



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

“EXAMEN ESPECIAL DE AUDITORÍA INTEGRAL APLICADA AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO CON EL FIN DE EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PROCESO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA PARMALAT DEL ECUADOR DE LA CIUDAD DE QUITO PERIODO 2013-2014”

Autores:

Abigail Benavides López

Joao Yanchapaxi Armas

Latacunga

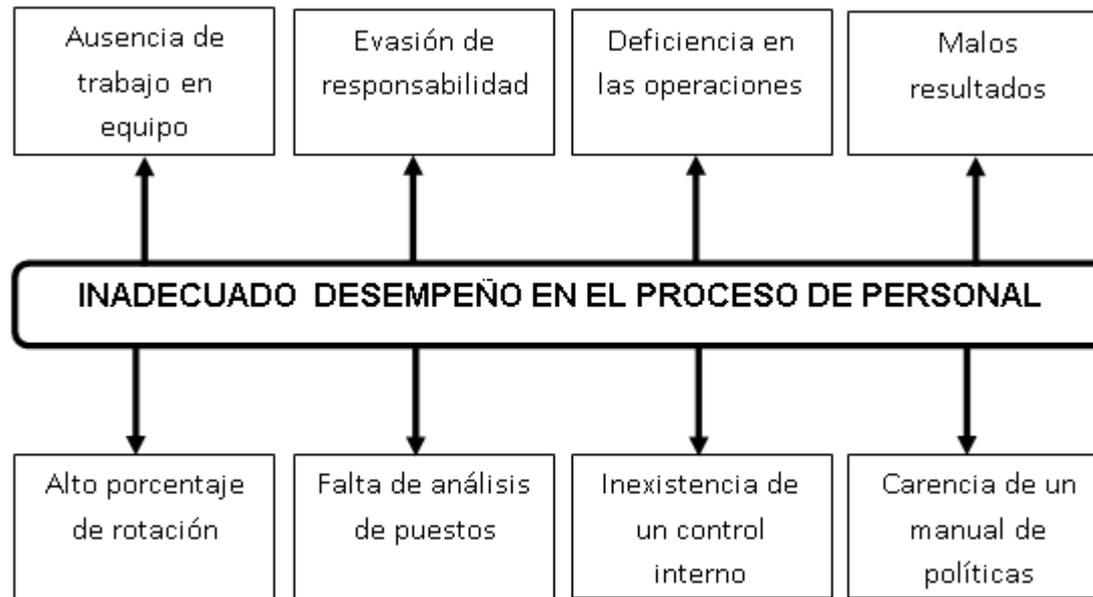
Diciembre, 2015



CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

ÁRBOL DE PROBLEMAS



JUSTIFICACIÓN

Parmalat del Ecuador no ha sido sometida a una Auditoria Integral

Se considera de gran importancia efectuar una evaluación conjunta de los aspectos administrativos y técnicos

Se logrará proporcionar a la entidad de una herramienta cuyo objetivo es la revisión de los aspectos que relacionan a cada auditoria antes mencionada

Con el fin de evaluar y examinar si la entidad ha aplicado y ha utilizado los recursos humanos, financieros y materiales con eficiencia y eficacia



OBJETIVO GENERAL:

- Ejecutar un examen especial de auditoría integral aplicada al departamento de talento humano con el fin de evaluar el desempeño del proceso de personal de la empresa Parmalat del Ecuador de la ciudad de Quito, período 2013-2014.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Ejecutar todas las fases de auditoría integral al proceso de personal de la empresa PARMALAT DEL ECUADOR S.A.
- Medir el comportamiento y rendimiento del personal.
- Efectuar la medición del potencial humano en el desarrollo de sus tareas.
- Validar los procesos de selección y asignación de personal.



CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

AUDITORÍA INTEGRAL



**AUDITORÍA
FINANCIER
A**

- Revisión o examen de los Estados Financieros con la finalidad de establecer sus racionalidades

**AUDITORÍA
DE
CONTROL
INTERNO**

- Nivel de confianza que se le puede otorgar en el cumplimiento de los objetivos

**AUDITORÍA
DE
GESTIÓN**

- Evaluar su eficiencia como organización y su posicionamiento desde le punto de vista competitivo

**AUDITORÍA
DE
CUMPLIMIE
NTO**

- Estudio general del marco legal y regulador aplicable a la entidad



CAPÍTULO III

MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN



OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE: Auditoría Integral

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
La auditoría integral contempla acciones encaminadas a evaluar y evidenciar temáticas como: información financiera, de control interno, cumplimiento de metas, objetivos y leyes, con el propósito de informar la situación real de cada organización.	<ul style="list-style-type: none"> Estructura Administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> Niveles de organización interno Políticas y normas Formas de organización Distribución de puestos 	¿Está de acuerdo con la organización actual de la empresa?	-Encuesta
	<ul style="list-style-type: none"> Talento Humano 	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de instrucción (técnica de observación) Habilidades y destrezas del personal Experiencia en su puesto (observación) 	¿El personal tiene la suficiente experiencia para desempeñar los cargos asignados?	-Encuesta
	<ul style="list-style-type: none"> Control Interno 	<ul style="list-style-type: none"> Procesos de control interno Distribución de tareas 	¿La distribución de las tareas se ha asignado de manera ecuánime?	-Encuesta



