **Instructor:**

Fecha	Hora	Tiempo	Contenido	Estrategia	Evaluación
Segunda semana de Junio del 2015	(21 trabaja dores) 08h30 a 12h30	4 horas	2.1 El Líder. Definiciones e Importancia 2.1.1 Importancia del Líder 2.1.2 Aspectos claves 2.2 Funciones del Líder y del Administrador 2.2.1 Líder 2.2.2 Administrador 2.3 Diferencias entre Director y el Líder 2.4 Conducta del Líder y del Gerente 2.5 Siete Hábitos del Líder 2.6 Cualidades de un Líder 2.7 Los Principios del Liderazgo 2.8 La nueva receta para el nuevo líder 2.9 Liderazgo Social 2.10 El Líder y sus rasgos	<ul style="list-style-type: none"> • Diapositivas. • Lluvia de ideas. • Técnicas de dinámica grupal. • Entrega de material didáctico y trípticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preguntas y respuestas . • Retroalimentación. • Talleres

Elaborado por:	Autoras
Revisado por:	Jefe de Talento Humano
Responsable:	Jefe de Talento Humano
Aprobado por:	Gerente General

VIELAREC	Procedimiento	Código	PRO RH 01
	Gestión de Recursos Humanos	Versión	10 01 14
		Revisión	1

5.8.3. Plan de Charla No. 3

- **Tema: La Actitud, la Persuasión y la Motivación.**
- **Objetivo:** Determinar los elementos actitudinales, de persuasión y de motivación del Líder para que lo aplique en el servicio de transporte.
- **Participantes:** Personal directivo, administrativo y operativo.
- **Instructor:**

Fecha	Hora	Tiempo	Contenido	Estrategia	Evaluación
Tercera semana de Junio del 2015	(21 trabajadores) 08h30 a 12h30	4 horas	3.1 Actitud. Definiciones 3.2 La Personalidad 4.1 Persuasión. Definiciones 4.2 Técnicas de persuasión y Resistencia a la persuasión 5.1 Motivación. Conceptos 5.2 Teorías Motivacionales 5.2.1 Teoría de las necesidades 5.2.2 Teoría de la equidad 5.2.3 Teoría de la expectativa. 5.3 El valor de reconocer un buen trabajo 5.4 La evaluación en la ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Diapositivas. • Lluvia de ideas. • Técnicas de dinámica grupal. • Entrega de material didáctico y trípticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preguntas y respuestas. • Retroalimentación.

Elaborado por:	Autoras
Revisado por:	Jefe de Talento Humano
Responsable:	Jefe de Talento Humano
Aprobado por:	Gerente General

VIELAREC	Procedimiento	Código	PRO RH 01
	Gestión de Recursos Humanos	Versión	10 01 14
		Revisión	1

5.8.4. Plan de Charla No. 4

- **Tema: La Comunicación, la Autosuperación y Don de Mando.**
- **Objetivo:** Determinar los elementos comunicativos, de autosuperación y de don de mando del Líder, en el servicio de transporte.
- **Participantes:** Personal Directivo, Administrativo y Operativo.
- **Instructor:**

Fecha	Hora	Tiempo	Contenido	Estrategia	Evaluación
Cuarta semana de Junio del 2015	(21 trabajadores) 08h30 a 12h30	4 horas	6.1 Conceptos preliminares 6.2 Clases de comunicación 6.3 Barreras de la comunicación 6.4 Importancia 6.5 Funciones de la comunicación 6.6 Comunicación formal 6.7 Comunicación informal 7.1 Autovaloración y superación personal 7.2 La autovaloración del hombre 7.3 Superación personal 7.4 Valores 7.5 Firmeza y potencial creativo 8. Gestión del Talento Humano orientado al servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Diapositivas. • Lluvia de ideas. • Técnicas de dinámica grupal. • Entrega de material didáctico y trípticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preguntas y respuestas. • Retroalimentación con pacientes y cuidadores.

Elaborado por:	Autoras
Revisado por:	Jefe de Talento Humano
Responsable:	Jefe de Talento Humano
Aprobado por:	Gerente General

VIELAREC	Procedimiento	Código	PRO RH 01
	Gestión de Recursos Humanos	Versión	10 01 14
		Revisión	1

5.9. ENCUESTA. RETROALIMENTACIÓN DEL CLIENTE.

OBJETIVOS:

- Determinar la calidad del servicio de seguridad física de la empresa Vielarec Cía. Ltda.
- Observar el nivel de satisfacción del cliente.

Sexo: M Edad: Estado civil: soltero
 F casado

1. ¿Qué le parece el servicio que presta la empresa Vielarec Cía. Ltda.?

Bueno
 Malo
 Regular

Elaborado por:	Autoras
Revisado por:	Jefe de Talento Humano
Responsable:	Jefe de Talento Humano
Aprobado por:	Gerente General

VIELAREC	Procedimiento	Código	PRO RH 01
	Gestión de Recursos Humanos	Versión	10 01 14
		Revisión	1

2. ¿Qué le parece el estado de los equipos de la empresa Vielarec Cía. Ltda.?

Bueno

Malo

Regular

3. ¿Cómo considera Usted el trato que brindan los Señores guardias de la empresa Vielarec Cía. Ltda.?

Bueno

Malo

Regular

4. ¿Con qué frecuencia ha escuchado de hurtos o anomalías en el interior de la empresa Vielarec Cía. Ltda.?

1 vez por semana

1 vez al mes

1 vez al año

Otros

5. ¿El recorrido de la empresa Vielarec Cía. Ltda. satisface sus necesidades?

Si

No

VIELAREC	Procedimiento	Código	PRO RH 01
	Gestión de Recursos Humanos	Versión	10 01 14
		Revisión	1

5.10. PLAN DE REMUNERACIÓN PARA CIA. VIELAREC CIA. LTDA.

- **Tipo: Programa de compromiso con los colaboradores.**
- **Objetivo:** Incentivar a los trabajadores de la empresa, para que den el máximo esfuerzo en sus funciones.
- **Participantes:** 21 Personas que laboran en la CIA. VIELAREC CIA. LTDA.