VARIABLE DEPENDIENTE: Evaluación del desempeño

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p>La evaluación del desempeño del personal es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades 	<ul style="list-style-type: none"> Categorización del proceso productivo 	<p>¿Está de acuerdo con el tipo de evaluación que utiliza la empresa?</p>	<p>-Encuesta</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Actitudes 	<ul style="list-style-type: none"> Número de evaluaciones realizadas durante el periodo 	<p>¿Ha observado algún instrumento de evaluación que aplique el área de talento humano?</p>	<p>-Encuesta</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Aptitudes 	<ul style="list-style-type: none"> Número de empleados desertados 	<p>¿Existe algún tipo de sanción por alguna falta?</p>	<p>-Encuesta</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Méritos 	<ul style="list-style-type: none"> Número de empleados ascendidos 	<p>¿Cuántos empleados ascendieron durante este año?</p>	<p>-Entrevista</p>



CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

VERIFICACIÓN DE LA HIPOTÉSIS

H1= La Auditoría Integral y su incidencia en la evaluación del desempeño del proceso de personal en la empresa Parmalat del Ecuador.

H0= La Auditoría Integral no incide en la evaluación del desempeño del proceso de personal en la empresa Parmalat del Ecuador.



Experiencia del personal

¿El personal tiene la suficiente experiencia para desempeñar los cargos asignados?

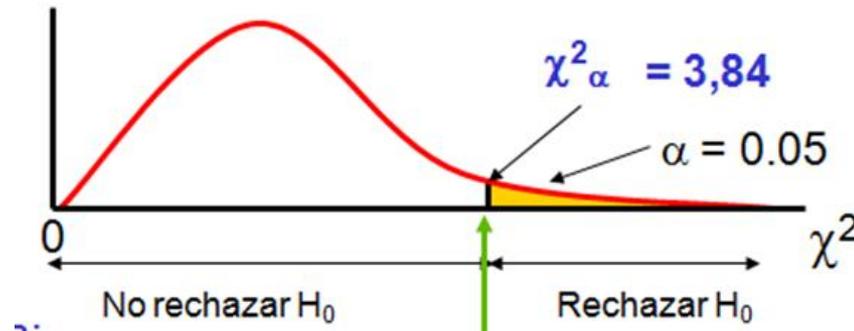
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	22	73,33%
NO	8	26,66%
TOTAL	30	99,99%

Evaluación en un ejercicio económico

¿Existe algún tipo de evaluación que se desarrolle a lo largo de un ejercicio económico para mirar el desempeño?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	30,00%
NO	21	70,00%
TOTAL	30	100,00%





DECISIÓN:

Como el valor del estadístico es 0,096 es menor que 3,84 zona de aceptación, por tanto aceptamos la hipótesis nula y rechazamos la hipótesis alternativa, valor de $p= 0,757$

CONCLUSIÓN:

Con un nivel de significación del 5% existe evidencia para afirmar que “La Auditoría Integral no incide en la evaluación del desempeño del proceso de personal en la empresa Parmalat del Ecuador”

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Es importante destacar que la mayoría de empleados consideran que no se ha socializado las políticas y normas que tiene la empresa; esto debido a la falta de interés por parte de los altos directivos para lograr que los trabajadores entiendan su cultura y objetivos.

Desde la perspectiva financiera la mayoría del personal administrativo corrobora la realidad de la empresa, al decir que no existe algún tipo de instrumento de evaluación en el ejercicio económico, por lo que no permite establecer de forma clara las consecuencias financieras de las decisiones de negocios.

Para terminar se constata que el personal administrativo ha recibido cursos de capacitación durante el último año únicamente en el rango de 1 – 2, lo que pone en alerta a la empresa para impulsar una actividad planeada y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.



Considerar una socialización organizacional, pues aquí las personas entienden y aceptan los valores, políticas, normas, tradiciones, objetivos, conductas y conocimientos requeridos para participar de manera eficiente en una empresa.

Aplicar técnicas o instrumentos financieros tales como: punto de equilibrio, ciclo de conversión del efectivo, razones financieras, grado de apalancamiento operativo y capital de trabajo, entre otros. A partir de los resultados que se obtengan, la empresa podrá tener una visión concreta de la situación financiera.

La empresa PARMALAT del Ecuador siempre deberá estar en busca de diferentes mecanismos o sistemas como la instrucción directa sobre el puesto de trabajo, rotación de puestos, relación laboral experto-aprendiz, conferencias, entre otros, que le ofrezcan a sus colaboradores conocimientos, habilidades y actitudes que se requieran para lograr un desempeño exitoso.



CAPÍTULO VI

PROPUESTA



CASO PRÁCTICO: AUDITORÍA INTEGRAL AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA PARMALAT DEL ECUADOR DE LA CIUDAD DE QUITO PERIODO 2013-2014



ESPE
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

	<p style="text-align: center;">PARMALAT DEL ECUADOR</p> <p style="text-align: center;">AUDITORÍA INTEGRAL</p> <p style="text-align: center;">Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p> <p style="text-align: center;">Datos Generales de la Entidad</p>	<p style="text-align: center;">PAI 1.1</p> <p style="text-align: center;">1/2</p>	
<p>Es importante tener los datos generales de la entidad, pues servirá de preámbulo para el desarrollo de la auditoría integral.</p> <p>Los datos son proporcionados por funcionarios de la entidad así como los encontrados en su página web, y se detallan:</p> <p>Nombre de la entidad: PARMALAT DEL ECUADOR S.A.</p> <p>Abreviatura: PARMALAT</p> <p>Tipo de Entidad: Privada</p> <p>RUC: 0590036951001</p> <p>País / Provincia: Ecuador/ Pichincha</p> <p>Dirección oficina: Catalina Aldaz N34-131 y Portugal, Ed. La Suiza, Of. 301</p> <p>Teléfono: (02)333-1493 , (02)333-2031</p> <p>Número de empleados: Actualmente cuenta con 160 personas a nivel nacional</p> <p>Sistemas que utiliza: Zimbra, Quipux, Performalat (Modelo de gestión del desempeño)</p> <p>Presupuesto aproximado: \$ 650.000,00</p> <p>Sitio Web: http://www.parmalat.com</p>			
		ELABORADO POR: PYA/ARBL	FECHA: 20/04/2015
		REVISADO POR: MCLO	FECHA: 20/04/2015



	<p style="text-align: center;">PARMALAT DEL ECUADOR</p> <p style="text-align: center;">AUDITORÍA INTEGRAL</p> <p style="text-align: center;">Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p> <p style="text-align: center;">Datos Generales de la Entidad</p>	<p style="text-align: center;">PAI 1.1</p> <p style="text-align: center;">2/2</p>
<p>Misión: “El grupo Parmalat tiene como misión la búsqueda del bienestar de sus consumidores alrededor del mundo. Además, busca crear valor para sus accionistas, fomentar el desarrollo profesional de los trabajadores y asociados, servir a las comunidades en las cuales tiene presencia como marca a través de una contribución al desarrollo económico y social de estas”. (Olazo, 2011)</p> <p>Objetivos: Los principales objetivos de esta empresa que tiene presencia en todos los continentes es, en primer lugar, concentrar la cartera de productos en leche y sus derivados, además de jugos de frutas. Por otro lado, Parmalat busca crear productos con alto valor agregado, calidad de primera categoría así como productos sumamente innovadores en el mercado alimenticio, promocionar las marcas y poco a poco racionalizar la cartera de productos sustituyendo las marcas locales menores por “Parmalat” (Olazo, 2011)</p>		
		<p>ELABORADO POR: PYA/ARBL FECHA: 20/04/2015</p>
		<p>REVISADO POR: MCLO FECHA: 20/04/2015</p>



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

 J P J Auditorías		PARMALAT DEL ECUADOR AUDITORÍA INTEGRAL Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014 Matriz de Calificación de Riesgo		PAI 2.3 3/4
PARMALAT del ECUADOR				
N o	Componentes	Ponderación	Calificación	
1	Ambiente de Control	100	70	
2	Evaluación de Riesgo	100	82	
3	Actividad de Control	100	75	
4	Información y Comunicación	100	80	
5	Supervisión y Monitoreo	100	90	
Total		500	397	
Calificación total * 100 Confianza = ----- Ponderación		Ponderación – Calificación total * 100 Riesgo = ----- Ponderación		
Confianza = ----- 397 * 100 500		Riesgo = ----- 500 - 397 * 100 500		
Confianza ponderada = 79.4		Riesgo = 20.6		
		ELABORADO POR: JPYA/ARBL	FECHA: 13/05/2015	
		REVISADO POR: MCLO	FECHA: 13/05/2015	