Mes	Duración	Tipo de Incentivo	Estrategia	Recursos
Marzo	2 días	Viaje a Playas con trabajadores, esposas e hijos	Alquiler de 1 habitación por cada trabajador (21 habitaciones). El viaje, incluirá hospedaje, alimentación y transporte	21 Habitaciones. Transporte. Alimentación para un máximo de 84 personas
Abril		Bono escolar para hijos de los trabajadores	Dotar de uniformes y útiles escolares a los hijos de los trabajadores que estudien en Planteles Particulares	Uniformes Útiles escolares
Abril		Bono para familia de los trabajadores	Hacer entrega de 1 sueldo adicional a los trabajadores para que cobren gastos adicionales de sus hogares, en caso sus hijos estudien en Planteles Fiscales	Sueldo adicional
Diciembre	1 día	Cena navideña para los trabajadores Entrega de canasta navideña Fiesta navideña para niños	Contratación de buffet para familias de los trabajadores Compra de canastas navideñas que incluyan ropa Compra de juguetes para hijos de los trabajadores	Buffett para un máximo de 84 personas 21 Canastas navideñas que incluyan ropa para trabajadores, cónyuge e hijos Máximo de 42 juguetes

Elaborado por:	Autoras
Revisado por:	Jefe de Talento Humano
Responsable:	Jefe de Talento Humano
Aprobado por:	Gerente General

VIELAREC	Procedimiento	Código	PRO RH 01
	Gestión de Recursos Humanos	Versión	10 01 14
		Revisión	1

5.11. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS TRABAJADORES DE LA CIA. VIELAREC CIA. LTDA.

ESCALA DE VALORACIÓN

Calificación	Siempre	Con frecuencia	Algunas veces	Rara vez	Nunca
Normal	5	4	3	2	1
Inversa*	1	2	3	4	5

Calificación baja: < 108 puntos

Calificación aceptable: > 108 puntos

Descripción	Siempre	Con frecuencia	Algunas veces	Rara vez	Nunca
Empresa cliente					
Es cordial y amable en el trato con el cliente					
Cumple con los horarios establecidos					
Mantiene buenas relaciones con los guardias de seguridad					
Son comunicativos los guardias de seguridad					
Soluciona los problemas que puedan presentársele					
Ha escuchado quejas del personal					
Le ha llamado la atención a la empresa cliente					
Sección de directivos					
Cumple con las tareas que se le encomienda					
Es servicial y realiza su trabajo con energía y buena actitud					
Soluciona los problemas que se le presenten en el trabajo					
Es creativo y aporta con ideas para mejorar el servicio al cliente					
Asiste a la capacitación					
Tiene experiencia en el trabajo					

Descripción	Siempre	Con frecuencia	Algunas veces	Rara vez	Nunca
Es proactivo y le gusta aprender					
Comunica a los directivos acerca de anomalías en el lugar donde trabaja					
Llega atrasado a su trabajo*					
Falta a su trabajo*					
Realiza sus labores en estado de embriaguez*					
Tiene vicios (embriagarse, fumar, etc.)					
Cumple su trabajo con esmero					
Tiene facilidad de expresión					
Mantiene buenas relaciones con el personal de la empresa cliente					
Ha escuchado que tiene vicios (embriaguez, fumador, etc.)					
Es cordial el trato con sus compañeros					

Elaborado por:	Autoras
Revisado por:	Jefe de Talento Humano
Responsable:	Jefe de Talento Humano
Aprobado por:	Gerente General

CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE GRADO

- En el ambiente de control se encontró como principales debilidades que no se planificaron adecuadamente los indicadores del departamento de talento humano, afectando con ello el nivel de cumplimiento de las políticas documentadas exclusivas y los objetivos de este departamento.
- Al evaluar los riesgos, se identificó que en esta área no se realizó una eficiente investigación de las necesidades de cada puesto de trabajo operativo, influyendo en el desconocimiento del personal acerca de su perfil en el puesto de trabajo, tampoco existe un manual de procedimiento para llevar a cabo de manera óptima la evaluación del desempeño del TTHH.
- Con relación al análisis de las actividades de control, se evidenció la falta de un procedimiento documentado para la formación, capacitación y motivación del talento humano operativo, quienes además manifestaron su queja porque adquirieron la ropa de trabajo con sus propios recursos.
- Con referencia al componente de la información y comunicación, se evidenció que la inexistencia del departamento legal, obstaculiza la legalización de los contratos y las actas de finiquito, además que el personal no conoce todas las disposiciones del manual de funciones.
- Se identificó que las deficiencias en las actividades de este departamento, están asociadas a la limitada documentación de los procesos en las diferentes etapas de la gestión del talento humano, como es el perfil del puesto, la formación, capacitación, motivación y evaluación de desempeño del personal.

RECOMENDACIONES

Se recomienda lo siguiente al departamento de Talento Humano de Vielarec Cía. Ltda.:

- Planificar adecuadamente los indicadores del departamento de talento humano, para mejorar el nivel de cumplimiento de las políticas documentadas y los objetivos departamentales.
- Realizar una eficiente investigación de las necesidades de cada puesto de trabajo operativo, por parte del departamento de talento humano, para que el personal pueda tener conocimiento real de su perfil en el puesto de trabajo.
- Elaborar un manual de procedimiento para llevar a cabo de manera óptima la evaluación del desempeño del talento humano.
- Elaborar un procedimiento documentado para la formación, capacitación y motivación del talento humano operativo, entregándole la ropa de trabajo de una a dos veces al año.
- Mejorar los procesos de la legalización de los contratos y las actas de finiquito a través de la creación del departamento legal, además de difundir todas las disposiciones del manual de funciones al personal de la compañía.
- Elaborar la documentación respectiva de las diferentes etapas de la gestión del talento humano, como es el perfil del puesto, la formación, capacitación, motivación y evaluación de desempeño del personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

	Autores	Año	Pág. libro	Pág. proyecto
1	Mantilla y Yolima.	2010	21	14
2	Aumatell	2009	14	14
3	Thevenet	2008	59	14
4	Ramió C.	2011	74	15
5	Martínez, J.	2009	48	16
6	Montesinos J.	2010	85	17
7	Maldonado.	2008	68	18
8	Arens, A.	2010	63	18
9	Barahona	2008	25	18
10	Coopers, y Lybrand.	2010	55	20
11	Estupiñán	2009	69	20
12	Fonseca	2008	45	21
13	Castillo, S.	2008	22	24
14	Castillo, A.	2010	69	25
15	Garzón Castrillón, Manuel.	2011	66	25
16	Chiavento, Villamizar, Pereda, García.	2010	49	28
17	Castillo, J.	2010	108	30
18	Hitt, M.	2009	54	30
19	Alles, Martha	2009	39	31
20	González, L.	2010	51	33
21	Palomo, M.	2010	98	34

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha. (2009). Dirección, estratégica de Recursos Humanos. México. Ediciones: Granica.

"ANESI", A. N. (2012 de Abril de 12). Obtenido de Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral "ANESI": <http://anesi-ec.com/legislacion.htm#>

AUMATELL, Cristina. (2009). Barcelona. Editorial: UOC. Primera edición.

ACOSTA de Valencia, Z. (2004). Regulación de los servicios de transporte en Colombia y Comercio Internacional.

ARENS, A. J. (2000). Auditoría un Enfoque Integral. México. Editorial McGraw Hill. Sexta Edición.

BALLOU, R. H. Logística. Abastecimiento de la Cadena de Suministro. México. Editorial Panamericana. Quinta Edición.