AUDITORÍA FINANCIERA

		PARMALAT DEL ECUADOR AUDITORÍA INTEGRAL Auditoría Financiera Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014 Programa		PRO 1/1
OBJETIVO: Determinar la situación financiera del departamento Talento Humano en PARMALAT del Ecuador.				
N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELABORADO	FECHA
1	Realizar el seguimiento al proceso del Plan de Operaciones.	AEJ 1.1	JPYA/ARBL	15/05/2015
2	Comparar Plan de Operaciones con EEFF por área.	AEJ 1.2	JPYA/ARBL	29/06/2015
3	Realizar un cuadro de resumen de pago de nómina, cotejado con el Plan de Operaciones, y los Estados Financieros.	AEJ 1.3	JPYA/ARBL	07/07/2015
4	Revisar pago oportuno de beneficios de ley décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, fondos de reserva, vacaciones, aportes al IESS.	AEJ 1.4	JPYA/ARBL	09/07/2015
5	Legalización de pagos y beneficios sociales, ante el Ministerio de Relaciones Laborales.	AEJ 1.5	JPYA/ARBL	15/07/2015
6	Plasmar hoja de hallazgos.	HH1	JPYA/ARBL	22/07/2015
7	Conclusiones y Recomendaciones.	AEJ 1.6	JPYA/ARBL	23/07/2015
		ELABORADO POR: JPYA/ARBL		FECHA: 20/04/2015
		REVISADO POR: MCLO		FECHA: 20/04/2015





PARMALAT DEL ECUADOR

AUDITORÍA INTEGRAL
Auditoría Financiera
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014
Comparativo PO-EEFF

AEJ 1.2
4/4

Nº	ÁREA	PO	EEFF	DIFERENCIA
1	Ventas	15.548.400,00	15.468.007,77	80.392,23
2	Producción	10.306.000,00	9.311.989,31	994.010,69
3	Compras	11.000.000,00	10.219.476,97	780.523,03
4	Fabricación	2.855.000,00	1.762.375,79	1.092.624,21

Una vez hecho el comparativo del Plan Operacional con respecto a los Estados Financieros de la empresa, se puede apreciar que existen sobrantes de presupuesto proyectado en cada una de las áreas. En el área de ventas se encontró una diferencia de 80.392,23 (0,51%). En el área de producción una diferencia de 994.010,69 (10%). Mientras tanto que en el área de compras se constató una diferencia de 780.523,03 (7%). Por último en el área de fabricación se detectó de diferencia una cifra considerable de 1.092.624,21 (38%), esto significa que el Plan Operacional se encuentra sobrevalorado específicamente para esta área, por lo que auditoría propone **HH1**.

ELABORADO POR: JPYA/ARBL

FECHA: 29/06/2015

REVISADO POR: MCLO

FECHA: 29/06/2015



ESPE
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA



PARMALAT DEL ECUADOR

AUDITORÍA INTEGRAL
Auditoría Financiera
 Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014
 Hoja de Hallazgos

HH1
1/1

No	REF P/T	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIONES
1	AEJ 1.2 4/4	Plan de Operaciones sobrevalorado	Normas de Control Interno: Acuerdo 039: 402-01 Responsabilidad del control	Incumplimiento del proceso de fabricación	No se cumplen las metas presupuestadas	Al director de planificación revisar el presupuesto y elaborar minuciosamente de acuerdo a la realidad de la empresa.
2	AEJ 1.3 1/1	Incumplimiento del presupuesto establecido para pago de nómina.	Normas de Control Interno: Acuerdo 039: 402-01 Responsabilidad del control	Falta de control por parte de la empresa encargada del manejo de nómina, para asegurar la consecución de la ejecución planificada en el Plan de Operaciones.	Incumplimiento del 1% de la ejecución del presupuesto establecido para nómina en el PO.	Al Director General y a la empresa GLOBALPRO S.A., encargada de nómina para que realice un control oportuno en el cumplimiento de la ejecución del presupuesto establecido
3	AEJ 1.5 1/1	Error de pago en el descuento de nómina.	Reglamento Interno MRL: Cap. IX: De la Remuneración y Periodo de Pago. Art. 41.	Falta de revisión y control de los procedimientos y normativas vigentes, referentes a los pagos.	Afectación económica al trabajador.	A la empresa encargada de nómina y al departamento de Talento Humano la revisión y chequeo de la documentación que se confecciona en el área para eliminar los errores.
				ELABORADO POR: JPYA/ARBL	FECHA: 22/07/2015	
				REVISADO POR: MCLO	FECHA: 22/07/2015	



AUDITORÍA DE CONTROL INTERNO

		PARMALAT DEL ECUADOR AUDITORÍA INTEGRAL Auditoría Control Interno Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014 Programa		PRO 2 1/1	
<p>OBJETIVO: Evaluar el cumplimiento del Sistema de Control Interno del departamento Talento Humano en PARMALAT del Ecuador.</p>					
N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELABORADO	FECHA	
1	Evaluar el control interno a través de una narrativa	AEJ 2.1	JPYA/ARBL	31/07/2015	
2	Establecer rangos para calificar cuestionarios de Control Interno	AEJ 2.2	JPYA/ARBL	06/08/2015	
3	Aplicar los cuestionarios de Control Interno al departamento de Talento Humano	AEJ 2.3	JPYA/ARBL	11/08/2015	
4	Realizar cuadro resumen de los resultados de los cuestionarios	AEJ 2.4	JPYA/ARBL	17/08/2015	
5	Establecer el nivel de Riesgo y Confianza del Control Interno del departamento.	AEJ 2.5	JPYA/ARBL	23/08/2015	
6	Plasmar hoja de hallazgos	HH2	JPYA/ARBL	26/08/2015	
7	Conclusiones y Recomendaciones	AEJ 2.6	JPYA/ARBL	26/08/2015	
			ELABORADO POR: JPYA/ARBL	FECHA: 13/04/2015	
			REVISADO POR: MCLO	FECHA: 13/04/2015	





PARMALAT DEL ECUADOR

AUDITORÍA INTEGRAL
Auditoría Control Interno
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014
Cuadro Resumen de Cuestionarios

AEJ 2.4
1/1

	COMPONENTE DE CONTROL INTERNO	REF	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	AMBIENTE DE CONTROL	AEJ 2.3 1/3	90	83
	Integridad y Valores éticos.	AEJ 2.3 1/3	30	26
	Estructura Organizativa	AEJ 2.3 1/3	30	30
	Políticas y prácticas del personal	AEJ 2.3 1/3	30	27
2	EVALUACIÓN DE RIESGOS	AEJ 2.3 2/3	40	35
3	ACTIVIDAD DE CONTROL	AEJ 2.3 2/3	40	38
4	INFORMACION Y COMUNICACIÓN	AEJ 2.3 3/3	30	28
5	SUPERVISION Y MONITOREO	AEJ 2.3 3/3	30	27
	TOTAL		230	211

ELABORADO POR: JPYA/ARBL

FECHA: 17/08/2015

REVISADO POR: MCL0

FECHA: 17/08/2015



ESPE
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

	PARMALAT DEL ECUADOR AUDITORÍA INTEGRAL Auditoría Control Interno Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014 Medición de Riesgo y Confianza	AEJ 2.5 1/2																		
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de Confianza <p> NC = Nivel de confianza CT = Calificación total PT = Ponderación total </p> <p> NC = CT * 100 / PT NC = 211*100/230 AEJ 2.4 1/1 NC = 91.73% </p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de Riesgo <p> NR = 100% - NC NR = 100% - 91.73% NR = 8.27% </p> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;"> <table border="1" data-bbox="724 714 1193 863"> <tr> <th colspan="3" style="background-color: #92d050;">DETERMINACIÓN DE LA CONFIANZA Y EL RIESGO DE CONTROL</th> </tr> <tr> <th colspan="3" style="background-color: #92d050;"><i>RIESGO</i></th> </tr> <tr> <th style="background-color: #92d050;">ALTO</th> <th style="background-color: #92d050;">MEDIO</th> <th style="background-color: #92d050;">BAJO</th> </tr> <tr> <td style="background-color: #92d050;">15% - 50%</td> <td style="background-color: #92d050;">51% 75 %</td> <td style="background-color: #92d050;">76% - 95%</td> </tr> <tr> <th style="background-color: #92d050;">BAJA</th> <th style="background-color: #92d050;">MODERADA</th> <th style="background-color: #92d050;">ALTA</th> </tr> <tr> <th colspan="3" style="background-color: #92d050;"><i>CONFIANZA</i></th> </tr> </table> </div> <p> El Nivel de Confianza para el Sistema de Control Interno del departamento de Talento Humano perteneciente a PARMALAT del Ecuador es Alto (91,73%) lo cual implica que el 8,27% representa un Nivel de Riesgo Bajo, pues no se ha definido el código de ética de los trabajadores, no se cuenta con un manual de clasificación de puestos, los trabajadores no son capacitados constantemente y el presupuesto asignado no es utilizado según cronograma. No existe una política de información interna que permita establecer los controles pertinentes de la calidad de la información y comunicación. La máxima autoridad no establece los mecanismos necesarios para los riesgos a los que está expuesta la organización, por lo que la auditoria propone H/H 2 </p>			DETERMINACIÓN DE LA CONFIANZA Y EL RIESGO DE CONTROL			<i>RIESGO</i>			ALTO	MEDIO	BAJO	15% - 50%	51% 75 %	76% - 95%	BAJA	MODERADA	ALTA	<i>CONFIANZA</i>		
DETERMINACIÓN DE LA CONFIANZA Y EL RIESGO DE CONTROL																				
<i>RIESGO</i>																				
ALTO	MEDIO	BAJO																		
15% - 50%	51% 75 %	76% - 95%																		
BAJA	MODERADA	ALTA																		
<i>CONFIANZA</i>																				
ELABORADO POR: JPYA/ARBL		FECHA: 23/08/2015																		





PARMALAT DEL ECUADOR
AUDITORÍA INTEGRAL
Auditoria Control Interno
 Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014
 Hoja de Hallazgos