BARAHONA. (20 de Noviembre 2002). Auditoría Operativa Forma-Efectiva. Bogotá. Editorial Iberoamericana. Segunda edición.

BENÍTEZ TAPIA, María Fernanda y ALCÍVAR MARTÍNEZ, Mónica Yajaira. (2011). Realización de una Auditoría Operativa en la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros La Maná. Cotopaxi – Ecuador. Universidad Técnica de Cotopaxi La Maná, Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas.

CABEZAS ANGULO, Sabino Elit (2012). Auditoría de gestión al Departamento de Talento Humano y Servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Muisne, año 2011. Esmeraldas,

Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja Escuela de Ciencias Contables y Auditoría Modalidad Abierta y a Distancia.

CASTILLO, Conrado. (2008). Nuevas tendencias en la retención y mejora del Talento Humano. Colombia. Editorial: EOI. Tercera edición.

CASTILLO, José. (2010). Administración de personal. Bogotá - Colombia. Segunda edición. Editorial: ECOE.

CHIAVENTO, Villamizar, Pereda, García. (2010). Gestión del Talento Humano, el nuevo papel en todas las organizaciones. Colombia. Editorial: Mc Graw Hill. Tercera edición.

COOPERS, y Lybrand. (2010). Los nuevos conceptos de control interno. España. Ediciones: Díaz de Santos. S.A.

ESPINÓS, P. R. (2012). Informes de Auditoría Operacional. Puerto Rico. Editorial Huertas. Segunda edición.

ESTUPIÑAN, Rodrigo. (2009). Control interno con base a los siglos transaccionales. Edición: ECOE.

ESTRADA, A. d. (s.f.). Auditoría de las Empresas Socialistas. Cuba. Revista Científica.

FONSECA, Oswaldo. (2008). Sistemas de control interno. Lima - Perú. Primera edición.

GARZÓN Castrillón, Manuel. (2011). El Desarrollo Organizacional y el cambio planeado. Bogotá. Centro Editorial Universidad del Rosario. Tercera edición.

GONZÁLEZ López, Luis. (2010). Satisfacción y Motivación en el trabajo. Madrid. Ediciones Díaz de Santos S.A. Tercera edición.

HITT, Michael. (2009). Administración. México. Editorial Pearson Prentice Hall. Segunda edición.

MALDONADO, J. Á. Gestión de Procesos. Santiago de Chile. Editorial Evolución S.A. Tercera edición.

MALDONADO, M. (2006). Auditoría de Gestión. Quito. Tercera Edición.

Hernández Mangones, Gustavo. (2010). Diccionario de Economía. Colombia. Editorial

MANTILLA, Samuel. y Yolima, Sandra. (2010). Auditoría de control interno. Editorial: Ecoe.

MARTÍNEZ, Juan Carlos. (2009). Auditoria Operativa. Porlamar. Instituto Politécnico Santiago Mariño.

MONTESINOS Julve, Vicente. (2010). La Auditoría en España. Valencia. Editorial Universidad de Valencia.

NACIONAL, G. (2008). Obtenido de Reglamento a la Ley de vigilancia y seguridad privada 17-07-08.

NARANJO SÁNCHEZ, María José (2010). Auditoría Administrativa a la Jefatura de Recursos Humanos de la Empresa Eléctrica Riobamba S. A. Año 2010. Riobamba – Ecuador. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Facultad de Administración de Empresas. Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

NUDMAN, Puyol. (2009). Manual de Auditoría Operativa. México. Editorial Iberoamericana. Quinta edición.

PALOMO Vadillo, María. (2010). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Madrid. Editorial ESIC. Sexta edición.

PANY, O. W. (2014). Un enfoque práctico. Sunil Chopra y Peter Meindl. Supply Chain Management 3era Edition.

RAMIÓ Carles, (2011). Auditoría operativa en la práctica. España. Editorial Alfaomega. Cuarta edición.

TELEGRAFO, E. (22 de Julio de 2013). Ecuador cuenta con 52.300 guardias de seguridad privada. (E. Telégrafo, Editor) Obtenido de www.eltelegrafo.com.ec:

THEVENET, Maurice. (2008). New York. Auditoría de la cultura empresarial. Primera edición.

ANEXOS

ANEXO No. 1

CUESTIONARIO DE AUDITORÍA OPERATIVA APLICADO AL PERSONAL AL EMPLEADOR, ALTAS JERARQUÍAS Y PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA CIA. VIELAREC CIA. LTDA.

Ítem	Componentes	Cumplimiento			Observación
		Si	Cumple Parcial	No	
	Ambiente de control				
1	¿Existen procedimientos y políticas documentadas en el departamento de Talento Humano?				
2	¿Se han plasmado los objetivos anualmente en el departamento de Talento Humano?				
3	¿Se ha informado al personal acerca de los procedimientos, políticas y objetivos del departamento de Talento Humano?				
4	¿Conoce el personal de la empresa los objetivos plasmados por el departamento de Talento Humano?				
5	¿Existe un procedimiento documentado para la selección del personal?				
6	¿Existe un procedimiento documentado para la formación y capacitación del talento humano operativo?				
	Evaluación de riesgos				
7	¿Se han definido los mecanismos adecuados para la identificación de los riesgos internos en el departamento de Talento Humano?				
8	¿Se valoran los riesgos internos del departamento de Talento Humano con base a algún criterio técnico?				
9	¿Se identificó un manual para la ejecución de acciones correctivas y preventivas que permita la minimización de los riesgos identificados?				
10	¿Se ha realizado una investigación acerca de las necesidades de cada puesto de trabajo operativo?				
11	¿Se ha diseñado un documento donde se puedan apreciar los requisitos de cada puesto de trabajo operativo?				

Ítem	Componentes	Cumplimiento			Observación
		Si	Cumple Parcial	No	
12	¿Se mantiene un documento donde se puede apreciar el perfil del trabajador o aspirante a un puesto de trabajo operativo?				
13	¿Existe un procedimiento para la evaluación del clima laboral en la organización?				
14	¿Existe un departamento de investigación y desarrollo en la empresa?				
	Actividades de control				
15	¿Se han definido los controles necesarios para mejorar el desempeño de cada una de las etapas de la Gestión del Talento Humano?				
16	¿Se ha mejorado el desempeño de las etapas de la Gestión del Talento Humano con la implementación de estos controles?				
17	¿Se han designado a los responsables para la aplicación de los controles en las etapas de la Gestión del Talento Humano?				
18	¿Existe un procedimiento para el control de las actividades de inducción del personal operativo?				
19	¿Existe un departamento legal para la legalización de los contratos y las actas de finiquito?				
20	¿Se suscribió un contrato de trabajo entre el empleador y los trabajadores?				