H/H 2
1/2

No	REF P/T	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIONES
1	AEJ 2.5 1/2	No se ha definido el código de ética de los trabajadores	Norma de Control Interno: Acuerdo 039: 200-01: Integridad y valores éticos	Falta de planificación por parte de los directivos.	Mala conducta de su personal, desorientando su integridad y compromiso hacia la organización.	La máxima autoridad debe emitir formalmente las normas propias del código de ética, para contribuir al buen uso de los recursos y al combate a la corrupción.
2	AEJ 2.5 1/2	No se cuenta con un manual de clasificación de puestos	Norma de Control Interno: Acuerdo 039: 407-02 Manual de clasificación de puestos	El departamento de Talento Humano no ha formulado la clasificación de puestos.	Carga de trabajo a los servidores de la entidad	Elaborar un manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos.
3	AEJ 2.5 1/2	No es capacitado el personal constantemente	Norma de Control Interno: Acuerdo 039: 407-06: Capacitación y entrenamiento continuo.	Falta de planificación por parte de los directivos.	Los Trabajadores no pueden actualizar sus conocimientos y elevar su calidad de trabajo.	Los directivos de la entidad deben promover en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional.
				ELABORADO POR: JPYA/ARBL		FECHA: 26/08/2015
				REVISADO POR: MCLO		FECHA: 26/08/2015



AUDITORÍA DE GESTIÓN

		PARMALAT DEL ECUADOR AUDITORÍA INTEGRAL Auditoría de Gestión Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014 Programa		PRO 3
<p>OBJETIVO: Evaluar la gestión de la entidad mediante indicadores que permitan medir la eficiencia, eficacia y calidad de las operaciones del departamento de Talento Humano</p>				
N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELABORADO	FECHA
1	Evaluar la gestión institucional a través de una entrevista.	AEJ 3.1	JPYA/ARBL	28/08/2015
2	Evaluar los procesos que ejecuta el departamento de Talento Humano	AEJ 3.2	JPYA/ARBL	07/09/2015
3	Realizar la revisión de gestión del departamento de Talento Humano	AEJ 3.3	JPYA/ARBL	15/09/2015
4	Aplicar indicadores de gestión departamento de Talento Humano	AEJ 3.4	JPYA/ARBL	20/09/2015
5	Resultados de indicadores aplicados	AEJ 3.5	JPYA/ARBL	05/10/2015
6	Establecer el nivel de rotación de personal	AEJ 3.6	JPYA/ARBL	07/10/2015
7	Plasmar hoja de hallazgos	HH3	JPYA/ARBL	09/10/2015
8	Conclusiones y Recomendaciones	AEJ 3.7	JPYA/ARBL	09/10/2015
		ELABORADO POR: JPYA/ARBL	FECHA: 13/04/2015	
		REVISADO POR: MCLO	FECHA: 13/04/2015	





PARMALAT DEL ECUADOR
AUDITORÍA INTEGRAL
 Auditoría de Gestión
 Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del
 2014
Entrevista Rotación de Personal

AEJ 3.6
1/2

Fecha: 07/10/2015
Responsable: Ing. Ramiro Altamirano
Cargo: Jefe Departamento Talento Humano
Procedimiento: Entrevista.

TIPO DE ROTACIÓN	INDICADORES	DESCRIPCIÓN
INTERNA	Transferencia	El cambio estable a otro puesto. No supone mayor jerarquía, ni mayor salario.
	Ascenso	Cambio de un trabajador a un puesto de mayor importancia
	Promociones	Cambio de categoría, consecuente un aumento de salario, sin cambiar de puesto. Consiste en el paso de puestos de mayor importancia y salarios, a otros, que suponen características inferiores en estos dos elementos.
	Descensos	
EXTERNA	Muerte del trabajador, jubilación, incapacidad permanente, renuncia, despido, entre otras.	Se refiere a la entrada y salida de personal de la organización.

ELABORADO POR:
 JPYA/ARBL

FECHA: 07/10/2015

REVISADO POR:
 MCLO

FECHA: 07/10/2015





PARMALAT DEL ECUADOR
AUDITORÍA INTEGRAL
 Auditoría de Gestión
 Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014
 Indicadores de la Rotación de Personal

AEJ 3.6
2/2

Las causas principales que han hecho tener una mayor rotación de personal en la empresa son:

NOMBRE DEL INDICADOR	RANGO	CÁLCULO DEL INDICADOR	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	CÁLCULO INDICE GENERAL DE ROTACIÓN
TRANSFERENCIA A	2	$(2/57) \times 100 = 3.50$	Índice= $3.50/100 \times 100 = 3.50\%$	$R = (A+D)/2 \times 100$ $P = (19.29+3.50)/2 \times 100$ $= 19.99\%$
ASCENSO	4	$(4/57) \times 100 = 7.01$	Índice= $7.01/100 \times 100 = 7.01\%$	
JUBILACIÓN	3	$(3/57) \times 100 = 5.26$	Índice= $5.26/100 \times 100 = 5.26\%$	
RENUNCIA	11	$(11/57) \times 100 = 19.29$	Índice= $19.29/100 \times 100 = 19.29\%$	
DESPIDO	5	$(5/57) \times 100 = 8.77$	Índice= $8.77/100 \times 100 = 8.77\%$	

Interpretación: Al efectuar la aplicación de los pertinentes indicadores de rotación de personal, auditoría detectó que existen diferentes causas para que la rotación sea elevada. Pero la principal fuente de rotación es la renuncia, esto debido a que consideran que perciben bajos salarios y las condiciones de trabajo no son las adecuadas.

Es importante destacar que una organización sana siempre tiene un bajo índice de rotación, entre el 5% y 15% que son índices considerados aceptables en la misma, sin embargo, en la empresa Parmalat del Ecuador se detectó un índice general de rotación del **20%**, por lo tanto auditoría detecta un **HH/3.3**

ELABORADO POR:
JPYA/ARBL

FECHA: 07/10/2015

REVISADO POR: MCLO

FECHA:
07/10/2015



E S P E

ESCUOLA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
 CAMINO A LA EXCELENCIA



PARMALAT DEL ECUADOR

**AUDITORÍA INTEGRAL
Auditoría de Gestión**

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014
Hoja de Hallazgos

**H/H 3
1/1**

N°	REF P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
1	HH/3.1	No se llevan a cabo todas las actividades que son planificadas en el PO	Normas de Control Interno: Actividades de Control: 401-03: Supervisión.	No existe monitoreo en la ejecución de proyectos	Impide comparar el desempeño efectivo con los planes, y medir los resultados reales en función de los previstos.	Al responsable del área de planificación y organización revisar constantemente la ejecución del PO, pues la planificación y la organización son procesos complementarios y secuenciales.
2	HH/3.2	No hay detalles en las especificaciones del cumplimiento de las actividades de entrenamiento y formación del personal	Normas de Control Interno: Acuerdo 039: 407-06: Capacitación y entrenamiento continuo.	Falta de control por parte de los funcionarios	Información inoportuna que paraliza un adecuado control en la formación y capacitación del personal.	Al responsable del área de talento humano informar y controlar las diferentes actividades que se realizan dentro del periodo.
3	HH/3.3	Elevado índice de rotación de personal.	Normas de Control Interno: Acuerdo 039: 407-07: Rotación de personal.	Sueldos poco competitivos y condiciones de trabajo desfavorables.	Perturba la productividad y rentabilidad del negocio	Realizar evaluaciones del clima laboral, ya que esto le da un panorama general a los directivos en el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, así como mejorar el sistema retributivo de tal forma que sea motivadora y satisfactoria para los trabajadores.
ELABORADO POR: JPYA/ARBL				FECHA: 09/10/2015		
REVISADO POR: MCLO				FECHA: 09/10/2015		



ESPE
ESCUOLA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO

	<p style="text-align: center;">PARMALAT DEL ECUADOR</p> <p style="text-align: center;">AUDITORÍA INTEGRAL Auditoría de Cumplimiento Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014 Programa de Auditoría</p>		<p style="text-align: center;">PRO 4 1/1</p>	
<p>OBJETIVO: Evaluar que las operaciones de la entidad del departamento de Talento Humano se han ejecutado de conformidad con las leyes, reglamentos, decretos que se establecen para la entidad y si estas se han cumplido a cabalidad.</p>				
<p>N°</p>	<p>PROCEDIMIENTO</p>	<p>REF. P/T</p>	<p>ELABORADO</p>	<p>FECHA</p>
<p>1</p>	<p>Realizar y aplicar un listado de las leyes que rigen al departamento de Talento Humano.</p>	<p>AEJ 4.1</p>	<p>JPYA/ARBL</p>	<p>13/10/2015</p>
<p>2</p>	<p>Elaborar una narrativa del cumplimiento de las leyes que rigen al departamento de Talento Humano.</p>	<p>AEJ 4.2</p>	<p>JPYA/ARBL</p>	<p>15/10/2015</p>
<p>3</p>	<p>Realizar y aplicar un listado de los procedimientos que rigen al departamento de Talento Humano.</p>	<p>AEJ 4.3</p>	<p>JPYA/ARBL</p>	<p>18/10/2015</p>
<p>4</p>	<p>Elaborar una narrativa del cumplimiento de los procedimientos que rigen al departamento de Talento Humano.</p>	<p>AEJ 4.4</p>	<p>JPYA/ARBL</p>	<p>21/10/2015</p>
<p>5</p>	<p>Resultados de la evaluación del cumplimiento de las normativas.</p>	<p>AEJ 4.5</p>	<p>JPYA/ARBL</p>	<p>24/10/2015</p>
<p>6</p>	<p>Plasmar hoja de hallazgos</p>	<p>HH/4</p>	<p>JPYA/ARBL</p>	<p>28/10/2015</p>
<p>7</p>	<p>Conclusiones y Recomendaciones</p>	<p>AEJ 4.6</p>	<p>JPYA/ARBL</p>	<p>30/10/2015</p>
		<p>ELABORADO POR: JPYA/ARBL</p>	<p>FECHA: 13/04/2015</p>	
		<p>REVISADO POR: MCLO</p>	<p>FECHA: 13/04/2015</p>	