Ítem	Componentes	Cumplimiento			Observación
		Si	Cumple Parcial	No	
21	¿Existe un procedimiento para el control de las horas extras del personal operativo reportados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social?				
22	¿Se planificó un programa de incentivos para propiciar un mejor desempeño en el talento humano?				
23	¿Se cancelaron los incentivos al personal operativo, con sujeción a lo que expresa la legislación laboral vigente?				
24	¿Ha establecido la empresa mecanismos para el control de los riesgos laborales?				
	Información y comunicación				
25	¿Dispone la compañía de un manual de funciones?				
26	¿Se le informa a los colaboradores de la Compañía, cuáles son sus responsables para que se desempeñen eficientemente en sus puestos de trabajo?				
22	¿Se planificó un programa de incentivos para propiciar un mejor desempeño en el talento humano?				
23	¿Se cancelaron los incentivos al personal operativo, con sujeción a lo que expresa la legislación laboral vigente?				
24	¿Ha establecido la empresa mecanismos para el control de los riesgos laborales?				

Ítem	Componentes	Cumplimiento			Observación
		Si	Cumple Parcial	No	
	Información y comunicación				
25	¿Dispone la compañía de un manual de funciones?				
26	¿Se le informa a los colaboradores de la Compañía, cuáles son sus responsables para que se desempeñen eficientemente en sus puestos de trabajo?				
27	¿Se han designado responsabilidad por el control del flujo de la información en el departamento de talento humano?				
28	¿Se mantienen reuniones periódicas entre el empleador, las altas jerarquías y el personal operativo?				
29	¿La comunicación entre el empleador y los colaboradores es de tipo formal?				
30	¿Cuenta la empresa con un organigrama estructural?				
	Seguimiento y monitoreo				
31	¿Existe un manual o documento para llevar a cabo la evaluación de desempeño del personal operativo?				
32	¿Cuenta la empresa con procedimientos para la evaluación de las acciones correctivas y preventivas?				

Ítem	Componentes	Cumplimiento			Observación
		Si	Cumple Parcial	No	
	Información y comunicación				
33	¿Existe un responsable por la ejecución de las actividades de seguimiento y monitoreo, relacionados con el talento humano?				
34	¿Se dispone de un sistema de indicadores para la evaluación anual del departamento de Talento Humano?				
35	¿Se utilizó metodología apropiada para la evaluación del desempeño del personal operativo?				
36	¿Existe un responsable por la revisión y aprobación de las liquidaciones?				
37	¿Se monitorea periódicamente la seguridad y salud del personal a través de la ficha médica ocupacional?				

ANEXO No. 2

GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA AL EMPLEADOR Y JEFA DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA CIA. VIELAREC CIA. LTDA.

Objetivo: Conocer el criterio de los colaboradores acerca de las principales necesidades del Departamento de Talento Humano.

- i. ¿Cuál es la política del departamento de Talento Humano de la compañía?**

- ii. ¿Cuáles son las variables que predominan para la selección y contratación del talento humano?**

- iii. ¿Qué tipo de capacitación se proporciona al personal operativo?**

- iv. ¿Qué tipo de motivación se proporciona al personal operativo?**

- v. ¿Cuáles son las variables que predominan para la evaluación del desempeño del talento humano?**

- vi. ¿Considera que es necesaria la realización de una auditoría operativa para el departamento de Talento Humano?**

- vii. ¿Estaría dispuesta a tomar decisiones para el bienestar de la compañía, de los trabajadores y de los clientes, con base en los resultados de la auditoría operativa?**

- viii. Según su criterio ¿Se requiere documentación para mejorar las etapas de la Gestión del Talento Humano?**

ANEXO No 3
CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO CON TÉRMINO
PROBATORIO

En la ciudad de Guayaquil al _____
comparecen a la celebración del presente Contrato de Trabajo a Plazo Fijo con Término Probatorio, por una parte la compañía VIELAREC CIA. LTDA. debidamente representada por su Gerente, señor _____ a quien en adelante y para los efectos del presente contrato, se llamará LA EMPLEADORA y por otra parte, el señor _____ por sus propios y personales derechos, a quien en adelante se llamará EL EMPLEADO. Las partes convienen de forma libre y voluntaria en celebrar el presente contrato individual de trabajo, al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: ANTECEDENTES.-

a) "VIELAREC CIA. LTDA." es una compañía legalmente constituida al amparo de las leyes de la República del Ecuador, dedicada a la prestación de Servicios Complementarios de Seguridad.

b) El señor _____, ciudadano ecuatoriano, manifiesta ser una persona debidamente capacitada y con amplia experiencia para desempeñar actividades relacionadas a la seguridad.

SEGUNDA: CONTRATO.-

Con estos antecedentes, EL EMPLEADO se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales en calidad de _____, bajo dependencia de la compañía "VIELAREC CIA. LTDA." de acuerdo a lo establecido en el presente contrato y a las normas pertinentes del Código de Trabajo vigente.

EL EMPLEADO se compromete a:

- a) Cumplir estrictamente con todas las disposiciones reglamentarias contenidas en el Reglamento Interno de la Compañía, cuyo texto declara haberlo conocido oportunamente;
- b) Observar todas las normas que le fije la Compañía para la realización del servicio que se contrata;
- c) Guardar absoluta reserva sobre todas las informaciones y documentos que reciba o tome conocimiento en razón de su trabajo y que por su naturaleza sean reservados, pues la información es de dominio

exclusivo de la Compañía Vielarec. En caso de contravención, LA EMPLEADORA tendrá derecho a solicitar, previo visto bueno, la separación de EL EMPLEADO infidente.

- d) Guardar absoluto respeto y consideración a sus superiores y compañeros de trabajo; así como también a los funcionarios y empleados de la Institución a la que prestará servicio.
- e) Respetar y acatar todas las disposiciones del Reglamento Interno de Trabajo y del Reglamento de Seguridad e Higiene Industrial de la empresa a la cual ha sido asignado.

TERCERA: REMUNERACIÓN.-

LA EMPLEADORA se obliga a pagar al EMPLEADO por los servicios contratados la suma de US\$ ____,00. LA EMPLEADORA pagará además las remuneraciones adicionales y otros beneficios sociales, con las condiciones y limitaciones establecidas legalmente.

CUARTA: HORARIO DE TRABAJO

El horario de trabajo será de ocho horas diarias o cuarenta horas a la semana en turnos rotativos, según requerimiento de la empresa. En el caso de que EL EMPLEADO labore horas suplementarias o extraordinarias, éstas serán pagadas con el respectivo recargo de Ley.

QUINTA: DE LA DOTACIÓN.-

EL EMPLEADO responderá por el valor de la dotación entregados a él, tales como armas, municiones, chalecos antibalas, radio y otros, que se dañaren o se perdieran por culpa o negligencia suya, y el monto del perjuicio LA EMPLEADORA lo cobrará a EL EMPLEADO con descuentos mensuales hasta la total cancelación.

SEXTA: DURACIÓN.-

El plazo de duración del presente contrato será de un año a plazo fijo, no obstante los comparecientes han decidido fijar un término probatorio de NOVENTA DÍAS, plazo durante el cual las partes pueden darlo por terminado libremente sin necesidad de notificación alguna. En el evento de que las partes no den por terminado este contrato en los primeros noventa días, se entenderá que continúa en vigencia por los nueve meses que faltan para cumplir el plazo pactado.

SÉPTIMA.-

En todo lo que no estuviere expresamente contemplado en este contrato, las partes se someten a las disposiciones del Código de Trabajo.

Para constancia y aceptación de todas y cada una de las estipulaciones contenidas en el presente contrato, las partes firman en tres ejemplares de idéntico contenido y se comprometen legalmente a registrarlo en la Inspectoría del Trabajo del Guayas.

El empleador

CI #

ANEXO No 4

PRUEBA TOXICOLÓGICA

NOMBRE: _____

C.I.: _____

Autorizo a la empresa VIELAREC CIA. LTDA., para que se me realice la prueba de detección de hasta 3 sustancias psicotrópicas de orina de acuerdo al listado que aparece debajo de firma.

Además declaro que la información necesaria que brindare es verdadera.

ANTECEDENTES

¿Sufre de alguna enfermedad? SI _____ NO _____

CUAL? _____

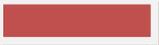
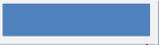
¿Consumo algún medicamento? SI _____ NO _____

CUAL? _____

¿Se ha realizado un tratamiento dental dentro de las 48 horas?

¿Cuál? _____ ¿Dónde? _____

Nombre del Cirujano _____

No.	PRUEBA	SIGLA	COLOR	POS(+)	NEG(-)	OBSERVACIONES
1	COCAINA	COC				
2	MARIHUANA	THC				
3	ANFETAMINA	AMP				

Nota.- En caso de pruebas positivas, la muestra testigo se sellará en presencia del empleado y se guardará hasta por un mes para cualquier verificación por reclamo de alguna de las partes.

Lugar: _____

Fecha: _____

Hora: _____

Firma quien realiza la prueba

Firma del empleado

ANEXO No 5

POLÍTICA DE VESTIMENTA

PRESENTACIÓN DEL ELEMENTO DE SEGURIDAD PRIVADA

Como elemento de seguridad privada tiene la responsabilidad de vestir el uniforme en forma adecuada. Tal y como implica el nombre, el uniforme debe usarse de manera estándar, como lo establece la Cia. Vielarec Cia. Ltda. "La primera impresión es la que vale", eso dice la generalidad de la humanidad, y tiene mucho de razonable.

Cuando un elemento de seguridad privada se presente a su servicio sucio, con el uniforme arrugado y sin algún complemento, representará la imagen de inservible, aun cuando tenga muchas cualidades, por eso es necesaria la presencia impecable.

El porte es otro aspecto externo que impone respeto y atención a la gente que trata con el elemento, dentro del porte incluiremos la estatura que debe ser mediana y en este caso se pide que sea de 1.65 y como el peso está en relación directa con la estatura, podemos decir que el peso deberá ser de 70 a 80 kg.

En cuanto a la edad, esto es un factor muy importante el cual está muy unido al aspecto y constitución física, se considera que el máximo de edad para que pueda ser capaz un elemento de seguridad privada, es de 45 años, pues en pocos casos el hombre está en aptitudes completas hasta los 70 años.

Tomemos cada parte del uniforme y discutamos sus cualidades:

La Cara: Como parte importante la presentación del elemento de seguridad privada; el rostro deberá tener una apariencia de integridad y honestidad, es importante conservar el cabello corto y limpio, así como la cara bien afeitada.

Elaborado por:	Cargo	Fecha de elaboración
David Bustos Tobar	Jefe de Seguridad	15/07/2014

La Gorra: Está diseñada para que dé al elemento de seguridad privada más altura y dignidad.

La Camisa: Probablemente no hay otra cosa que arruine más la apariencia personal que una camisa sucia, arrugada o manchada de sudor. Si su camisa es clara y se mancha con facilidad, requiere que se lave frecuentemente. Es importante que su camisa se mantenga completamente abotonada.

Fornitura o Cinturón de Campaña: La utilidad de este implemento es de portar el equipo (gas, esposas, radio, etc.) de una manera adecuada. La limpieza y el cuidado de la forniture o cinturón de campaña, será constantemente para mantener estos artículos en buen estado.

El Pantalón: Se conservará limpio y perfectamente bien planchado, evitando que se vea maltratado o descolorido.

La Corbata: Se mantendrá siempre sin arrugas, limpia, anudada y bien presentada.

Distintivos: Los distintivos del uniforme, es decir los sectores o escudos de tela bordados con el nombre de la empresa se portan en la parte superior del brazo derecho y este deberá estar en buen estado.

Zapatos o botas: Deben ser negros y estar bien lustrados.

Elaborado por:	Cargo	Fecha de elaboración
David Bustos Tobar	Jefe de Seguridad	15/07/2014

ANEXO No 6
PLAN Y PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Sedes: Se tiene adaptado el Centro de Capacitaciones de Vielarec Cía. Ltda. Ubicados en el Kilómetro 85 vía San Antonio Playas, donde se impartirán los cursos teóricos y se realizaran las practicas vivenciales de campo.

Carga Horaria: El curso básico de (Inducción al Servicio de Seguridad Privada) tiene una carga académica de 16:00 horas efectivas que se imparten en dos horarios de trabajo teórico-práctico, de tal forma que en cada sesión se mencionan los temas a realizar.

Duración y Horario: La duración total del curso está programada para que se lleve a cabo en 2 días, sin embargo esto es modificable de acuerdo a las necesidades y tiempo disponible de las Operaciones.

Número de Participantes: Se integraran grupos de 20 participantes para realizar las actividades de forma personalizadas.

Requerimiento:

- ✓ Aula con pizarrón, mesas y sillas para participantes
- ✓ Computadora portátil
- ✓ Proyector

Elaborado por:	Cargo	Fecha de elaboración
David Bustos Tobar	Jefe de Seguridad	15/07/2014

ANEXO No 7

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE RRHH

1. OBJETIVO

Este procedimiento del Departamento de Talento Humano tiene como objetivo:

- Establecer los parámetros a seguir en la selección y calificación de la competencia del personal, con la finalidad de mantener un adecuado nivel de profesionalismo.
- Describir la gestión en cuanto a la capacitación y reentrenamiento del personal.
- Describir la gestión del ingreso y salida del personal.

• ALCANCE

Este procedimiento aplica para todos los personas que aspiran ser colaboradores de la compañía.

• RESPONSABILIDADES

- La elaboración, seguimiento, actualización y cumplimiento de este procedimiento es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos, previa aprobación del Gerente.
- La definición de las Descripciones de funciones y el perfil del cargo es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos conjuntamente con cada Jefe de Área.
- La selección y calificación de la competencia, según el perfil, está a cargo de cada Jefe de Área en coordinación con el Gerente.
- La gestión del ingreso o salida del personal está a cargo del Departamento de Recursos Humanos.

• DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1. SOLICITUD DE CONTRATACIÓN

La contratación del personal podrá darse por los siguientes motivos:

- Reemplazo por salida del personal existente.
- Incremento de clientes y/o puntos operativos.

VIELAREC	Procedimiento	Código PRO RH 01
	Gestión de Recursos Humanos	Versión 10 01 14 Revisión 1

La necesidad de contrataciones en el Área Operativa se determina en la Planificación Operativa, la cual es realizada por el Gerente y Jefe de Seguridad; en la misma se genera los requerimientos de personal por incremento de nuevos puntos de clientes existentes, ingreso de nuevos clientes o por la salida del personal.

La necesidad de contrataciones en el Área Administrativa es determinada por el Jefe Administrativo y RRHH o por el Gerente.

2. RECLUTAMIENTO

El reclutamiento se lo realiza de las siguientes fuentes:

- Receptando hojas de vida de personas que se acercan voluntariamente a la empresa.
- A través de anuncios en prensa y/o Internet.
- Solicitando referidos a las personas que se encuentren en el medio al que pertenezca la vacante existente.

3. SELECCIÓN

Del personal operativo.- El Jefe de Seguridad es la persona responsable de la revisión de la hoja de vida de los aspirantes, a fin de seleccionar a las personas que más se ajusten a lo requerido por la empresa.

A los aspirantes aprobados que continúan en el proceso de selección se les indica la documentación que deben entregar a la empresa antes de la firma del contrato, los mismos son:

- Hoja de vida con información completa (teléfonos de trabajos anteriores, teléfonos de referencias personales, etc.).
- Certificado de Antecedentes Penales

VIELAREC	Procedimiento	Código	PRO RH 01
	Gestión de Recursos Humanos	Versión	10 01 14
		Revisión	1

- 4 fotos
- Certificado de haber aprobado la primaria
- Copia nítida de la cédula de identidad (preferible a color)
- Copia nítida del certificado de votación
- Copia nítida de la cédula o libreta militar
- Certificados de trabajos anteriores
- Certificado de matrimonio y/o Unión Libre
- Copias de partidas de nacimiento de los hijos
- Certificado médico de que goza de buena salud

La Asistente de Operaciones realiza la revisión de antecedentes de los aspirantes en la página web de la Policía Judicial, registro que queda almacenado en cada una de las carpetas del personal, también se realiza la visita de campo a cargo del Supervisor de turno.

DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

La selección se la hará según los requerimientos en la Descripción de Cargo, para lo cual en educación, formación y experiencia, basándonos en la Hoja de Vida de cada candidato, se confirmara las referencias que serán registradas en el formato Referencias (FOR RH 04), las habilidades serán evaluadas a un plazo no mayor de 3 meses.

4. CONTRATACIÓN

El candidato deberá acercarse a la empresa para poder proceder a la formalización de la contratación que consiste en la firma del Contrato de trabajo y demás documentos necesarios para su ingreso, los detalles de esta documentación se encuentran en el formato Registro de Documentos (FOR RH 01).

El Aviso de Entrada al IESS, será remitido por Recursos Humanos posteriormente, una vez que sea ingresado al sistema del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

La carpeta de cada empleado debe ser archivada de manera confidencial y en orden alfabético.

VIELAREC	Procedimiento	Código PRO RH 01
	Gestión de Recursos Humanos	Versión 10 01 14 Revisión 1

5. INDUCCIÓN

El proceso de inducción a los empleados que recién ingresan a la compañía estará a cargo de las siguientes personas:

Área Operativa.- Se la realiza cuando hay cambio de puesto o cargo, la misma que está a cargo del Jefe inmediato o a una persona que el designe.

Área Administrativa.- Se realiza únicamente inducción a personal nuevo y será realizada por el Jefe Departamental Inmediato.

6. ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN

El Gerente General y el Jefe de Seguridad determinan las necesidades de entrenamiento o capacitación que requiera el personal.

Los entrenamientos tienen la finalidad de aumentar los niveles de profesionalismo del personal, se selecciona al personal a entrenar de acuerdo al tiempo y cargo en la empresa, los resultados de los mismos se registran en los formatos Hoja de Tiro (FOR OP-I 02), Prueba de condición física (FOR OP-I 01) y sus resultados se el formato Resultados del Personal operativo (FOR OP-I 03)

Las capacitaciones se las realiza sobre los temas que no giran al entorno del negocio, pero son un apoyo para el mejoramiento del mismo.

La eficacia de los entrenamientos con armas se evalúa con puntuación obtenida de la precisión de tiros en las siluetas, con este resultado se asignará al nuevo personal a un puesto con o sin armas. Resultados registrados en el formato Resultados del Personal Operativo (FOR OP-I 03).

VIELAREC	Procedimiento	Código PRO RH 01
	Gestión de Recursos Humanos	Versión 10 01 14 Revisión 1

También la eficacia de los entrenamientos se evalúa al minimizar las novedades en el servicio y ante la respuesta de un evento en el cual se ha dado entrenamiento.

7. SALIDA DEL PERSONAL

Si un empleado ha sido separado de la compañía o renuncia voluntariamente (ya sea del Área Operativa o Administrativa), se debe notificar por escrito al Departamento de Recursos Humanos el mismo día de su salida, a fin de eliminarlo del sistema. En caso de no realizar este reporte inmediatamente y esto genere una cancelación de haberes a la cuenta del empleado, que no le corresponda, este valor será descontado a la persona responsable.

Si es el caso de un empleado del área Operativa, este deberá entregar toda la dotación que se le proporcionó a su ingreso (uniformes, credenciales, etc.). En caso de que el empleado tenga algún valor por descontar de sus haberes, de igual manera debe ser comunicado, de no hacerlo así, esto se descontará a la persona responsable.

El departamento de Recursos Humanos enviará junto al Acta de Finiquito, el Aviso de Salida del IESS y la Renuncia Voluntaria al Ministerio de Relaciones Laborales para que estos tres documentos sean firmados por el ex-empleado y por el Inspector de Trabajo y a su vez sea sellada. Una vez sellada el Acta de Finiquito, esta deberá ser devuelta inmediatamente a Recursos Humanos para que sea archivada en la carpeta.

Se mantienen como archivos las carpetas de los ex colaboradores.

VIELAREC	Procedimiento	Código PRO RH 01
	Gestión de Recursos Humanos	Versión 10 01 14 Revisión 1

• **REGISTROS**

Nombre	Código
Referencias	FOR RH 04
Registro de Documentos	FOR RH 01
Hoja de Tiro	FOR OP-I 02
Prueba de Condición Física	FOR OP-I 01
Resultados del Personal Operativo	FOR OP-I 03

• **CONTROL DE CAMBIO**

Detalle del cambio realizado	Revisión	Fecha
Sección 4.6 4.6. Entrenamiento y capacitación. Se incluye el primer párrafo.	Rev 1	10 01 13

ANEXO No 8

VIELAREC	Procedimiento	Código	PRO RH 01
	Gestión de Recursos Humanos	Versión	10 01 14
		Revisión	1

POLÍTICAS DE LA CÍA. VIELAREC CÍA. LTDA.

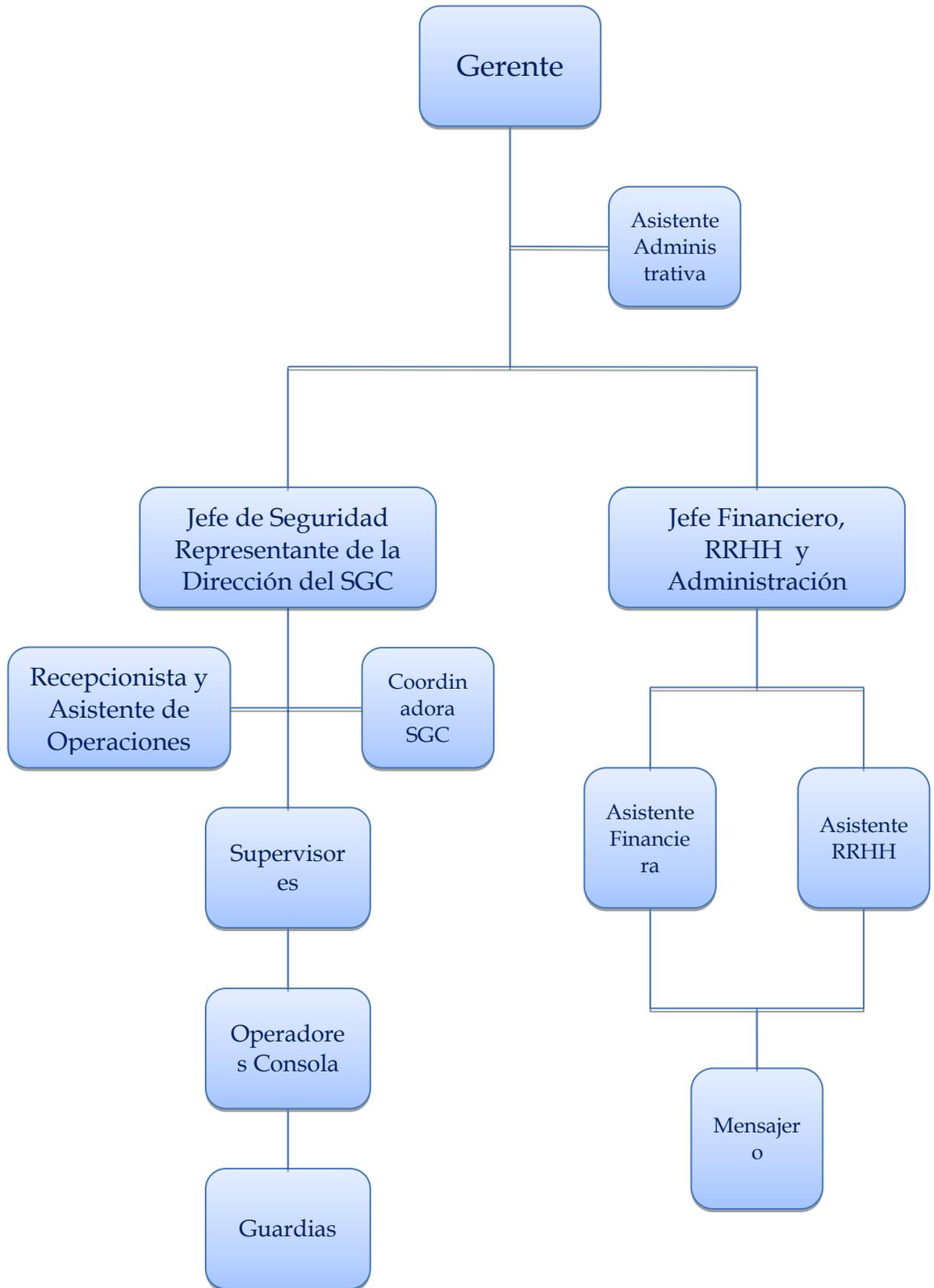
Para los colaboradores de la entidad:

- ✓ Presentarse al servicio con aliento alcohólico, en estado de ebriedad o sustancias psicotrópicas o estupefacientes.
- ✓ Ingerir bebidas alcohólicas, drogas o comer durante el servicio y/o visitas del público
- ✓ Fumar en lugares de trabajo
- ✓ Aceptar bajo cualquier circunstancia, gratificaciones o dádivas del personal externo o interno
- ✓ Permanecer sin causa justificada en las instalaciones de la institución al terminar el turno de servicio o asistir en horas de descanso o vacaciones
- ✓ Desobedecer o violar leyes, reglamentos, consignas u órdenes aplicables o expedidas por el Cliente y Vielarec Cía. Ltda.
- ✓ Establecer relaciones de amistad, compadrazgo, participar en actividades sociales o deportivas con personal de la institución, proveedores y/o clientes dentro y fuera de las horas de servicio
- ✓ Entablar conversaciones innecesarias con personas externas.
- ✓ Asistir uniformado a lugares donde se expendan bebidas alcohólicas de mala fama.
- ✓ Abandonar su puesto de trabajo sin haber sido relevado o haber recibido autorización del superior correspondiente
- ✓ No leerá mientras este de servicio.(en casa de los guardias de seguridad)
- ✓ No llevará a cabo transacciones comerciales mientras este en servicio o mientras use el uniforme (guardias de seguridad)
- ✓ No participar en rifas, sorteos o colectas de cualquier especie, personal de la institución, proveedores o clientes
- ✓ No deberá usar el teléfono para llamadas personales no urgentes

VIELAREC	Procedimiento	Código PRO RH 01
	Gestión de Recursos Humanos	Versión 10 01 14 Revisión 1

- ✓ No deberá establecer relaciones amorosas con el personal interno, clientes o proveedores
- ✓ No usara lenguaje amenazante o impropio para con nadie
- ✓ No intentará aceptar dinero prestado de ningún compañero o persona de la empresa
- ✓ No discutirá o cuestionará en público las ordenes, instrucciones y consignas que emiten el cliente o Vielarec.
- ✓ No participará en actos públicos, organizaciones sindicales o políticas no afines a sus funciones de seguridad y/o portando el uniforme (guardias de seguridad)
- ✓ No proporcionar información confidencial o interna de la empresa y sus funciones a personas no autorizadas
- ✓ No llevar al servicio armas de su propiedad
- ✓ Omitir, distorsionar o falsear datos en informes o reportes
- ✓ No portar o vestir prendas, insignias ajenos al uniforme reglamentario
- ✓ No deberá acudir desaseado o mal uniformado al desarrollo de su servicio
- ✓ No deberá llegar tarde a recibir o relevar el servicio o faltar sin previo aviso
- ✓ No deberá adoptar posturas o actitudes inadecuadas durante el servicio o portando el uniforme.

ANEXO No. 9
ORGANIGRAMA CORPORATIVO

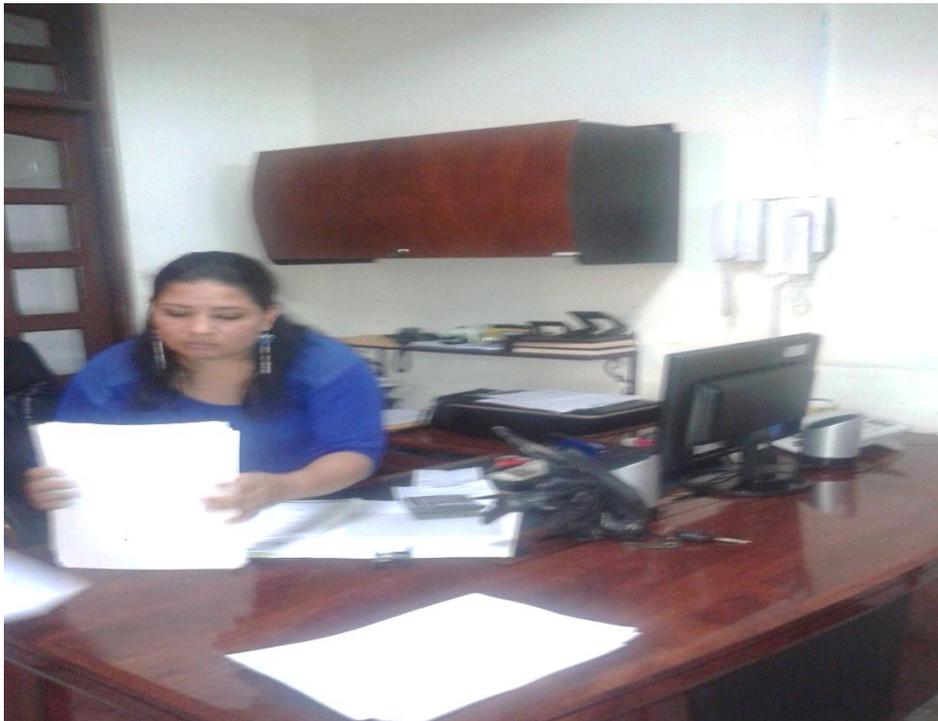


ANEXO No. 10

EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS.



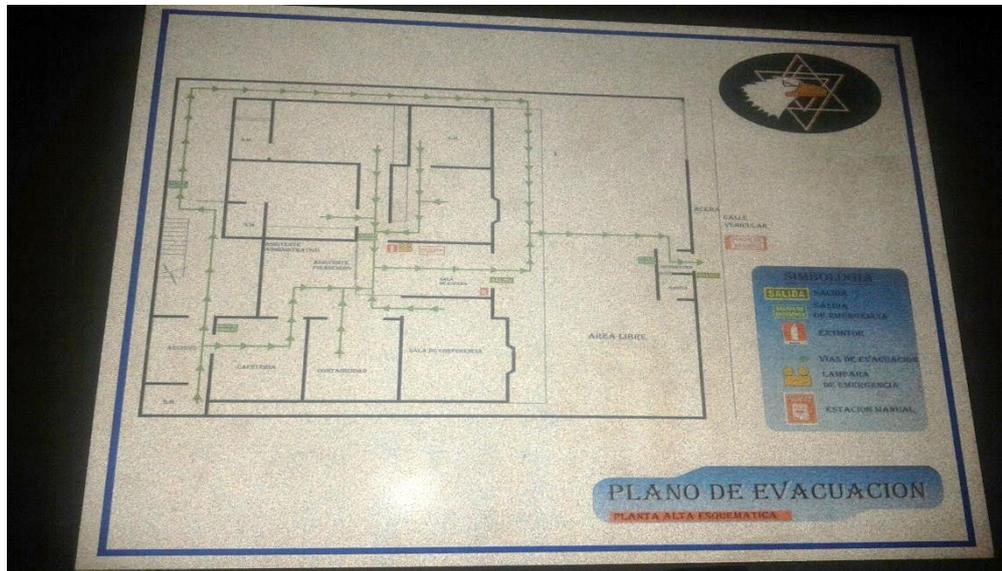
Fuente: Escritorio de la Asistente del Departamento de Recursos Humanos.
Elaborado por: Autoras.



Fuente: Jefa del Departamento de Recursos Humanos.
Elaborado por: Autoras.

ANEXO No. 10

EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS.



Fuente: Plano de evacuación dentro del Departamento de Recursos Humanos.

Elaborado por: Autoras.



Fuente: Alrededores de la CIA. VIELAREC CIA. LTDA.

Elaborado por: Autoras.

ANEXO No. 10

EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS.



Fuente: Supervisor del Departamento de Operaciones.
Elaborado por: Autoras.



Fuente: Sala de sesiones del Departamento de Operaciones
Elaborado por: Autoras.

ANEXO No. 10

EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS.



Fuente: Frentera de la CIA. VIELAREC CIA. LTDA.
Elaborado por: Autoras.



Fuente: Entrada del Departamento de Recursos Humanos.
Elaborado por: Autoras.

ANEXO No. 10

EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS.



Fuente: Implemento de ayuda para dar capacitaciones a los colaboradores.
Elaborado por: Autoras.



Fuente: Lugar de capacitación.
Elaborado por: Autoras.

ANEXO No. 10

EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS.



Fuente: Departamento de Revisión al personal (Garita).
Elaborado por: Autoras.



Fuente: Departamento de Operaciones.
Elaborado por: Autoras.

ANEXO No. 10

EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS.



Fuente: Entrada de la CIA. VIELAREC CIA. LTDA.
Elaborado por: Autoras.



Fuente: Transporte en el que se movilizan los trabajadores de la CIA. VIELAREC CIA. LTDA.
Elaborado por: Autoras.

ANEXO No. 10

EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS.



Fuente: Departamento Administrativo.
Elaborado por: Autoras.



Fuente: Reconocimientos de la CIA. VIELAREC CIA. LTDA.
Elaborado por: Autoras.