PARMALAT DEL ECUADOR
AUDITORÍA INTEGRAL
Auditoría de Cumplimiento
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014
Resultados de la Evaluación del Cumplimiento de la Normativa

AEJ 4.5
1/1

ASPECTO LEGAL	RESPUESTAS		% DE CUMPLIMIENTO
	SI	NO	
Leyes que rigen departamento de Talento Humano	10	2	83,33%
Procedimientos que rigen departamento de Talento Humano	6	2	75%
TOTAL	16	4	79,16%

PARMALAT DEL ECUADOR al tomar el número de leyes en el listado de comprobación, el número de procedimientos, aplicables al departamento de talento humano obtenemos un cumplimiento del 79,16% del total de temas legales a ser acatados y evaluados en la presente auditoría.

Parmalat se asegura de que ningún trabajo forzoso o trabajo infantil es usado en sus operaciones, mediante la contratación directa de todos sus trabajadores (sin intermediarios) y siguiendo las leyes locales, como se mencionó anteriormente, y la edad mínima de un trabajador es 18 años. Sin embargo durante la visita de evaluación a los proveedores se identificó a niños trabajando con sus padres después de la escuela, por lo tanto auditoría propone **HH/4.1**

Se descubrió que la entidad al momento de contratar al personal lo hace mediante una política formal, es decir, mediante un procedimiento de reclutamiento interno, sin embargo no cuenta con un manual de reclutamiento que esté legalmente constituido. Por lo que auditoría propone **HH/4.2**

Otro aspecto comprobado es que Parmalat no posee un manual de inducción, el cual ayuda a familiarizar al nuevo trabajador con la empresa y con los compañeros de trabajo, su cultura, sus principales directivos, su historia, sus políticas. Auditoría propone **HH/4.3**

ELABORADO POR: JPYA/ARBL	FECHA: 24/10/2015
REVISADO POR: MCLO	FECHA: 24/10/2015





PARMALAT DEL ECUADOR
AUDITORÍA INTEGRAL
Auditoría de Cumplimiento
 Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014
 Hoja de Hallazgos

H/H 4
1/2

N ^o	RE F P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
1	AE J 4.1 2/2	Trabajo Infantil	Código de la niñez y adolescencia: Art 81. Derecho a la protección contra la explotación laboral. Art 83. Erradicación del trabajo infantil.	.La pobreza se destaca como la razón principal que obliga a los niños a trabajar.	Imposibilidad de acceder a la educación.	Parmalat deberá usar su influencia comercial para modificar el comportamiento, o se deberá alinear con ONG's que trabajen con este problema.
2	AE J 4.3 1/2	No existe un Manual de Reclutamiento	Normas de Control Interno: Acuerdo 039: 407-03 Incorporación de Personal.	Falta de planificación por parte de la unidad responsable.	Mala calidad del trabajo realizado, un ineficiente trabajo en equipo, una actitud negativa por parte del empleado y problemas relacionados con la gestión de clientes.	Al Gerente General autorizar integrar un equipo de trabajo para elaborar un manual de reclutamiento y selección de personal.

ELABORADO POR: JPYA/ARBL

FECHA: 28/10/2015

REVISADO POR: MCLO

FECHA: 28/10/2015



ESPE
ESCUOLA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
 CAMINO A LA EXCELENCIA



PARMALAT DEL ECUADOR
AUDITORÍA INTEGRAL
Auditoría de Cumplimiento
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014
Hoja de Hallazgos

H/H 4
2/2

N	RE F P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIÓN
3	AE J 4.3 2/2	Ausencia de un Manual de Inducción	Normas de Control Interno: Acuerdo 039: 407-03 Incorporación de Personal.	El Gerente considera que no es necesario	Los trabajadores desconocen de sus obligaciones, de sus compañeros de trabajo, la cultura, políticas e historia de la empresa e incluso a sus principales directivos.	Al Director General tomar en cuenta implementar un manual en donde se pueda familiarizar al nuevo trabajador con la empresa, ya que de él depende que el nuevo personal se integre y conozca a quienes ya pertenecen a la empresa.

ELABORADO POR: JPYA/ARBL

FECHA: 28/10/2015

REVISADO POR: MCLO

FECHA: 28/10/2015



ESPE
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

EL BLOG DE NAHUN FRETT

**PERMÍTESE
SER UN PRINCIPIANTE
NADIE COMENZÓ
SIENDO UN AUDITOR
EXCELENTE**

<http://nahunfrett.blogspot.com/>

MUCHAS GRACIAS



ESPE
ESCUOLA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA