



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
EXTENSIÓN LATACUNGA**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE  
RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA CEDAL S.A.  
UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA PROVINCIA DE  
COTOPAXI”**

**RITHA JUDITH MAYA MESÍAS**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN FINANZAS, CONTADOR PUBLICO  
AUDITOR**

**Latacunga, Septiembre 2012**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
EXTENSIÓN LATACUNGA**

**INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**Ing. Marco Romero**

**Dra. Carla Acosta**

**CERTIFICAN:**

En nuestra calidad de Director y Codirectora, certificamos que la señorita, Ritha Judith Maya Mesías ha desarrollado la Tesis de Grado titulada “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA CEDAL S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI”, observando las disposiciones institucionales, metodológicas y técnicas, que regulan esta actividad académica, por lo que autorizamos para que la mencionada señorita reproduzca el documento definitivo, presente a las autoridades de la Carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría y proceda a la exposición de su contenido.

Latacunga, septiembre 2012.

---

Ing. Marco Romero  
**DIRECTOR**

---

Dra. Carla Acosta  
**CODIRECTORA**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
EXTENSIÓN LATACUNGA**

**INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

Ritha Judith Maya Mesías

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado titulada “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA CEDAL S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Latacunga, septiembre 2012.

---

Ritha Judith Maya Mesías

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
EXTENSIÓN LATACUNGA**

**INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**AUTORIZACIÓN**

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército, la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo denominado “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA CEDAL S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Latacunga, septiembre 2012.

---

Ritha Judith Maya Mesías

*El presente Proyecto fue realizado con la Dirección del Ingeniero Marco Romero y la Codirección de la Doctora Carla Acosta, docentes de la ESPEL, a quienes de una manera muy especial presento mi profundo agradecimiento, como prueba de mi consideración y respeto.*

## *AGRADECIMIENTO*

*Al concluir este trabajo deseo expresar mi eterno agradecimiento:*

*Principalmente a Dios, el dador de mi vida porque con su bendición me ha permitido llegar al final de mi carrera.*

*A mis padres Julio y Rita, por su amor y apoyo incondicional, por ser el referente de mi vida, lo que ha permitido formarme como una persona de bien y ahora ser una profesional útil para la sociedad y mi familia.*

*Al mejor de mis amigos... mi hermano Julito, porque su presencia en mi vida ha sido fundamental, porque me ha permitido soñar y crecer con su imaginación y amor.*

*A toda mi familia, quienes físicamente han permanecido a mi lado brindándome sus consejos y orientación y a quienes desde el cielo se han convertido en mis ángeles por su guía y protección.*

*A la Empresa CEDAL S.A. por hacer realidad uno de sus Principios Corporativos que es el Contribuir con la Comunidad Estudiantil impulsando y apoyando este proyecto.*

*A todos ustedes.... MIL GRACIAS*

*Rithys*

## *DEDICATORIA*

*Este proyecto, fruto de mi trabajo y esfuerzo quiero dedicarlo:*

*A Dios, en señal de agradecimiento por su infinito amor.*

*A mis Padres y a mi Hermano, seres a quienes adoro desde lo más profundo de mi corazón, a ellos.... como muestra de mi fe y admiración.*

## INDICE

<b>CAPÍTULO I</b> .....	1
1. GENERALIDADES .....	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.2. AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL ECUADOR.....	3
1.3. AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL SECTOR PRIVADO.....	4
1.4. DEFINICIONES Y CONCEPTOS.....	6
1.4.1. Auditoría .....	6
1.4.2. Auditoría de Gestión .....	7
1.4.2.1. Propósitos y objetivos .....	9
1.4.2.2. Alcance.....	10
1.4.2.3. Enfoque .....	11
1.4.2.4. Herramientas de la Auditoría de Gestión.....	12
1.4.2.5. Equipo Multidisciplinario .....	12
1.4.2.6. Control Interno .....	13
1.4.3. Riesgos de Auditoría.....	14
1.4.4. Técnicas más utilizadas.....	15
1.4.5. Papeles de Trabajo .....	17
1.4.5.1. Tipos de Papeles de Trabajo .....	19
1.4.5.2. Archivo de los Papeles de Trabajo .....	19
1.4.6. Fases de la Auditoría de Gestión.....	21
1.4.6.1. Familiarización y Revisión de Legislación y Normativa.....	23
1.4.6.2. Planificación.....	24
1.4.6.3. Ejecución.....	25
1.4.6.4. Comunicación de Resultados .....	25
1.4.6.5. Seguimiento .....	26
1.4.7. Gestión .....	27

1.4.8.	Control .....	27
1.4.8.1.	Control de Gestión .....	27
1.4.8.2.	Propósito del Control de Gestión .....	29
1.4.8.3.	Alcance del Control de Gestión .....	30
1.4.8.4.	Instrumentos para el Control de Gestión.....	30
1.4.8.5.	Elementos de Gestión.....	31
1.4.9.	Recurso Humano .....	32
1.4.9.1.	Gestión de Recurso Humano.....	33
<b>CAPÍTULO II.....</b>		<b>34</b>
2.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	34
2.1.	RESEÑA HISTÓRICA .....	34
2.2.	Misión .....	35
2.3.	Visión .....	35
2.4.	Principios Corporativos.....	36
2.5.	Política de Calidad .....	37
2.6.	Objetivos .....	37
2.6.1.	Objetivo General .....	37
2.6.2.	Objetivos Específicos.....	37
2.7.	Políticas .....	38
2.8.	Productos que ofrecen .....	38
2.9.	Estructura Organizacional.....	39
2.9.1.	Tipología Estructura Organizacional Vigente del Departamento de Recursos Humanos .....	41
2.9.2.	Ventajas Estructura Organizacional Vigente del Departamento de Recursos Humanos .....	41
2.9.3.	Enfoque de la Estructura Organizacional Vigente Departamento de Recursos Humanos .....	42

2.9.4.	Enfoque del Departamento de Recursos Humanos .....	42
2.9.4.1.	Organigrama Estructural Vigente .....	42
2.9.4.2.	Organigrama Funcional Vigente .....	43
2.10.	Propuesta - Estructura Organizacional del Departamento de Recursos Humanos .....	45
2.10.1.	Propuesta - Tipología Estructura Organizacional del Departamento de Recursos Humanos .....	48
2.10.2.	Propuesta - Beneficios Estructura Organizacional del Departamento de Recursos Humanos .....	48
2.10.3.	Propuesta - Departamentalización Estructura Organizacional del Departamento de Recursos Humanos.....	48
2.10.4.	Propuesta - Jerarquización Estructura Organizacional del Departamento de Recursos Humanos.....	49
2.11.	Propuesta - Indicadores de Gestión.....	50
2.11.1.	Propuesta - Indicadores de Gestión de Recursos Humanos .....	51
2.11.1.1.	Indicadores .....	52
2.12.	Función del Área de Recursos Humanos .....	58
 <b>CAPÍTULO III</b> .....		 60
3.	<b>CASO PRÁCTICO</b> .....	60
3.1.	Diagnóstico Situacional .....	60
3.2.	Análisis Situacional Externo .....	61
3.2.1.	Factor Económico .....	63
3.2.1.1.	Inflación .....	63
3.2.1.2.	Producto Interno Bruto (PIB).....	64
3.2.1.3.	Desempleo.....	65
3.2.2.	Factor Político Legal .....	66
3.2.3.	Factor Tecnológico.....	68
3.2.4.	Factor Socio-cultural.....	69

3.3.	Análisis Situacional Interno .....	70
3.3.1.	Departamento de Recursos Humanos Estructura Orgánica .....	71
3.4.	Funciones del Departamento de Recursos Humanos .....	73
3.5.	Resultados FODA .....	75
3.5.1.	Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)... ..	77
3.6.	Aplicación del Proceso de Auditoría de Gestión .....	80
3.6.1.	Etapas de Planeación .....	80
3.6.2.	Etapas de Ejecución .....	91
3.6.3.	Etapas de Informe .....	163
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>186</b>
4.	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES .....</b>	<b>186</b>
4.1.	Conclusiones .....	186
4.2.	Recomendaciones .....	188
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>190</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>191</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1.	TÉCNICAS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN .....	16
Tabla 2.1.	CATÁLOGO DE PRODUCTOS .....	39
Tabla 2.2.	NIVEL DE JERARQUÍAS .....	49
Tabla 2.3.	JERARQUIZACIÓN DE PUESTOS .....	50
Tabla 2.4.	PROPUESTA DE INDICADORES PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Capacitación .....	53
Tabla 2.5.	PROPUESTA DE INDICADORES PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Accidentabilidad Laboral .....	54
Tabla 2.6.	PROPUESTA DE INDICADORES PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Rotación .....	55
Tabla 2.7.	PROPUESTA DE INDICADORES PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Ausentismo .....	56
Tabla 3.1.	ASIGNACIÓN PUNTAJES OPORTUNIDADES Y AMENAZAS .....	62
Tabla 3.2.	INFLACIÓN ECUADOR .....	64
Tabla 3.3.	PRODUCTO INTERNO BRUTO .....	65
Tabla 3.4.	TASA DE DESEMPLEO .....	66
Tabla 3.5.	DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	70
Tabla 3.6.	PONDERACIÓN F Y D .....	71
Tabla 3.7.	DIAGNÓSTICO INTERNO .....	75
Tabla 3.8.	MATRIZ DE FACTORES INTERNOS .....	76
Tabla 3.9.	MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS .....	76
Tabla 3.10.	MATRIZ FODA .....	78

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1.	TIPO DE RIESGOS .....	14
Gráfico 1.2.	FASES DE LA AUDITORÍA .....	22
Gráfico 2.1.	ORGANIGRAMA GENERAL DE LA PLANTA .....	40
Gráfico 2.2.	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL VIGENTE .....	43
Gráfico 2.3.	ORGANIGRAMA FUNCIONAL .....	44
Gráfico 2.4.	PROPUESTA ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL .....	46
Gráfico 2.5.	PROPUESTA ORGANIGRAMA FUNCIONAL .....	47
Gráfico 3.1.	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL VIGENTE .....	72

## **PRESENTACION**

Las exigencias actuales, la evolución económica y social y la estrategia empresarial al servicio de la toma de decisiones exigen en la actualidad la ampliación de las funciones de la Auditoría de Gestión en un claro sentido de complemento y apoyo a la labor gerencial, por lo que esta actividad ha pasado a ocupar un importante papel en la empresa moderna, contribuyendo cada vez más al cumplimiento de los objetivos y metas previstos en la organización hasta el punto que no se concibe una organización que pretenda avanzar con pasos firmes hacia el éxito sin la actividad de Auditoría de Gestión bien organizada, volviendo día con día más difíciles las responsabilidades de los dirigentes de las empresas, requiriendo estos últimos, información objetiva y completa que le ayude en la toma de decisiones.

Las nuevas tecnologías empresariales y las corrientes de la reingeniería y calidad total, han motivado a que la Auditoría incursione en nuevos enfoques logrando esto con la Auditoría de Gestión, la cual es utilizada como una herramienta que enfrenta las innovaciones gerenciales y administrativas garantizando la detección de desviaciones o deficiencias de la gestión administrativa referentes a la eficiencia en el uso de los recursos y logros de objetivos, así como la eficacia en los resultados, la economía en términos de proporcionalidad y su relación costo-beneficio.

En el presente trabajo, se proporciona información a fin de conocer sobre la Auditoría de Gestión. En primer lugar, se parte de las definiciones y conceptos de la Auditoría de Gestión, los principios generales que la rigen, su alcance, herramientas.

Al ser CEDAL una empresa líder en la producción y comercialización de extrusiones de aluminio, que busca el crecimiento y desarrollo de sus clientes,

colaboradores y accionistas, enmarcados en el cumplimiento de las leyes, aportes a la comunidad y cuidado del medio ambiente. Requiere aplicar el proceso de auditoría de gestión con el propósito de recopilar información suficiente para realizar un estudio adecuado sobre el Departamento de Recursos Humanos y establecer el grado en que la institución cumple adecuadamente los procesos.

## **RESUMEN**

La empresa CEDAL, Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A., es una compañía ecuatoriana constituida en el año 1974, con el propósito de producir y comercializar perfilería y otros productos extruidos de aluminio para uso arquitectónico y estructural.

Inició sus actividades productivas en el año 1976, y actualmente es el líder en la producción y distribución de perfiles de aluminio en el Ecuador con más de 40 distribuidores exclusivos en todo el país. Desde 1979 mantiene una sólida presencia comercial en Colombia a través de su compañía afiliada VITRAL, que posee centros de distribución en las ciudades de Cali y Bogotá.

En la empresa mencionada se aplica el proceso de auditoría de gestión al Departamento de Recursos Humanos. Se propone y desarrolla los siguientes temas de trabajo y estudio que contiene el presente proyecto.

**CAPITULO I.-** Se presentan definiciones teóricas sobre la Auditoría de Gestión.

**CAPITULO II.-** Se presenta una síntesis de CEDAL la misma que permite conocer su origen y desarrollo, productos y servicios, direccionamiento estratégico actual.

**CAPITULO III.-** Enfocado a realizar un análisis Situacional y la aplicación del proceso de Auditoría de Gestión en el Departamento de Recursos Humanos CEDAL.

**CAPITULO IV.-** Se plantea conclusiones y recomendaciones una vez desarrollado el presente proyecto.

# CAPÍTULO I

## 1. GENERALIDADES

### 1.1. ANTECEDENTES

Existen varios antecedentes históricos de la auditoría de gestión, desde 1935 hasta la actualidad, donde es importante la comprensión de su relación como un estudio organizacional de aprovechamiento y utilidad para la organización.

Desde 1916 cuando surge el proceso administrativo la palabra auditoría comenzaba a tener importancia para estudiar las funciones que se realizaban en una organización, enfocándose a la etapa de control, de tal manera que si ésta se desarrollaba adecuadamente se podría elevar la productividad de la organización.

En 1935 se creó el principio de lo que sería la auditoría administrativa, que se refería a estudiar la organización por completo, desde la manera de operar, hasta los planes futuros que tenía. A fines de la década de 1940 los analistas financieros y los banqueros expresaron el deseo de tener información que permita realizar una evaluación administrativa del cumplimiento de los fines institucionales. Hoy en día, inversionistas, proveedores, clientes, entidades del gobierno y público en general, buscan información con el fin de conocer “la calidad de la administración” de la organización con la que desean vincularse.

Después de esta etapa comenzaron a surgir nuevas ideas, y todas coincidían en que la auditoría administrativa permitía evaluar a la organización de manera general, que permitía descubrir y corregir los posibles errores que tuviera la organización. Todo estudio que se realice a una empresa debe seguir ciertas

características, la auditoría como herramienta poderosa y eficiente se basaba en 4 pasos que Terry propuso en 1953:

1. La operación de conjunto donde se evalúa la estructura organizacional;
2. La apreciación informal para detectar posibles áreas de mejora;
3. La apreciación por comparación que se trata de comparar con la competencia; y,
4. El enfoque ideal donde se hace una comparación de la situación actual contra una nueva propuesta.

En 1955 se relaciona la auditoría como una técnica para conocer donde estaba la empresa, hacía donde va con sus objetivos, programas, estrategias presentes, de tal forma que al realizar el estudio se pudiera observar que debería mejorar la organización e incluso llegar a cambiar para ser competentes y alcanzar los objetivos.

Conforme fueron pasando los años hasta la actualidad ha sido cada vez mayor la necesidad de examinar y valorar la calidad de los administradores y de los procesos mediante los cuales opera una organización. Mediante la auditoría de gestión se ha podido conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa. Es importante valorar la importancia de los problemas, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas.

En la mayoría de las empresas se han tomado medidas preventivas en la parte administrativa para conservar la salud del organismo administrativo y evitar prácticas ineficientes, mejorar los métodos y desempeño administrativo y como consecuencia disminuir los costos.

La auditoría de gestión es joven y surge como resultado del desarrollo social, del avance tecnológico y la práctica productiva en un mundo cada vez más globalizado.

## **1.2. AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL ECUADOR**

En la actividad de control constituye una etapa superior la auditoría de gestión, que tiene cabal aplicabilidad tanto en las entidades públicas como privadas. Sin embargo, en nuestro país aún no se generaliza este tipo de auditorías, las firmas privadas generalmente realizan auditorías para dictaminar estados financieros y ocasionalmente auditorías operativas.

En el sector público ecuatoriano la Contraloría General del Estado, desde hace más de 20 años, en su control gubernamental habitualmente realiza exámenes especiales (70%), auditorías financieras (20%) y auditorías operacionales (10%).

En otros países en cambio, ya se tiene experiencia en la ejecución de auditorías de gestión que han generado resultados positivos en favor de las entidades y redefiniciones importantes en la concepción de la profesión de auditoría. De lo que se conoce en nuestro medio, esta auditoría la vienen realizando las Contralorías Generales u Organismos Superiores de Control Gubernamental.

La Constitución Política de la República del Ecuador establece que la Contraloría General del Estado realizará auditorías de gestión a las entidades y organismos del sector público, sus servidores y se pronunciará sobre la legalidad, transparencia y eficiencia de los resultados institucionales.

El artículo 211 de la actual Constitución Política de la República, textualmente establece lo siguiente:

“Art. 211.- La Contraloría General del Estado es un organismo técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos”<sup>1</sup>.

El ámbito y el papel del Estado cambian a través de la historia, se modifica en el mediano y largo plazo; en forma similar sucede con el control estatal, depende de concepciones ideológicas, factores políticos, sociales, nacionales e internacionales.

El control estatal de la Contraloría se lo realiza a través de la auditoría gubernamental constituye un elemento esencial de apoyo a la gerencia pública moderna, que aporta sustantivamente, en base a sus opiniones y recomendaciones, a una oportuna y adecuada toma de decisiones; a su vez, que contribuye a la óptima utilización de los recursos para una gestión pública más eficaz. Este control o auditoría gubernamental es practicado por los auditores externos de la Contraloría y por los auditores internos de las diversas entidades y organismos del sector público.

### **1.3. AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL SECTOR PRIVADO**

Se ha efectuado considerable labor de auditoría de gestión en el sector privado por auditores internos. De hecho la auditoría de gestión ha florecido dentro de unidades de auditoría interna en un gran número de las principales empresas del sector privado del país. Mucho del énfasis de la auditoría ha sido dirigido hacia lo adecuado y apropiado de los sistemas de control interno administrativo y financiero.

---

<sup>1</sup>[www.asambleanacional.gov.ec](http://www.asambleanacional.gov.ec) Constitución del Ecuador. Pág. 112.

Mientras que las unidades de auditoría interna de las empresas privadas han avanzado notablemente en técnicas de auditoría en las áreas de economía y eficiencia, no se experimentó el mismo avance en el área de efectividad. Hasta cierto punto de labor en dicha área ha sido limitada por los siguientes factores:

✓ Nivel de dependencia

Con frecuencia la función de auditoría interna ha tenido un nivel de dependencia hacia el ejecutivo financiero en lugar de depender de la junta directiva o del comité de auditoría de la misma.

✓ Medidas alternativas financieras

La existencia de amplia información financiera extensiva y su análisis y aceptación como una unidad de medida para determinar la efectividad, ha limitado la necesidad de reunir dos tipos de información que irán a ser utilizados con el mismo fin. Este es un resultado natural de la aceptación general del público.

✓ Apoyo de auditorías externas

Muchas unidades de auditoría interna aplican una cantidad significativa de sus recursos en el apoyo de la auditoría financiera externa, lo que ha limitado los recursos disponibles para ejecutar auditorías de gestión.

En cierta medida estas restricciones también han limitado el crecimiento de la disciplina de auditoría de gestión ejercida por auditores independientes. Además la profesión contable podría también haber retrasado inadvertidamente el crecimiento de la disciplina al no tener en cuenta la diferencia entre la auditoría de gestión y otras formas de consultoría general. La auditoría de gestión o auditoría integral o debe ser considerada como una función de auditoría; sin embargo, los

consultores pueden jugar roles claves en las auditorías integrales así como en la implantación de las recomendaciones resultantes de la auditoría.<sup>2</sup>

#### **1.4. DEFINICIONES Y CONCEPTOS.**

##### **1.4.1. Auditoría**

“Es el examen objetivo y sistemático de las operaciones financieras y administrativas de una entidad, practicado con posterioridad a su ejecución y para su evaluación. Revisión o análisis periódico que se efectúa a los libros de contabilidad, sistemas y mecanismos administrativos, así como a los métodos de control interno de una organización administrativa, con el objeto de emitir opiniones y recomendaciones con respecto a su funcionamiento”.<sup>3</sup>

A la auditoría puede definir también, como un proceso sistemático para obtener y evaluar de una manera objetiva las evidencias relacionadas con los informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo fin, consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias de origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso.

Por otra parte la auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la organización.

---

<sup>2</sup>EDWARD J. HALLER, “LA EVOLUCIÓN DEL RENDIMIENTO OPERATIVO”; Pág. 9

<sup>3</sup> <http://www.definicion.org/Auditoría>

Según William Thomas Porter y John C. Burton definen a la Auditoría como: “el examen de la información por una tercera persona distinta de quien la preparó y del usuario, con la intención de establecer su veracidad; y el dar a conocer los resultados de este examen, con la finalidad de aumentar la utilidad de tal información para el usuario”.<sup>4</sup>

#### **1.4.2. Auditoría de Gestión**

Consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos, metas institucionales mediante la medición de la economía, eficiencia, eficacia, ecología y ética con que se han utilizados los recursos disponibles, llevando a elaborar informes que sirvan a la gerencia para enmendar errores y generar propuestas de mejora en el manejo de la organización.

“La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades”.<sup>5</sup>

Actualmente la Auditoría de Gestión constituye una herramienta de control ya que al realizar una evaluación de cumplimiento y comparar los resultados reales con aquellos planificados se analiza en dónde existen desviaciones, el porqué de las

---

<sup>4</sup> [http://members.tripod.com/~Guillermo\\_Cuellar\\_M/uno.html#CONCEPTO](http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/uno.html#CONCEPTO)

<sup>5</sup> [www.contraloria.gov.ec](http://www.contraloria.gov.ec) Contraloría General del Estado. **Manual de Auditoría de Gestión**. Pág. 36

mismas y se plantea en calidad de recomendación una posible solución al problema.

La Auditoría de Gestión, involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación a determinados objetivos y metas y, respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos. Su propósito general puede verse seguidamente:

- ✓ Identificación de las oportunidades de mejoras.
- ✓ Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas; y.
- ✓ Evaluación del desempeño (rendimiento).

Distintos autores y estudiosos de la Auditoría han realizado su propia definición de Auditoría de gestión. Veamos algunas de éstas:

Norbeck: “La Auditoría de gestión es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos”.

William P. Leonard: “La Auditoría de gestión puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/Auditoría-de-gestion-en-el-area-financiera.htm>

Esta auditoría está relacionada con las características estructurales del objeto de estudio, por lo que su ejecución requiere de una guía que se adapte a las condiciones existentes y que, sin limitar la creatividad y a la independencia del auditor, para lograr una sistematicidad y orden, que le haga obtener los mejores resultados en el período más breve posible.

#### **1.4.2.1. Propósitos y objetivos**

Ente los propósitos de la Auditoría de Gestión tenemos los siguientes:

- ✓ Determinar que los servicios, obras y bienes entregados sean necesarios, y así efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
- ✓ Determinar lo adecuado de la organización; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- ✓ Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realiza con eficiencia sus actividades.
- ✓ Cerciorarse si la entidad alcanzo los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación; y,
- ✓ Conocer las causas de ineficiencia o prácticas antieconómicas.

Los principales objetivos son:

- ✓ Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión.
- ✓ Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas que la entidad se ha fijado.

- ✓ Verificar el manejo eficiente de los recursos humanos y económicos.
- ✓ Promover el aumento de la productividad, con la correcta administración de patrimonio.
- ✓ Satisfacer las necesidades de la población.

#### **1.4.2.2. Alcance**

La Auditoría de Gestión puede abarcar a la entidad en su totalidad o a parte de ella, en este último caso por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. Pero el alcance también comprende la cobertura a las operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución.

La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse principalmente lo siguiente:

- a) Logro de los objetivos institucionales: nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- b) Verificación del cumplimiento de la normativa tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- c) Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendiendo como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas.
- d) Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- e) Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de

mejorar la productividad con mejor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo que efectúan; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.

- f) Control sobre la identificación, de riesgos su profundidad e impacto y adopción de medidas para eliminarlos o atenuarlos.
- g) Control de legalidad, del fraude y de la forma como se protegen los recursos.
- h) Evaluación del ambiente y mecanismos de control interno sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditores; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable.

#### **1.4.2.3. Enfoque**

La Contraloría del Ecuador se proyecta a la ejecución de auditorías con un enfoque integral, por tanto, se concibe como una Auditoría de Economía y Eficiencia, una Auditoría de Eficacia y una Auditoría de tipo Gerencial-Operativo y de Resultados.

Es una Auditoría con enfoque gerencial-operativo y de resultados, porque evalúa la gestión realizada para la consecución de los objetivos y metas mediante la ejecución de planes, programas, actividades, proyectos y operaciones de una entidad, expresada en la producción de bienes, servicios y obras en la calidad y cantidad esperados, que sean socialmente útiles y cuyos resultados sean medibles por su calidad e impacto.

#### **1.4.2.4. Herramientas de la Auditoría de Gestión**

La Auditoría de Gestión requiere de herramientas entre las siguientes:

- ✓ Equipo Multidisciplinario
- ✓ Control Interno
- ✓ Riesgos de Auditoría
- ✓ Técnicas más utilizadas
- ✓ Papeles de Trabajo

#### **1.4.2.5. Equipo Multidisciplinario**

Para la ejecución de Auditorías de Gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas, tales como: ingenieros, abogados, economistas, sicólogos, médicos, etc.

- ✓ Auditores

De éste grupo, entre los más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e integra responsabilidad de la Auditoría de Gestión.

- ✓ Especialistas

Estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será efectuado con total imparcialidad.

Es conveniente que los equipos multidisciplinarios se conformen en las direcciones o departamentos de auditoría, los especialistas podrán participar incluso desde la Fase de Conocimiento Preliminar.

#### **1.4.2.6. Control Interno**

La segunda norma de trabajo de las NAGAS, queda como se indica:

“Un suficiente entendimiento del control interno, tendrá al planear la auditoría y para determinar la naturaleza, tiempo y extensión de las pruebas a ser desarrolladas”.

Según el informe COSO del Comité Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Comité De la Organización de Patrocinio de la Comisión de Marcas), publicación editada en los Estados Unidos en 1992, indica que el Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- ✓ Eficacia y eficiencia de las operaciones
- ✓ Fiabilidad de la información financiera
- ✓ Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

Para la Auditoría de Gestión el Control Interno es el conjunto de planes, métodos y procedimientos, incluyendo la actitud de dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos de control interno. El concepto moderno de control interno discurre por componentes y

diversos elementos los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia.<sup>7</sup>

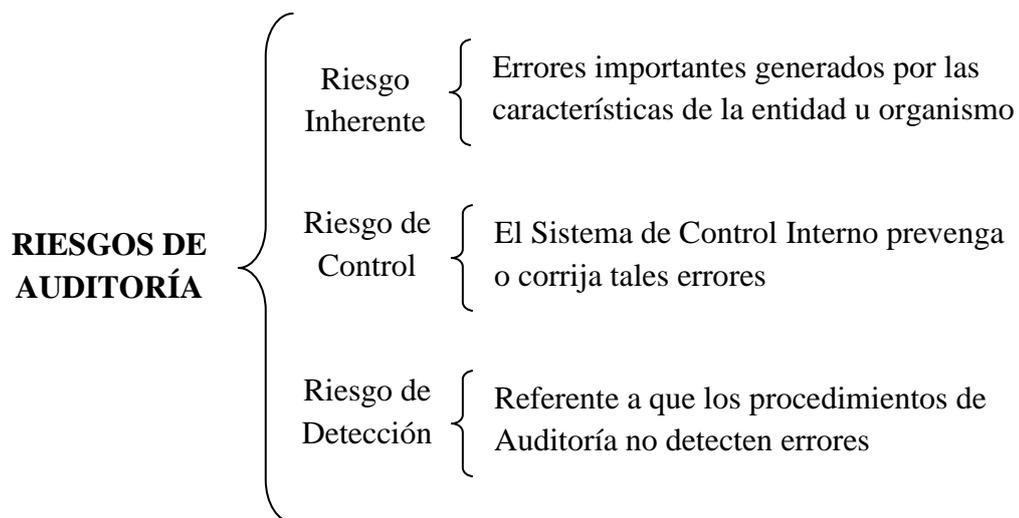
### 1.4.3. Riesgos de Auditoría

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresada en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tengan importancia relativa; a partir de:

- ✓ Criterio personal del auditor
- ✓ Regulaciones legales y profesionales
- ✓ Identificar errores significativos

En este tipo de auditoría debemos tener en cuenta tres tipos de riesgos:

**Gráfico 1.1. TIPOS DE RIESGOS**



**Elaborado por:** Ritha Maya Mesías

**Fuente:** MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN; Contraloría General del Estado; Pág. 61

<sup>7</sup> MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN; Contraloría General del Estado; Pág. 42

#### **1.4.4. Técnicas más utilizadas**

En la Auditoría de Gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Se considera importante a continuación definir las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo de auditorías.

Tabla 1.1. **TÉCNICAS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

<b>VERIFICACIÓN</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Ocular</b>	<p><b>a. Comparación.</b>- Es la comparación de la similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones.</p> <p><b>b. Observación.</b>- Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos.</p> <p><b>c. Rastreo.</b>- Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro.</p>
<b>Verbal</b>	<p><b>a. Indagación.</b>- Es la obtención verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad.</p> <p><b>b. Entrevista.</b>- Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información.</p> <p><b>c. Encuestas.</b>- Encuestas realizadas, con el propósito de recibir de los funcionarios o terceros una información, mediante el uso de cuestionarios.</p>
<b>Escrita</b>	<p><b>a. Análisis.</b>- Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o parte que conforman una operación, con el propósito de establecer su conformidad con criterios normativos.</p> <p><b>b. Conciliación.</b>- Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes.</p> <p><b>c. Confirmación.</b>- Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios, para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen.</p> <p><b>d. Tabulación.</b>- Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmento o elementos examinados para llegar a conclusiones.</p>
<b>Documental</b>	<p><b>a. Comprobación.</b>- Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por la entidad.</p> <p><b>b. Cálculo.</b>- Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultados, presentados en informes.</p> <p><b>c. Revisión Selectiva.</b>- Consiste en una breve o rápida revisión de una parte del universo, con el propósito de separar los aspectos que no son normales.</p>
<b>Física</b>	<p><b>a. Inspección.</b>- Esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objetivo de establecer su existencia y autenticidad.</p>

**Elaborado por:** Ritha Maya Mesías

**Fuente:** MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN; Contraloría General del Estado; Pág. 68

#### **1.4.5. Papeles de Trabajo**

Los Papeles de Trabajo, se definen como el conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos elaborados u obtenidos por auditor, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

El objetivo general de los papeles de trabajo es ayudar al auditor a garantizar en forma adecuada que una auditoría se hizo de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas. Los papeles de trabajo, son una base para planificar la auditoría, un registro de las evidencias acumuladas y los resultados de las pruebas, datos para determinar el tipo adecuado de informe de auditoría, y una base de análisis para los supervisores y socios.

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- ✓ Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- ✓ Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- ✓ Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGAS.

Todo papel de trabajo debe reunir ciertas características, como las siguientes:

- ✓ Preparar en forma clara y precisa, utilizando frecuencias lógicas y un mínimo número de marcas.

- ✓ Su contenido incluirá todo sobre los datos exigidos a juicio profesional del auditor.
- ✓ Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.
- ✓ Se adoptará las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.

La estructura general de los papeles de trabajo deben reunir los siguientes requisitos:

- ✓ El nombre de la compañía sujeta a examen,
- ✓ Área que se va a revisar,
- ✓ Fecha de Auditoría,
- ✓ La firma o inicial de la persona que preparó la cédula y las de quienes lleven a cabo la supervisión en sus diferentes niveles,
- ✓ Fecha en que la cédula fue preparada,
- ✓ Un adecuado sistema de referencias dentro del conjunto de papeles de trabajo,
- ✓ Cruce de la información indicando las hojas donde proceden y las hojas a donde pasan,
- ✓ Marcas de Auditoría y sus respectivas explicaciones,
- ✓ Fuente de obtención de la información,
- ✓ Los saldos ajustados en los papeles de trabajo de cada cédula analítica debe concordar con las sumarias y estas con el balance de comprobación.

#### **1.4.5.1. Tipos de Papeles de Trabajo**

Existen muchas variedades y tipos de papeles de trabajo que un Auditor elabora y conserva al realizar una Auditoría. En la mayor parte de los casos, los papeles de trabajo se clasifican en los siguientes grupos:

1. Pertenecientes a planes y programas de auditoría;
2. Balanza de comprobación;
3. Cédulas y análisis;
4. Memorandos de Auditoría y documentación que corrobora la información;  
y
5. Asientos de ajuste y clasificación.

#### **1.4.5.2. Archivo de los Papeles de Trabajo <sup>8</sup>**

Los papeles de trabajo se ordenaran y referenciarán de acuerdo con un índice preestablecido que facilite su identificación y lectura durante el curso del examen y posteriormente a este.

Deberán evitarse archivos individuales que sean voluminosos o difíciles de manejar. Los papeles de trabajo son confidenciales y deben guardarse con sumo cuidado en todo momento y bajo condiciones de seguridad.

Los papeles de trabajo se clasifican en dos grupos fundamentales de manera que se disponga de un archivo corriente y permanente.

---

<sup>8</sup> Manual General de Auditoría Gubernamental 1992, Contraloría General del Estado  
Pág. 178

**Archivo Corriente.-** Está conformado por legajos de papeles de trabajo que tienen solo validez de un período o ejercicio en particular, este archivo está constituido por papeles de trabajo de uso general y específico.

**Papeles de trabajo de uso general.-** No están relacionados directamente con una cuenta en especial sino con la Auditoría en general. Estos papeles se mantendrán archivados en un legajo separado, mientras dure el trabajo en el campo, con el propósito de facilitar su uso y revisión.

**Principales papeles de trabajo de uso general:**

- ✓ Plan específico de Auditoría,
- ✓ Programa de trabajo,
- ✓ Estados financieros y balance de comprobación.

**Papeles de uso específico.-** Son evidencias relacionadas con un rubro o cuenta en particular. Principales son:

- ✓ Cédulas sumarias,
- ✓ Hojas de comentarios,
- ✓ Confirmaciones de saldos de bancos, deudores y acreedores,
- ✓ Conciliaciones bancarias,
- ✓ Resultados de constataciones físicas,
- ✓ Análisis de cuentas deudoras y acreedoras por antigüedad de saldos,
- ✓ Cédulas de análisis específicos,

- ✓ Detalles de arqueos.

**Archivo Permanente.-** Cada entidad u organismo sujeto a control, organizara un archivo permanente que contenga la información utilizable en futuras Auditorías o Exámenes Especiales, por lo tanto el objetivo del archivo permanente es facilitar a los auditores información básica sobre la entidad.

El archivo permanente debe mantenerse actualizado, evitando la acumulación de documentos innecesarios.

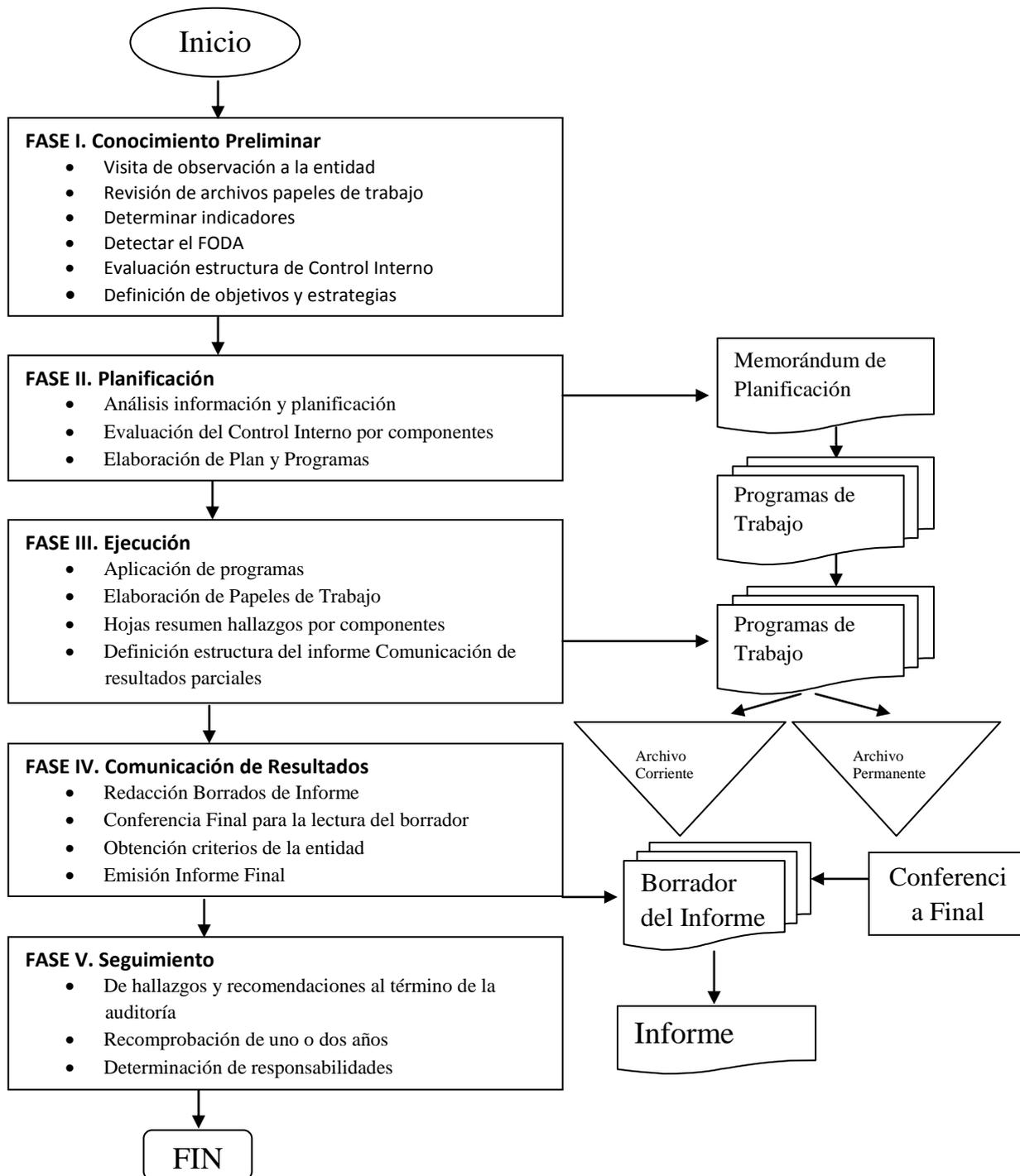
#### **Principales papeles de Archivo Permanente**

- ✓ Ley constitutiva o de creación.
- ✓ Reglamento orgánico y funcional.
- ✓ Estatutos y reglamentos internos.
- ✓ Manuales de procedimientos.
- ✓ Detalle de los cargos directivos y jefaturas con los nombres de las personas que los desempeñan e indicación de los niveles de autoridad y líneas de mando.
- ✓ Flujogramas de los ciclos de operación.
- ✓ Modelos de los documentos utilizados.
- ✓ Resúmenes de aspectos significativos de Control Interno, obtenidos de los informes de auditoría realizados con anterioridad.

#### **1.4.6. Fases de la Auditoría de Gestión**

Se propone un sistema de trabajo de cinco fases; las mismas que son:

**Gráfico 1.2. FASES DE LA AUDITORÍA**



**Elaborado por:** Ritha Maya Mesías

**Fuente:** MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN; Contraloría General del Estado; Pág. 128

#### **1.4.6.1. Familiarización y Revisión de Legislación y Normativa**

Esta primera fase constituye una guía para el posterior trabajo, facilitando así determinar cuestiones fundamentales como: hacia qué área se dirige el trabajo, cuantas personas se necesitan, el tiempo, es decir crear las condiciones que permitan establecer los elementos de control de la calidad. La familiarización consiste en obtener un conocimiento integral del trabajo de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría y a un costo y tiempo razonables.

Actividades que se debe cumplir:

- ✓ Visitar las instalaciones para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento de las mismas.
- ✓ Revisar los archivos de auditorías anteriores, y/o recopilar información y documentación básica para actualizarlos.
- ✓ Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.
- ✓ Detectar las fuerzas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas en la organización.
- ✓ Evaluar la estructura de Control Interno que permite acumular información de los controles existentes.

#### **1.4.6.2. Planificación**

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cuales se debe establecer los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar. El planeamiento de la auditoría se refiere a la determinación de los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo que requiere, los criterios, la metodología a aplicarse y la definición de los recursos que se considera necesarios para garantizar que el examen cubra las actividades más importantes de la entidad, los sistemas y sus correspondientes controles. El proceso de planeamiento garantiza que el resultado de la auditoría satisfaga sus objetivos y tenga efectos verdaderamente productivos.

Las actividades típicas de la fase de planificación son:

- ✓ Revisión y análisis de la información y documentación conseguida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener elementos para la evaluación del control interno.
- ✓ Evaluar el Control Interno del área o componente de estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de ejecución.
- ✓ El equipo de trabajo, preparara un Memorando de Planificación.
- ✓ Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados especialmente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 5 “E” (Economía, Eficiencia, Eficacia, Ética y Ecología), por cada proyecto o actividad a examinarse.

### **1.4.6.3. Ejecución**

En esta etapa, se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada, basada en los criterios de auditoría y procedimientos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

Las actividades típicas de la fase de ejecución son:

- ✓ Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente escogido para examinarse.
- ✓ Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
- ✓ Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente que se ha examinado.
- ✓ Prestar atención para que la auditoría sirva de instrumento que permita coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.
- ✓ Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

### **1.4.6.4. Comunicación de Resultados**

Además de los informes parciales que se pueden emitir, como aquel relativo al control interno, se preparará un informe final, el mismo que en auditoría de gestión difiere, pues no sólo se revelará las deficiencias existentes, sino que también, contendrá los hallazgos positivos. El informe de auditoría debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vista a que se asuma por los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección.

Actividades que se debe cumplir:

- ✓ Elaboración y redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisores.
- ✓ Comunicación de resultados; si bien si cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para proveer la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen.

#### **1.4.6.5. Seguimiento**

Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores externos que ejecutaron la Auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente. Actividades que se debe cumplir:

- ✓ Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe y efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría.
- ✓ De al grado de deterioro de las 5 “E” y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una recomprobación luego de haber transcurrido un año de la auditoría.
- ✓ Determinar las responsabilidades por daños materiales y perjuicio económico, y comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.

#### **1.4.7. Gestión**

Es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca principalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad para alcanzar las actividades de las organizaciones en las que involucran las metas y objetivos, así como la evaluación del desempeño y cumplimiento de los niveles de responsabilidad de la entidad.

#### **1.4.8. Control**

Es la comprobación, chequeo, intervención, revisión o verificación de que algo está funcionando como está previsto. Es un conjunto de mecanismos utilizados para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes diseñados y para que los actos administrativos se ajusten a las normas legales y a los referentes técnicos y científicos establecidos para las diferentes actividades humanas dentro de la organización social.

##### **1.4.8.1. Control de Gestión**

El control de gestión es una manera de evaluar la gestión en general, asegurando que las operaciones y toma de decisiones en general realizadas dentro del proceso administrativo, estén acordes con los presupuestos, identificando las desviaciones, para que se tomen las medidas correctivas de manera oportuna. Así que podemos decir que es el examen de la economía, efectividad y eficiencia de las entidades de la administración en el ejercicio y protección de los recursos, realizados mediante la evaluación de los procesos administrativos.

El control de gestión ha ido evolucionando con el tiempo, a medida que la problemática organizacional planteaba nuevas necesidades. Hoy se puede

diferenciar un enfoque clásico, sobre el que existe relativo consenso y un nuevo enfoque con distintas interpretaciones.

El enfoque clásico estaba orientado a una visión interna de la empresa, con un perfil financiero, formal y rígido, donde la esencia del control de gestión se orientaba en el análisis de los desvíos y las medidas correctivas para acercarlo lo más posible a la realidad de la planificación previamente realizada.

Se fueron desarrollando distintas técnicas presupuestarias como el presupuesto por programa y luego al presupuesto base cero y en igual sentido se desarrollaron instrumentos de análisis como la contabilidad gerencial y técnicas de planificación como la administración por objetivos, cada una considerada revolucionaria en su tiempo.

A partir de una mayor complejidad, desarrollo y dinamismo que ha adquirido el entorno de las organizaciones, se ha hecho necesario cambiar el enfoque interno segmentado por un nuevo enfoque integrado global con nuevos avances en los procesos de planificación y control, donde la estrategia pasa a ser el factor clave del éxito de las organizaciones. Se deja de lado las previsiones a largo plazo y la asignación rígida de recursos por un análisis constante del entorno con relación a la empresa, con una nueva dirección estratégica.

La creatividad, la innovación, exigen algo más de las organizaciones que no pueden ser tomados como instrumentos formales, siendo parte de la nueva realidad de las instituciones, la cultura, los cambios, la iniciativa, la capacitación y el aprendizaje.

En los años 60 aparece en Francia el concepto denominado cuadro de mando, donde se determina un número de indicadores orientados a que los sigan los

directivos. En los años 80, el cuadro de mando pasa a ser más que un concepto práctico a uno doctrinal, quedando como control de gestión, como un instrumento de aplicación práctica.

Hoy en día el desarrollo de la informática y las telecomunicaciones han impactado con un cambio cualitativo en la forma de hacer negocios, sin embargo, se siguen proyectando las operaciones y las decisiones con un enfoque mecánico a pesar de que se trata de mejorar el control de gestión con nuevos y progresivos indicadores.

#### **1.4.8.2. Propósito del Control de Gestión**

El control de gestión tiene como propósito medir no solamente las actuaciones de la administración de lo que pasó, sino del presente y de su proyección en el futuro, teniendo en cuenta que el objetivo de una empresa es prestar servicios adecuados a la sociedad, como también el bienestar de todo el personal y el logro de dividendos para los accionistas.

Teniendo como referencia lo mencionado anteriormente el sistema de control de gestión detecta y logra un adecuado funcionamiento de la gestión del ente económico a través de:

- ✓ El establecimiento de objetivos de corto y largo plazo.
- ✓ La formulación de planes, programas y presupuestos que cuantifiquen los objetivos y riesgos previstos.
- ✓ Creación de una estructura organizacional delimitando funciones y responsabilidades.
- ✓ Medición, registro y control de los resultados reales obtenidos.

- ✓ Cálculo de las desviaciones mediante la comparación entre los valores de los objetivos previstos y de los valores reales.
- ✓ Investigación de los orígenes y causas de las desviaciones.
- ✓ La toma de decisiones correctivas de las situaciones más alarmantes.

#### **1.4.8.3. Alcance del Control de Gestión**

El alcance del control de gestión se enfoca principalmente en:

- ✓ El impacto final debe estar centrado en el usuario, lo cual se logra cuando la administración adopta las medidas correctivas que permiten mejorar el servicio o el bien entregado y por ende la satisfacción de la gente o clientes.
- ✓ Los esfuerzos para lograr mejoras deben concentrarse en los recursos humanos por sobre las innovaciones de estructuras y sistemas, toda vez que estos constituyen solamente un apoyo del cual las personas se valen para lograr los objetivos institucionales.
- ✓ Para orientar la labor verificadora, es importante que se consideren ciertos indicadores de gestión que puedan ser de utilidad al determinar planes y programas como por ejemplo: indicadores de gestión de procesos, indicadores de gestión financieros, indicadores de personal, entre otros.

#### **1.4.8.4. Instrumentos para el Control de Gestión**

El control de gestión como cualquier sistema, posee unos instrumentos para entenderlo, manejarlo y evaluarlo, entre ellos es importante mencionar:

**Índices.-** Permiten detectar variaciones con relación a metas o normas.

**Cuadros de Mandos.-** Permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos.

**Gráficas.-** Representación de información (variaciones y tendencias).

**Indicadores.-** Son los coeficientes que permiten analizar rendimientos.

**Análisis comparativo.-** Compararse con el mejor, para lograr una mayor superación.

**Control Integral.-** Participación sistemática de cada área organizacional en el logro de los objetivos.

#### **1.4.8.5. Elementos de Gestión**

Para lograr un adecuado control de gestión es importante considerar elementos fundamentales que se deben aplicar tanto en el sector público como en el privado para cumplir con los objetivos organizacionales, estos elementos más conocidos como las 5 Es son la economía, eficiencia, eficacia o efectividad, ecología y ética.

**Economía.-** Es la adecuada adquisición y asignación de recursos en cantidad y calidad de acuerdo con las necesidades identificadas.

**Eficiencia.-** Se fundamenta en la productividad y es el grado óptimo con que se utilizan los recursos y los insumos con relación a los resultados obtenidos.

**Eficacia.-** Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades.

**Ecología.-** Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional.

**Ética.-** La conducta ética de la organización y sus integrantes, traducida en acciones concretas que evidencian la transparencia en la gestión.

#### **1.4.9. Recurso Humano**

Se designa como recursos humanos “al conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector. Los recursos humanos de una empresa son, de acuerdo a las teorías de administración de empresas, una de las fuentes de riqueza más importantes ya que son las responsables de la ejecución y desarrollo de todas las tareas y actividades que se necesiten para el buen funcionamiento de la misma. El término es muy común hoy en día y se utiliza en diversos aspectos relacionados al ordenamiento empresarial”.<sup>9</sup>

Se considera que la organización de los recursos humanos de una institución (especialmente cuando se habla de instituciones que tienen que demostrar resultados específicos) es una de las claves para el buen funcionamiento de la misma. Esto tiene que ver con la noción de adecuación de cada uno de los empleados a las necesidades de la empresa a modo de asegurar que los resultados tanto a nivel general como específico sean los esperados.

Especialistas dedicados a estudiar los recursos humanos en las organizaciones han planteado diversos modelos donde asumen a la auditoría como uno de los elementos que conforma un sistema y que guarda estrecha relación con el resto de las actividades claves de la Gerencia de Recursos Humanos.

Harper y Lynch (1992) definen a la Auditoría de Recursos Humanos, “como un análisis de las políticas y prácticas del personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, con el objeto de llegar a una opinión profesional sobre las acciones llevadas a cabo en materia de recursos humanos, en un período

---

<sup>9</sup> <http://www.definicionabc.com/economia/recursos-humanos.php>

de tiempo concreto, justifican los gastos. Además de sugerir acciones y medidas para el mejoramiento de la gestión”.<sup>10</sup>

“Cantera define como auditoría de recursos humanos: El análisis de la políticas y sistemas de gestión y/o desarrollo de Recursos Humanos de una organización y una evaluación de su funcionamiento actual, con la misión de elaborar una opinión profesional si sobre las acciones llevadas a cabo en materia de Recursos Humanos, en un período de tiempo concreto, justifican los gastos e inversiones efectuadas. Además de sugerir acciones y medidas para la mejora de la gestión y desarrollo de la rentabilidad”.<sup>11</sup>

#### **1.4.9.1. Gestión de Recurso Humano**

En el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales: la dirección general con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal. Para poner en funcionamiento a las personas de una organización necesitamos definir las políticas de personal, y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la organización. Pero además se necesitan métodos para conseguir, conservar y desarrollar esos recursos humanos. Todo ello no podrá ser llevado a cabo sin la ayuda de instrumentos administrativos, reglamentarios e instrumentales.

---

<sup>10</sup><http://www.buenastareas.com/ensayos/Auditoría-Recursos-Humanos/1725168.html>

<sup>11</sup><http://www.buenastareas.com/ensayos/Auditoría-Recursos-Humanos/1725168.html>

## **CAPÍTULO II**

### **2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA<sup>12</sup>**

#### **2.1. RESEÑA HISTÓRICA**

La empresa CEDAL, Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A., es una compañía ecuatoriana constituida en el año 1974, con el propósito de producir y comercializar perfilería y otros productos extruidos de aluminio para uso arquitectónico y estructural.

Inició sus actividades productivas en el año 1976, y actualmente es el líder en la producción y distribución de perfiles de aluminio en el Ecuador con más de 40 distribuidores exclusivos en todo el país. Desde 1979 mantiene una sólida presencia comercial en Colombia a través de su compañía afiliada VITRAL, que posee centros de distribución en las ciudades de Cali y Bogotá.

En el año 2006, CEDAL diversifica sus líneas de producto ofreciendo al mercado productos complementarios a la perfilería de aluminio, tales como vidrio plano, láminas de aluminio y sellantes para carpintería de aluminio.

Adicionalmente en el año 2006, CEDAL inicia su proceso de diseño e innovación a través del desarrollo de nuevos productos como es su Línea Evolución, la misma que está conformada por mamparas, puertas batientes y la puerta corrediza Múltiplex.

---

<sup>12</sup> Información proporcionada por la empresa. Fuente Manual de Cargos de CEDAL S.A.

En el mes de octubre del 2007, CEDAL certifica su sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2000, certificación que comprende la estandarización de procedimientos en la producción y comercialización de productos de aluminio.

CEDAL es ampliamente reconocida en el mercado nacional y extranjero por la calidad de sus productos, la confiabilidad e integridad de la empresa y su valiosa contribución al desarrollo de la industria del aluminio y la construcción.

## **2.2. Misión**

Misión, es la acción cotidiana que define el propósito, razón de ser y tarea de un individuo o grupo. La misión, parte de una visualización particular del futuro, haciendo del presente un importe de acción, tarea, esfuerzo, compromiso y hasta sacrificio para proporcionar beneficio a través de una eficiente actuación y colaboración.

La Misión de CEDAL es:

“CEDAL es una empresa líder en la producción y comercialización de extrusiones de aluminio, que buscamos el crecimiento y desarrollo de nuestros clientes, colaboradores y accionistas, enmarcados en el cumplimiento de las leyes, aportes a la comunidad y cuidado del medio ambiente.”

## **2.3. Visión**

Visión, es la capacidad de desarrollar un proyecto de futuro, un objetivo, o una meta. Utilizando recursos disponibles y haciendo de ellos la herramienta primordial para su alcance.

Por tal motivo, la Visión de Futuro de CEDAL, enfocada hacia el año 2015 y que es compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores de la empresa es la siguiente:

“Ser una empresa referente en la producción y comercialización de extrusiones de aluminio, productos y servicios complementarios, con sólida presencia internacional, reconocida por la excelencia de sus colaboradores y la calidad en su servicio.”

#### **2.4. Principios Corporativos**

Los principios no son más que reglas esenciales que guían la responsabilidad moral en el desarrollo y manejo de actitudes. Pues a través de la acción comprometida y ética moral podrán servir cada vez más a mejores causas, y fomentar así el tan necesario progreso integral y sustentable de la humanidad.

Es oportuno anticipar que la acción de servir a otros admite muchas posibilidades, por lo que no se puede reducir el concepto de servicio a una sola actividad. La competitividad es una estrategia de sobre vivencia empresarial para el mediano y largo plazo, por lo que CEDAL se compromete a aplicar los siguientes principios y condiciones de la competitividad, los mismos que brindarán un aporte significativo en el desarrollo de la empresa:

- ✓ Valorar al ser humano y contribuir a su desarrollo.
- ✓ Actuar siempre con integridad.
- ✓ Buscar la satisfacción de los clientes.
- ✓ Procurar la excelencia en toda actividad.
- ✓ Participar proactivamente y agregando valor en el desarrollo de la empresa, la comunidad y el país.

- ✓ Tener visión y compromiso de largo plazo.

## **2.5. Política de Calidad**

Lideramos el mercado de perfilería de aluminio, brindando atención profesional y personalizada que garantice la satisfacción de nuestros clientes, comprometidos con el cumplimiento de sus requerimientos y la mejora continua de nuestros procesos.

## **2.6. Objetivos**

Los objetivos de la empresa están definidos, las metas y procesos se encuentran en constante perfeccionamiento. CEDAL confía en que el consistente avance continuará con gran firmeza, pese a las dificultades de la economía nacional.

### **2.6.1. Objetivo General**

Incursionar en el mercado nacional e internacional manteniendo una sólida presencia y liderar en el mercado de la perfilería.

### **2.6.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Ser líderes en el mercado.
- ✓ Mantener y mejorar la calidad del producto.
- ✓ Generar utilidades que permita mantener a la empresa en un sólido crecimiento.

## **2.7. Políticas**

Una vez establecida la visión, misión, objetivos de CEDAL, los dirigentes y funcionarios de la empresa han planteado políticas de gestión.

- ✓ Establecer directrices que normen en términos generales la imagen y los aspectos disciplinarios de los colaboradores de la empresa.
- ✓ Establecer las bases para el desarrollo, revisión y aprobación de políticas corporativas y determinar las sanciones por el incumplimiento de las mismas.
- ✓ Evaluar si los procedimientos operativos de las diferentes áreas se desarrollan de manera secuencial y sistemática.
- ✓ El nivel directivo será el encargado de conformar grupos de trabajo y trabajar conjuntamente con ellos, con el propósito de evaluar el grado de satisfacción laboral que poseen los empleados dentro de la empresa.

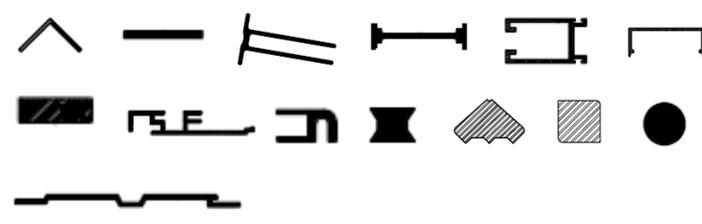
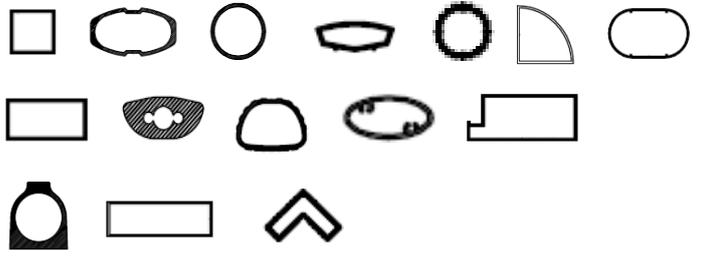
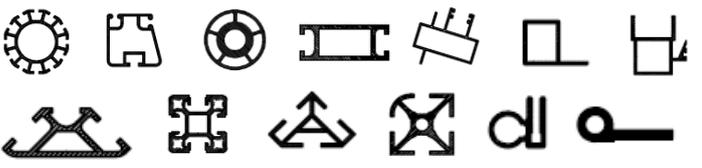
## **2.8. Productos que ofrecen**

Perfiles de Aluminio

CEDAL ofrece una amplia variedad de sistemas de aluminio para usos arquitectónicos y perfilería de aluminio para uso estructural en diferentes acabados. Además ofrece el diseño y desarrollo de perfilería exclusiva y personalizada.

Entre los principales productos que comercializa CEDAL tenemos: ventanas corredizas, ventanas proyectables, mamparas, puertas corredizas, puertas batientes, cortinas de baño, divisiones de interiores, fachadas flotantes, piel de vidrio, perfiles estructurales, Tubos (redondos, cuadrados, rectangulares, estriados, tubería de riego), barras sólidas, perfiles para carrocerías (ventanas, pasamanos, sardineles), ventilación integral, etc.

**Tabla 2.1. CATÁLOGO DE PRODUCTOS**

CLASIFICACIÓN DE PERFILES	FORMA DE PERFILES
Referencias Sólidas	
Referencia Tubulares	
Referencias Semitubulares	

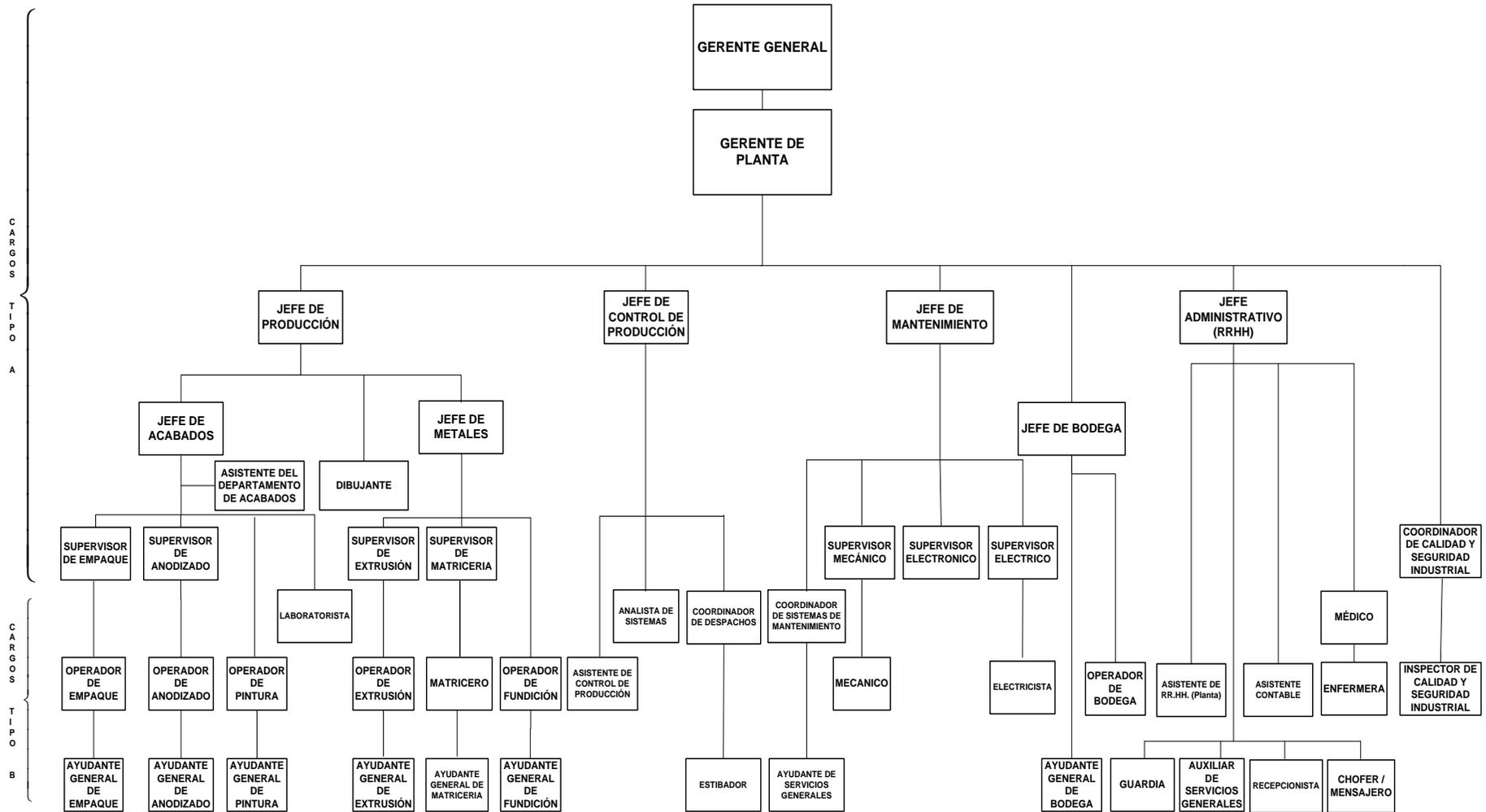
**Elaborado por:** Ritha Maya Mesías  
**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Garantía del producto CEDAL:**

CEDAL garantiza su perfilería de aluminio bajo las normas de calidad ASTM B-221 (internacional) e INEN 2250:2000 (nacional). Además CEDAL garantiza su perfilería de aluminio al 100% por defectos de fabricación.

**2.9. Estructura Organizacional**

Gráfico 2.1. ORGANIGRAMA GENERAL DE LA PLANTA



40

Elaborado por: Ritha Judith Maya Mesías

Fuente: Trabajo de Investigación

### **2.9.1. Tipología Estructura Organizacional Vigente del Departamento de Recursos Humanos**

En el Organigrama Estructural de CEDAL, se define una tipología línea Funcional, que se explica a continuación:

**Líneo Funcional.-** En el Organigrama Estructural vigente de CEDAL, se observa que la autoridad y responsabilidad fluyen a través de una línea vertical, establece una relación de subordinación entre los diversos Departamentos.

### **2.9.2. Ventajas Estructura Organizacional Vigente del Departamento de Recursos Humanos**

En el Organigrama Estructural de CEDAL, se puede visualizar las siguientes ventajas:

- ✓ Mantiene la disciplina, ya que la autoridad y responsabilidad fluyen a través de una línea vertical.
- ✓ Al establecer una relación de subordinación entre los diversos departamentos no existe fuga de responsabilidades.
- ✓ La supervisión es directa, al presentar una tipología línea funcional.
- ✓ Fomenta la especialización, ya que cada departamento agrupa actividades y funciones específicas.
- ✓ Las decisiones pueden ser tomadas por consenso.

### **2.9.3. Enfoque de la Estructura Organizacional Vigente Departamento de Recursos Humanos**

Se puede observar que en el organigrama estructural vigente del departamento de Recursos Humanos de CEDAL, existe una distribución inadecuada en cuanto a los diversos niveles jerárquicos.

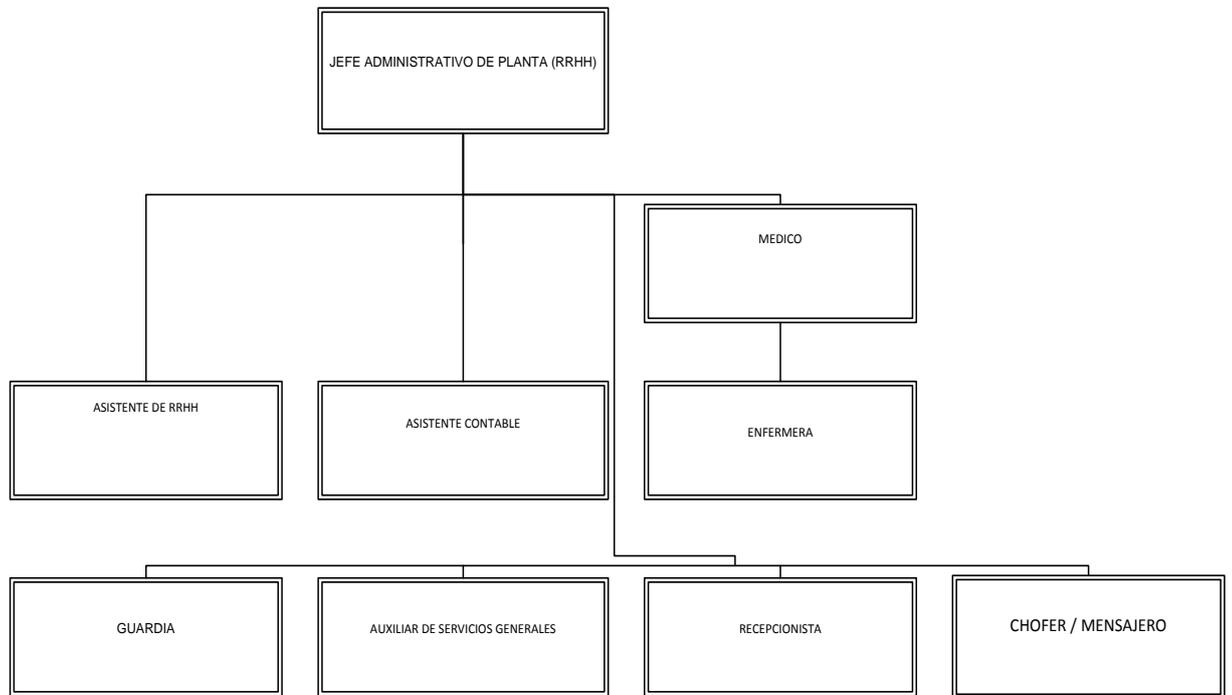
Un organigrama estructural no es más que una división ordenada y sistemática de las unidades de trabajo que conforman una organización. Facilitando de esta manera la representación de unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

Por lo que, se hace necesario la propuesta de un nuevo organigrama estructural tomando en cuenta una distribución de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos que existen en la empresa, los cuales varían según su naturaleza y funciones.

### **2.9.4. Enfoque del Departamento de Recursos Humanos**

#### **2.9.4.1. Organigrama Estructural Vigente**

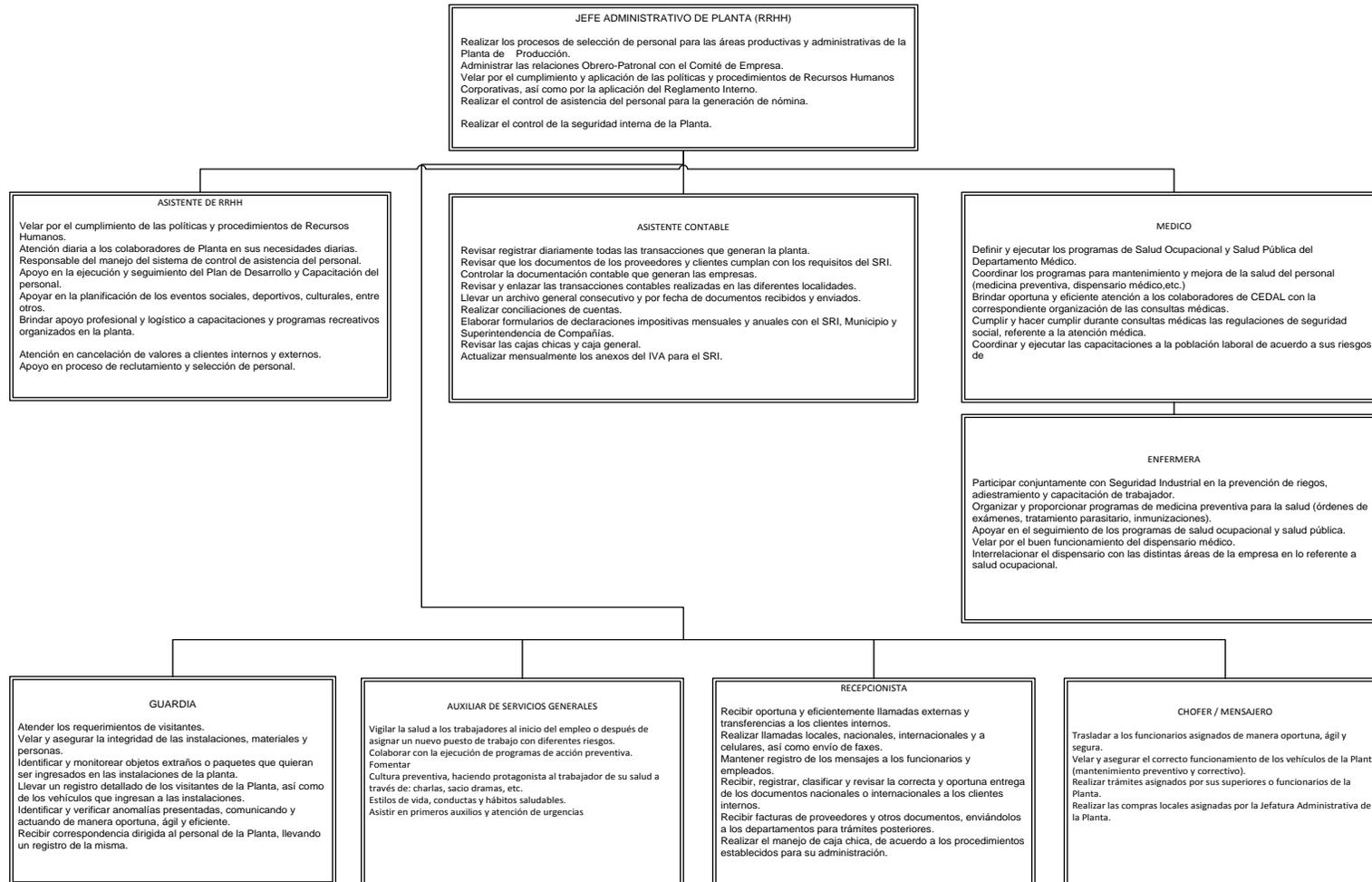
**Gráfico 2.2. ORGANIGAMA ESTRUCTURAL VIGENTE**  
**Departamento de Recursos Humanos**



**Elaborado por:** Ritha Maya Mesías  
**Fuente:** Trabajo de Investigación

#### 2.9.4.2. Organigrama Funcional Vigente

## Gráfico 2.3. ORGANIGRAMA FUNCIONAL Departamento de Recursos Humanos



**Elaborado por:** Ritha Judith Maya Mesías  
**Fuente:** Trabajo de Investigación

## **2.10. Propuesta - Estructura Organizacional del Departamento de Recursos Humanos**

Todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza y/o campo de trabajo, requieren de un marco de actuación para funcionar. Este marco lo constituye la estructura orgánica, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo atendiendo al objeto de su creación.

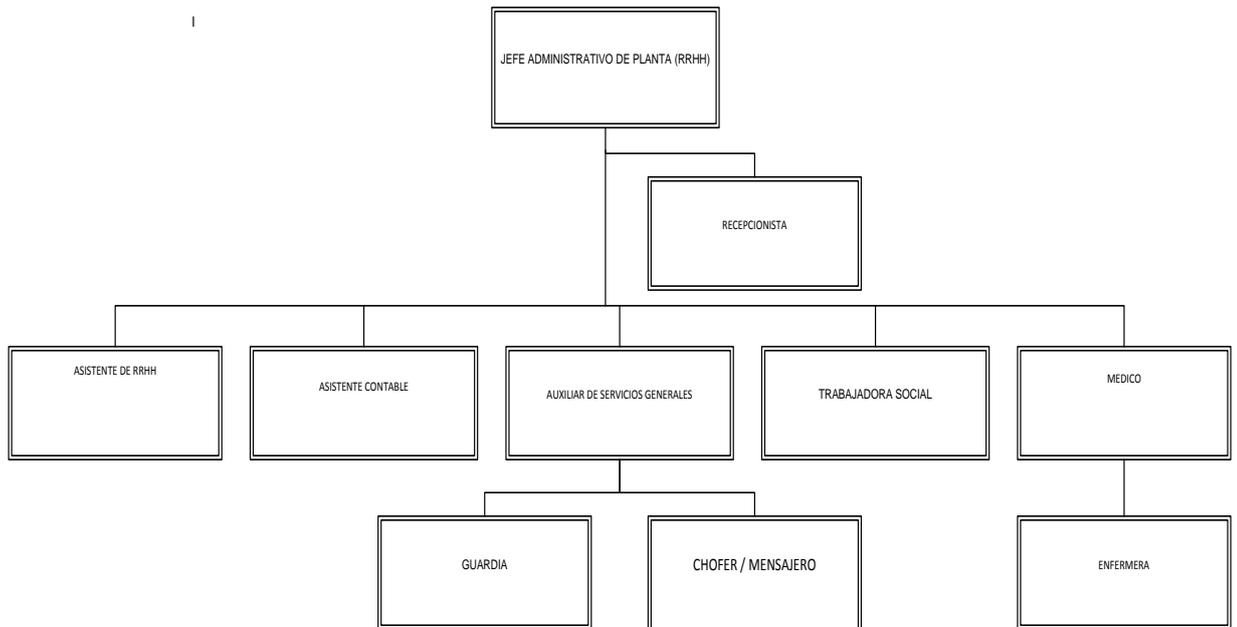
Su representación gráfica se conoce como organigrama, que es el método más sencillo para expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles.

Por tal razón, para que exista una mejor distribución de áreas, así como también de puestos o estaciones de trabajo en la empresa CEDAL, se presenta una propuesta en cuanto a su estructura organizacional una vez que se identificó y tomó en cuenta las diferentes unidades de trabajo y los niveles jerárquicos existentes en el departamento de Recursos Humanos. Así como también se realiza la creación de un puesto para que cumpla con las funciones de trabajadora social ya que hoy en día se considera necesario e imprescindible la presencia de un profesional que promueva el cambio social, la resolución de problemas en las relaciones humanas y el fortalecimiento de las relaciones laborales para incrementar el bienestar y satisfacción laboral. Entre las principales funciones que deberá desempeñar la trabajadora social se encuentran:

- ✓ Conocer y analizar problemas generados en la empresa (estrés, absentismo laboral, traslado de personal)
- ✓ Detectar otros problemas (familiares, personales) que inciden en el funcionamiento de la empresa y el rendimiento.
- ✓ Identificar colectivos en situación de riesgo, para efectuar una prevención eficaz.

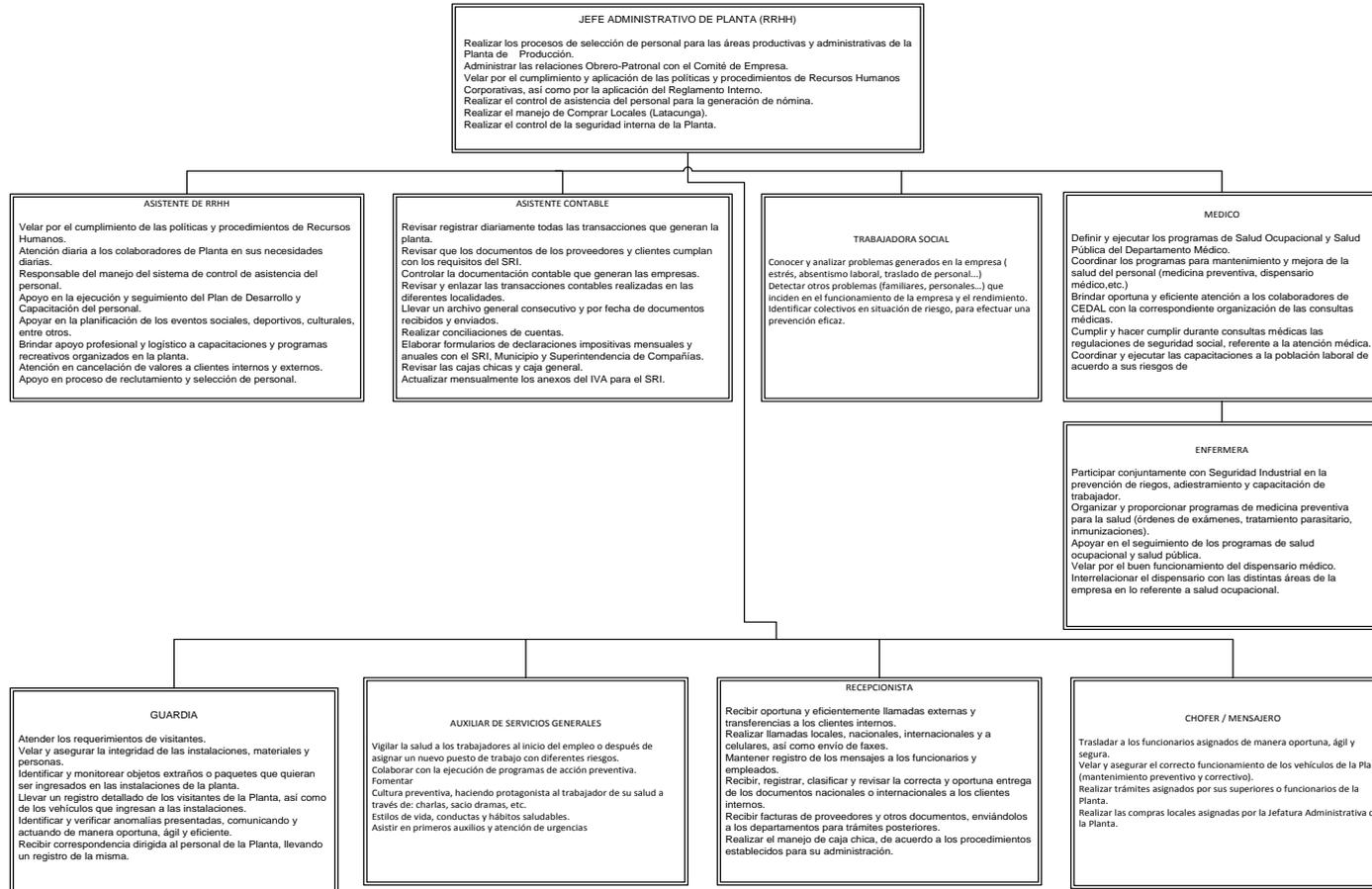
La estructura organizacional que se propone a continuación para el departamento de Recursos Humanos de CEDAL, proporcionará una imagen de la empresa, constituirá una fuente de consulta oficial, facilitará el conocimiento de la Institución, así como de sus relaciones de jerarquía y representará un elemento técnico valioso para el análisis de la misma.

**Gráfico 2.4. PROPUESTA ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL  
Departamento de Recursos Humanos**



**Elaborado por:** Ritha Maya Mesías  
**Fuente:** Trabajo de Investigación

## Gráfico 2.5. PROPUESTA ORGANIGRAMA FUNCIONAL Departamento de Recursos Humanos



**Elaborado por:** Ritha Judith Maya Mesías  
**Fuente:** Trabajo de Investigación

### **2.10.1. Propuesta - Tipología Estructura Organizacional del Departamento de Recursos Humanos**

#### **Líneo Funcional.-**

En el Organigrama Estructural propuesto, se aplica una tipología líneo funcional ya que la autoridad y responsabilidad fluyen a través de una línea vertical, que va de arriba hacia abajo a partir del nivel jerárquico estratégico (Jefe Administrativo de Planta) hasta el nivel jerárquico medio (Auxiliares, Asistente, Médico); y operativo (Guardia, Chofer- mensajero, enfermera).

### **2.10.2. Propuesta - Beneficios Estructura Organizacional del Departamento de Recursos Humanos**

Los beneficios que genera el Organigrama Estructural Propuesto para el Departamento de Recursos Humanos de CEDAL son:

- ✓ Proporciona una imagen de la empresa.
- ✓ Constituye una fuente de Consulta Oficial.
- ✓ Facilita el conocimiento de la empresa.
- ✓ Facilita el conocimiento de relaciones jerárquicas.
- ✓ Representa un elemento técnico valioso para el análisis de la misma.

### **2.10.3. Propuesta - Departamentalización Estructura Organizacional del Departamento de Recursos Humanos**

**Funcional.-** La departamentalización que aplica el Orgánico Estructural propuesto es funcional, ya que cada uno de los departamentos que forman parte de la empresa agrupan actividades, funciones y responsabilidades de acuerdo a los requerimientos con que cuenta cada uno de las áreas.

#### **2.10.4. Propuesta - Jerarquización Estructura Organizacional del Departamento de Recursos Humanos**

Para la Jerarquización de Puestos de CEDAL se tomó en cuenta las diferentes unidades de trabajo, así como también responsabilidades, funciones y nivel de autoridad de cada puesto de trabajo.

En el Organigrama Estructural general por puestos, se establece en la parte derecha una categorización que definen la ubicación de los puestos de acuerdo al nivel de autoridad dentro de cada uno de los niveles jerárquicos identificados como: Nivel Estratégico, Medio y Operativo:

**Tabla 2.2. NIVEL DE JERARQUIAS**

<b>NIVEL JERARQUICO</b>	<b>CATEGORIA</b>
Nivel Estratégico	1
Nivel Medio	2
Nivel Operativo	3

**Elaborado por:** Ritha Maya Mesías  
**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Tabla 2.3. JERARQUIZACIÓN DE PUESTOS**  
**Nivel estratégico, medio y operativo**

**CEDAL**

<b>NIVEL</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>PUESTO</b>	<b>No. PERSONAS</b>
<b>ESTRATEGICO</b>	1	Jefe Administrativo de Planta	1
<b>MEDIO</b>	2	Recepcionista	1
		Asistente de RRHH	1
		Asistente Contable	1
		Auxiliar Servicios Generales	1
		Médico	1
<b>OPERATIVO</b>	3	Enfermera	3
		Guardia	1
		Chofer-Mensajero	1

**Elaborado por:** Ritha Maya Mesías  
**Fuente:** Trabajo de Investigación

**2.11. Propuesta - Indicadores de Gestión**

Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar en un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos, con el fin de que se puedan efectuar y realizar los indicadores de gestión en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas del proceso.

Al tomar en consideración a la Empresa CEDAL podemos decir que el Recurso Humano es el elemento de mayor participación, siendo ésta la base para crear valor agregado intangible que le permita sobresalir en un mercado competitivo y exigente, sin embargo esta ventaja no es aprovechada.

La Empresa CEDAL desperdicia información que tiene a su alcance, la cual debe ser recopilada, procesada y analizada realizando una Evaluación de origen Cualitativa como complemento de la Evaluación Cuantitativa. Para aplicar los indicadores de gestión en la Empresa CEDAL es necesario mejorar tanto la gestión como la organización de las mismas. Siendo la presente propuesta el primer paso para fomentar la cultura empresarial.

De igual modo hay que tener presente que los indicadores de gestión son un medio y no un fin, ya que el indicador es un apoyo para saber cómo se encuentra la organización.

#### **2.11.1. Propuesta - Indicadores de Gestión de Recursos Humanos**

La empresa CEDAL en la actualidad no tiene definido indicadores de Gestión siendo necesaria su implementación para:

- ✓ Alcanzar el desarrollo adecuado de sus labores dentro de la empresa.
- ✓ Lograr proporcionalidad entre la satisfacción laboral y los resultados económicos obtenidos.
- ✓ Desarrollar la comunicación, y la buena relación interna entre el personal de la empresa, lo que permite generar ahorro de costos y de tiempo en los procesos de cada actividad que desarrolla su empresa.

- ✓ Conseguir la satisfacción laboral, lo que permite tener personal identificado con la empresa, generar una mejor atención al cliente y mejor imagen en el entorno de la empresa.

#### **2.11.1.1. Indicadores**

La gestión de Recursos Humanos, es medida a través de indicadores como:

- ✓ Capacitación
- ✓ Accidentabilidad Laboral
- ✓ Rotación de Personal
- ✓ Ausentismo

Estos IGRH se miden en una constante en el tiempo, siendo posible compararse de mes en mes, de año en año, de empresa en empresa, incluso de país en país. En cualquier caso, lo más relevante será estandarizar las fórmulas de cálculo de las tasas con el objeto de que la medición tenga las mismas bases.

Adicional a los anteriores, que podrían ser considerados como los indicadores permanentes y más recurrentes, se encuentran, para algunas empresas por ejemplo, otros como el número de trabajadores sindicalizados.

Otros indicadores, que podrían ser considerados como temporales son aquellos destinados a resolver problemas puntuales y que se pueden medir en un período determinado de tiempo, por ejemplo: problemas en el proceso de remuneraciones, cálculo de comisiones, reclamos por los servicios de casino, etc.

En este nivel se ubicarían todos aquellos indicadores que la administración de la organización le defina a Recursos Humanos, como elemento de medición de su desempeño, y cuya mejora o su mera intervención vendría a transformarse en un IGRH que a la larga podría medirse cada cierto tiempo y no en forma permanente.

Por lo expuesto, se recomienda a la Empresa CEDAL tomar en consideración los siguientes indicadores para evaluar su situación actual del área de Recursos Humanos.

**Tabla 2.4. PROPUESTA INDICADORES  
PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS  
Capacitación**

INDICADOR		FÓRMULA
Horas por trabajador Capacitación	=	$\frac{\text{Total horas de capacitación}}{\text{Total de trabajadores}}$
Gasto por trabajador Capacitación	=	$\frac{\text{Total de gasto}}{\text{Total de trabajadores}}$

**Elaborado por:** Ritha Maya Mesías  
**Fuente:** Trabajo de Investigación

### **Horas por trabajador Capacitación**

Existe una medición que puede ser comparada y es aquella que habla de las horas capacitadas, aun cuando es sabido que no tienen nada que ver con que si la capacitación sirvió o no sirvió o si más aún, influyó o no en una mayor productividad. Lo cierto de este IGRH es que podemos compararnos respecto de número de horas que por lo menos asegura que las actividades se realizaron.

## Gasto por trabajador Capacitación

Aquí se incorpora el concepto de gasto o inversión, como quiera llamarse. Importante tomar en consideración que en lenguaje de Finanzas se hablará de gasto y en lenguaje de Recursos Humanos hablaremos de inversión en las personas.

**Tabla 2.5. PROPUESTA INDICADORES  
PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS  
Accidentabilidad Laboral**

INDICADOR		FÓRMULA
Tasa de accidentabilidad por trabajador	=	$\frac{\text{No. de días perdidos}}{\text{Total de trabajadores}}$
Índice de frecuencia de accidentes		$\frac{\# \text{ de accidentes con tiempo perdido} \times 1.000.000}{\text{Horas-hombre efectivamente trabajadas}}$
Índice de Gravedad	=	$\frac{\# \text{ de días perdidos} \times 1.000.000}{\text{Horas-hombre efectivamente trabajadas}}$

**Elaborado por:** Ritha Maya Mesías  
**Fuente:** Trabajo de Investigación

La Accidentabilidad como meta debería ser siempre cero, sin embargo la realidad dice que siempre va a haber un accidente o una hora perdida a causa de un incidente laboral.

Uno de los principales IGRH es reducir los costos asociados a este concepto y lograr la reducción a cero de los días sin accidentes.

**Tabla 2.6. PROPUESTA INDICADORES  
PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

**Rotación**

INDICADOR		FÓRMULA
Tasa de Rotación 1 (planificación de personas)	=	$\frac{\text{Ingresos + Salidas} \times 100}{2 \times \text{Total de trabajadores}}$
Tasa de Rotación 2 (desvinculación)		$\frac{\text{Salidas} \times 100}{2 \times \text{Total de trabajadores}}$
Tasa de Rotación (salidas voluntarias)	=	$\frac{\text{Salidas por renuncia voluntaria} \times 100}{2 \times \text{Total de trabajadores}}$

**Elaborado por:** Ritha Maya Mesías  
**Fuente:** Trabajo de Investigación

La rotación de personas se refiere a las variaciones que se producen en la organización respecto de ingresos (altas) o salidas (bajas) de personal.

El índice puede presentarse ya sea en forma mensual o anual y se compara con períodos anteriores. Muchas organizaciones establecen índices de gestión dando indicaciones de cuánto debería ser el límite del índice de rotación. Sin importar la forma de calcular o presentar los datos, lo más importante será comparar periodos y/o empresas con fórmulas similares.

Conocer el índice de rotación permitirá prever necesidades de contratación, focalizar acciones en los procesos de selección y reclutamiento en aquellas áreas de mayor índice de rotación. Ya sea que esta sea en forma voluntaria o dirigida por la empresa, la rotación es un indicador que permite entrever que algo está pasando en la organización.

**Tabla 2.7. PROPUESTA INDICADORES  
PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

**Ausentismo**

INDICADOR	FÓRMULA	
Ausentismo	=	$\frac{\text{\# de hombres/días perdidos} \times 100}{\text{\# de hombres} \times \text{\# días de trabajo}}$

**Elaborado por:** Ritha Maya Mesías  
**Fuente:** Trabajo de Investigación

El ausentismo laboral más que un indicador, es un síntoma que revela no sólo problemas a nivel del empleado sino también evidencia problemas en el ámbito de la organización. Es un factor que es imposible de prever y genera muchas veces desconcierto ya que la planeación de la producción está en función de la disponibilidad de la mano de obra.

El ausentismo lo vamos a definir como: la ausencia del empleado al lugar de trabajo en períodos de trabajo normales, sean estos por faltas, por atrasos y/o permisos. Podría tener su origen ya sea en un problema personal como en un problema laboral.

### **Causas en el ámbito personal**

Entre las principales se encuentran:

- ✓ Licencias Médicas por enfermedad común
- ✓ Licencias Médicas por enfermedad o accidente del trabajo
- ✓ Descansos maternales
- ✓ Permisos estipulados en el Código del Trabajo
- ✓ Problemas Familiares
- ✓ Atrasos involuntarios por fuerza mayor
- ✓ Faltas o atrasos voluntarios
- ✓ Problemas de transporte, etc.

### **Causas en el ámbito organizacional**

Entre las principales se encuentran:

- ✓ Temor al despido
- ✓ Escasa supervisión
- ✓ Problemas de motivación por el trabajo

### **Cómo impacta en la productividad**

Si la medición del ausentismo laboral es convertible a valor hora-hombre se podría obtener un valor mensual y anual de multiplicar el valor hora de cada trabajador que haya presentado ausencias justificadas e injustificadas y obtener así un indicador basado en costos.

## **Costos asociados a las ausencias laborales**

Salvo aquellos casos de ausencias contenidas en el Código del Trabajo, artículo 66, todo el ausentismo es descontado del trabajador, por lo tanto no es costo empresa.

En los casos de licencias médicas el pago lo realizan los propios sistemas de salud, a excepción de aquellas empresas en que libremente deciden pagar determinados beneficios a sus trabajadores, por ejemplo, frente a licencias médicas de 10 y menos días, pagar los tres primeros días no cubiertos por los sistemas de salud o licencias de rentas por sobre las 60 UF.

Por lo anterior, el día de trabajo perdido por el trabajador a causa de una enfermedad, es de cargo de los propios sistemas de salud, por lo tanto, podría decirse que el único costo asociado es el de absorber el trabajo no realizado por un compañero de trabajo o un reemplazo temporal externo.

### **2.12. Función del Área de Recursos Humanos**

A Recursos Humanos le competirá administrar esta información y trabajar en función de controlar las tasas y mantenerlas en rangos aceptables.

Por ejemplo,

- ✓ En **Capacitación** deberá tener que cumplir con los planes trazados en actividades de capacitación, tanto en las temáticas como en horas y costos asociados.
- ✓ Respecto a la **accidentabilidad laboral**, se puede hacer mucho si existe una real intervención tendiente a reducir tasas y controlar de esta forma los costos por concepto de seguridad social.

- ✓ En la **rotación de personal**, a Recursos Humanos le compete estar atento a los movimientos de personal, sobre todo si se trata de movimientos voluntarios; estos son alarmas que hacen pensar que algo está pasando.
- ✓ Respecto del **ausentismo laboral**, sucede igual situación que lo anterior, este indicador como tal revela un síntoma negativo y se debe abordar.

De cualquier forma, sea que Recursos Humanos administre formalmente o no estas variables de gestión, su intervención debe estar basada sobre elementos sensibles para la organización y que sean de fácil medición y de explicación.

Sus planes de acción siempre deben contemplar elementos objetivos de comparación que permitan de mes en mes, de año en año demostrar avances en la gestión de administración de recursos humanos de la Empresa.

## CAPÍTULO III

### 3. CASO PRÁCTICO

#### 3.1. Diagnóstico Situacional

La empresa CEDAL, Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A., es una compañía ecuatoriana constituida en el año 1974, con el propósito de producir y comercializar perfilería y otros productos extruidos de aluminio para uso arquitectónico y estructural.

Inició sus actividades productivas en el año 1976, y actualmente es el líder en la producción y distribución de perfiles de aluminio en el Ecuador con más de 40 distribuidores exclusivos en todo el país. Desde 1979 mantiene una sólida presencia comercial en Colombia a través de su compañía afiliada VITRAL, que posee centros de distribución en las ciudades de Cali y Bogotá.

En el año 2006, CEDAL diversifica sus líneas de producto ofreciendo al mercado productos complementarios a la perfilería de aluminio, tales como vidrio plano, láminas de aluminio y sellantes para carpintería de aluminio.

Adicionalmente en el año 2006, CEDAL inicia su proceso de diseño e innovación a través del desarrollo de nuevos productos como es su Línea Evolución, la misma que está conformada por mamparas, puertas batientes y la puerta corrediza Múltiplex.

En el mes de octubre del 2007, CEDAL certifica su sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2000, certificación que comprende la estandarización de procedimientos en la producción y comercialización de productos de aluminio.

CEDAL es ampliamente reconocida en el mercado nacional y extranjero por la calidad de sus productos, la confiabilidad e integridad de la empresa y su valiosa contribución al desarrollo de la industria del aluminio y la construcción.

### **3.2. Análisis Situacional Externo**

El factor dominante para el fracaso o éxito, es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada, los desafíos del cambio, condiciones políticas, tecnológicas, económicas etc. Las mismas que representan retos que hay que afrontar con éxito.

En la actualidad, la administración del cambio juega un papel muy importante en las organizaciones ya que el cambio se halla en todas partes y su ritmo va en ascenso.

El entorno de trabajo abunda en cambios que a menudo alteran el sistema social y requieren de la adaptación de los empleados, ya que los factores y fuerzas del entorno se dan por hechos que están fuera del control de la organización, los mismos que deben ser estudiados y analizados detenidamente, para que sea posible desarrollar estrategias que permitan prever dichos factores.

### **Metodología a Utilizar**

Para evaluar el perfil de las oportunidades y amenazas de la empresa CEDAL S.A. en el medio, se representará mediante la calificación de la Oportunidad y Amenaza con relación a los grados: Alto, Medio o Bajo.

La asignación de puntaje expuesto en cada grado, se basa en la numeración descendente de acuerdo a su importancia e impacto:

**Tabla 3.1. ASIGNACION PUNTAJES OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

<b>NIVEL</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
OPORTUNIDAD ALTA	6
OPORTUNIDAD MEDIA	5
OPORTUNIDAD BAJA	4
AMENAZA ALTA	6
AMENAZA MEDIA	5
AMENAZA BAJA	4

**Elaborado por:** Ritha Maya Mesías  
**Fuente:** Trabajo de Investigación

Una ponderación de 0.10 mínima a 0.50 máxima, según la importancia que estos tengan dentro de la Empresa, la misma que permitirá obtener los resultados deseados.

Para la calificación de Oportunidades y Amenazas de la empresa CEDAL, así como también para la asignación de la ponderación para cada grado, se diseñarán matrices que serán evaluadas y desarrolladas tanto por el Gerente de la Empresa así como también por las Jefaturas de acuerdo con el conocimiento, experiencia y análisis de los diversos factores externos.

### **3.2.1. Factor Económico**

#### **3.2.1.1. Inflación**

La inflación se puede identificar con el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios existentes en una economía; crecimiento medido y observado mediante la evolución de algún índice de precios.

Es aquí donde se refleja el desequilibrio macroeconómico en sus diversos campos. En el ámbito económico financiero la inflación es uno de los fenómenos que azotan a la humanidad, principalmente a los países pobres o en vías de desarrollo.

El nivel general de precios en un país, región, zona o ciudad se suele identificar por medio de lo que cuesta el conjunto de los bienes y servicios que la población utiliza para su subsistencia y disfrute.

De esta exposición se deduce que la inflación es un fenómeno basado en la existencia del dinero, que los distintos bienes y servicios tienen precios diferentes, y que la relación entre los precios en unos y otros bienes y servicios puede alterarse como resultado de la inflación.

La inflación ha existido y existirá siempre, porque los precios jamás permanecerán estáticos o fijos. La diferencia de la inflación entre unos y otros países radica en el porcentaje o grado de inflación y en el tiempo de duración. En los últimos años la inflación presenta las siguientes variaciones en el Ecuador<sup>13</sup>:

---

<sup>13</sup> [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

**Tabla 3.2. INFLACIÓN ECUADOR**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Agosto-31-2011	4.84 %
Junio-30-2011	4.28 %
Marzo-31-2011	3.57 %
Enero-31-2011	3.17 %
Diciembre-31-2010	3.33 %
Septiemb-30-2010	3.44 %
Junio-30-2010	3.30 %
Marzo-31-2010	3.35 %
Enero-31-2010	4.44 %

**Elaborado por:** Ritha Maya Mesías  
**Fuente:** Trabajo de Investigación

En la tabla anterior se puede observar que la inflación varía de un mes a otro, lo que implica para la empresa CEDAL una amenaza de mercado provocando un alto impacto en la decisión de compra de clientes actuales y posibles nuevos clientes.

### **3.2.1.2. Producto Interno Bruto (PIB)**

El Producto Interno Bruto es un indicador que mide el valor de la producción total de bienes y servicios finales, en un país, con capitales nacionales durante un cierto período, que generalmente es un año. En el siguiente cuadro se puede apreciar cómo ha ido evolucionando el PIB en los últimos años en el Ecuador, pero de igual manera las crisis mundiales y locales han empujado a este indicador a la baja, debido a los impactos de la crisis financiera mundial, de la crisis del cambio climático y de la crisis petrolera:<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> [http://www.ide.edu.ec/economia\\_digital/boletin\\_71.html](http://www.ide.edu.ec/economia_digital/boletin_71.html)

**Tabla 3.3. PRODUCTO INTERNO BRUTO**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Abril-30-2011	14.20 %
Marzo-31-2011	14.10 %
Enero-31-2011	14.10 %
Diciembre-31-2010	15.20 %
Septiembre-30-2010	15.30 %
Junio-30-2010	13.80 %
Marzo-31-2010	13.40 %
Enero-31-2010	12.90 %

**Elaborado por:** Ritha Maya Mesías  
**Fuente:** Trabajo de Investigación

Para la empresa CEDAL, el crecimiento del PIB lo favorece porque existe una reactivación de la economía.

### **3.2.1.3. Desempleo**

El desempleo es el paro forzoso o la desocupación de los asalariados que pueden y quieren trabajar pero no encuentran un puesto de trabajo. En las sociedades en las que la mayoría de la población vive del trabajo para los demás, el no poder encontrar uno es un grave problema. Debido a los costos humanos derivados de la privación y del sentimiento de rechazo y de fracaso personal, la cuantía del desempleo se utiliza habitualmente como una medida del bienestar de los trabajadores.<sup>15</sup>

El desempleo es una variable macroeconómica que debe ser controlada por los gobiernos por medio de la generación de fuentes de trabajo. Sin embargo este es

---

<sup>15</sup> Enciclopedia Encarta. 2005. Copia.

un problema que se presenta en los países de América Latina debido a la ineficiente repartición de las riquezas por parte del estado, provocando de esta manera la emigración de la mano de obra calificada al continente europeo. Luego de la crisis financiera mundial, la crisis petrolera y la actual crisis del cambio climático el desempleo aumento en el mundo y en nuestro país, es así que la migración de profesionales y de mano de obra calificada no encuentra un rumbo, porque por ejemplo en los Estados Unidos los graduados de universidades prestigiosas han salido hacia China y el Japón, y de Ecuador los migrantes que residen en Europa y América del Norte se hallan sin trabajo o han disminuido sus ingresos.

Por lo que, el desempleo representa una amenaza para la empresa CEDAL debido a que cuando la gente deja de trabajar los ingresos familiares disminuyen y por ende el nivel de ventas de las empresas también tienden a la baja, pues existe limitación en la adquisición de alimentos, bienes, educación, etc.

**Tabla 3.4. TASA DE DESEMPLEO**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Diciembre-31-2011	
Diciembre-31-2010	
Diciembre-31-2009	7.90%
Diciembre-31-2008	7.50%
Enero 31-2008	6.71%

**Elaborado por:** Ritha Maya Mesías  
**Fuente:** Trabajo de Investigación

### **3.2.2. Factor Político Legal**

El Ambiente político legal define lo que la organización puede o no hacer, de cómo las diferentes leyes y reglamentos influyen en las actividades de la

organización, hace referencia a la estabilidad del sistema político legal para planificar a largo plazo.<sup>16</sup>

Para la empresa CEDAL, el Ambiente Político Legal representa una amenaza debido a la inestabilidad económica y gubernamental generada desde el año 1997, ya que el Ecuador atravesó una de las peores crisis políticas de su historia y comprende desde la caída de Abdala Bucaram en 1997, dejando una fuerte inestabilidad a partir de esa época, en la que un presidente de la República llega apenas a cumplir seis meses de su mandato; el gobierno es asumido por Fabián Alarcón como Presidente Interino; y luego por elecciones llega a la presidencia Jamil Mahuad, el mismo que es derrocado a los dos años de gestión por Lucio Gutiérrez y asume la presidencia el doctor Gustavo Noboa, quién en un período de dos años culmina la presidencia y entra al sillón de Carondelet Lucio Gutiérrez (coronel dado de baja del ejército por sus actos golpistas). Del mismo modo Gutiérrez es derrocado por los denominados Forajidos de la capital (Quito), el coronel en un acto desesperado huye hacia Brasil, Estados Unidos y luego retorna al país para permanecer en la cárcel por seis meses, mientras tanto ocupa su lugar por sucesión el doctor en medicina Alfredo Palacio, con un gobierno desastroso, en donde lo único que existió es un “calentamiento de puesto”. En el 2007 llega a la presidencia del Ecuador el Economista Rafael Correa (ex – ministro de finanzas de Palacio), y hasta la actualidad conserva su posición majestuosa, con una línea clara de socialismo que conduce al país bajo una incertidumbre política riesgosa, con la bendición del alza del petróleo que le permitió realizar una obra pública excepcional como es la ampliación de carreteras, pero con desgracias que van junto como es el incremento exorbitante de la delincuencia y la falta de empleo.

---

<sup>16</sup> [HTTP://HTML.FINANZAS/ADMINISTRACION\\_33.HTML](http://HTML.FINANZAS/ADMINISTRACION_33.HTML)

### **3.2.3. Factor Tecnológico**

La clave de la aplicación tecnológica descansa en la construcción de relaciones de intercambio y rapidez, y permitan que los receptores respondan al adaptar sus actividades a la realidad del mercado.<sup>17</sup>

La disponibilidad de información a comunicar se incrementa dramáticamente, dando que esta información incluye detalles sobre estilos de vida, oportunidades y aspiraciones, las implicaciones de esta revolución de la tecnología son muy importantes para los mercadólogos.

Almacenar y distribuir los productos con total precisión no es sencillo en un mercado que crece continuamente: la economía es cada vez más global, se crean nuevas tecnologías, hay mayor competitividad, surgen servicios innovadores, los clientes exigen más, y el mercado es más competitivo. En un mercado tan exigente se debe rendir al máximo y para ello una empresa puede optar por el siguiente camino:

Destinar unos recursos importantes y estar preparada para ofrecer un servicio logístico propio de alto nivel (personal cualificado, almacenes adecuados, tecnología punta, control minucioso de la distribución de los productos, cumplimiento de los plazos de entrega.

Lo que implica que, para el normal desarrollo de las actividades de la Empresa CEDAL se requiere de tecnología calificada.

---

<sup>17</sup> ADMINISTRACIÓN DE MERCADOTECNIA, CZINKOTA - KOTABE

#### **3.2.4. Factor Socio-cultural**

Este factor es relacionado con el modo de vivir de la gente, a su vez de sus valores como la educación, salud, trabajo, creencias y clases sociales. En cuanto al aspecto social y estructura económica de la provincia de Cotopaxi, estas cuentan con tres clases sociales: baja, media y alta. La clase media se halla concentrada en la zona urbana y principalmente en barrios periféricos y centrales de la ciudad de Latacunga, la clase alta habita en barrios exclusivos como Loco, Ignacio Flores y en urbanizaciones privadas nuevas, mientras que la clase social baja se la encuentra en las zonas marginales y urbanas marginales. El sector empresarial no tiene una concentración exclusiva, pero los sectores de mayor densidad son el centro y norte de la ciudad, en los últimos años se extiende la población empresarial hacia el sur, en gran escala.

La población latacungueña se caracteriza por su fuerte cultura impulsada hacia la preparación educativa y profesional de los hijos, y un alto espíritu de unidad familiar y paternalismo hacia sus miembros. Familias conservadoras habitan en la ciudad. Las fuentes de trabajo han disminuido notablemente por la crisis económica y por la oferta excesiva de profesionales en el medio, pero sin embargo la población y el movimiento comercial crecen rápidamente.

La mayoría de la población latacungueña se caracteriza por tener una tendencia religiosa al catolicismo, sin embargo en los últimos años ha decaído considerablemente, y el auge de familias cristianas es creciente, factor que ayuda a conservar ambientes de paz y ayuda entre los ciudadanos, debido al alto grado de espiritualidad de los habitantes. Lo que implica que para la Empresa CEDAL el factor socio-cultural representa una oportunidad.

**Tabla 3.5. DIAGNÓSTICO EXTERNO**

**FACTORES EXTERNOS CLAVES  
CEDAL**

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			RESL	FACTOR
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	PONDER	CALIFICACION
	6	5	4	3	2	1		
<b>ECONOMICO</b>								
Inflación				0.50			3.00	AMENAZA
PIB	0.50						3.00	OPORTUNIDAD
Desempleo				0.50			3.00	AMENAZA
<b>POLITICO LEGAL</b>								
Leyes y Reglamentos	0.50						3.00	OPORTUNIDAD
<b>TECNOLOGICO</b>								
Tecnología Cedal	0.50						3.00	OPORTUNIDAD
<b>SOCIO CULTURAL</b>								
Cultura	0.50						3.00	OPORTUNIDAD

**Elaborado por:** Ritha Maya Mesías

**Fuente:** Trabajo de Investigación

### 3.3. Análisis Situacional Interno

Este análisis interno permite realizar un diagnóstico de la situación actual para definir en qué aspectos la empresa es fuerte y en qué es débil. En el presente estudio se analizará todo aquello que tiene que ver con las funciones del departamento de recursos humanos.

#### Metodología a Utilizar

El perfil de fortalezas y debilidades en el medio interno, se representará mediante la calificación de la Fortaleza y Debilidad con relación a su grado: Alto, Medio o Bajo.

La asignación de puntaje expuesto en cada grado, se basa en la numeración descendente de acuerdo a su importancia e impacto así:

**Tabla 3.6. PONDERACIÓN F Y D**

<b>NIVEL</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
FORTALEZA ALTA	6
FORTALEZA MEDIA	5
FORTALEZA BAJA	4
DEBILIDAD ALTA	6
DEBILIDAD MEDIA	5
DEBILIDAD BAJA	4

**Elaborado por:** Ritha Maya Mesías  
**Fuente:** Trabajo de Investigación

Una ponderación de 0.10 mínima a 0.50 máxima, según el nivel de importancia e influencia que estos tengan dentro de la Empresa, la misma que permitirá obtener los resultados deseados.

Para la calificación de Fortalezas y Debilidades de la Empresa, así como también para la asignación de la ponderación para cada grado, se diseñaran matrices que serán evaluadas y desarrolladas tanto por el Nivel Directivo y jefaturas de la Empresa CEDAL de acuerdo con el conocimiento, experiencia y análisis de los diversos factores Internos con que cuenta la Empresa.

### **3.3.1. Departamento de Recursos Humanos Estructura Orgánica**

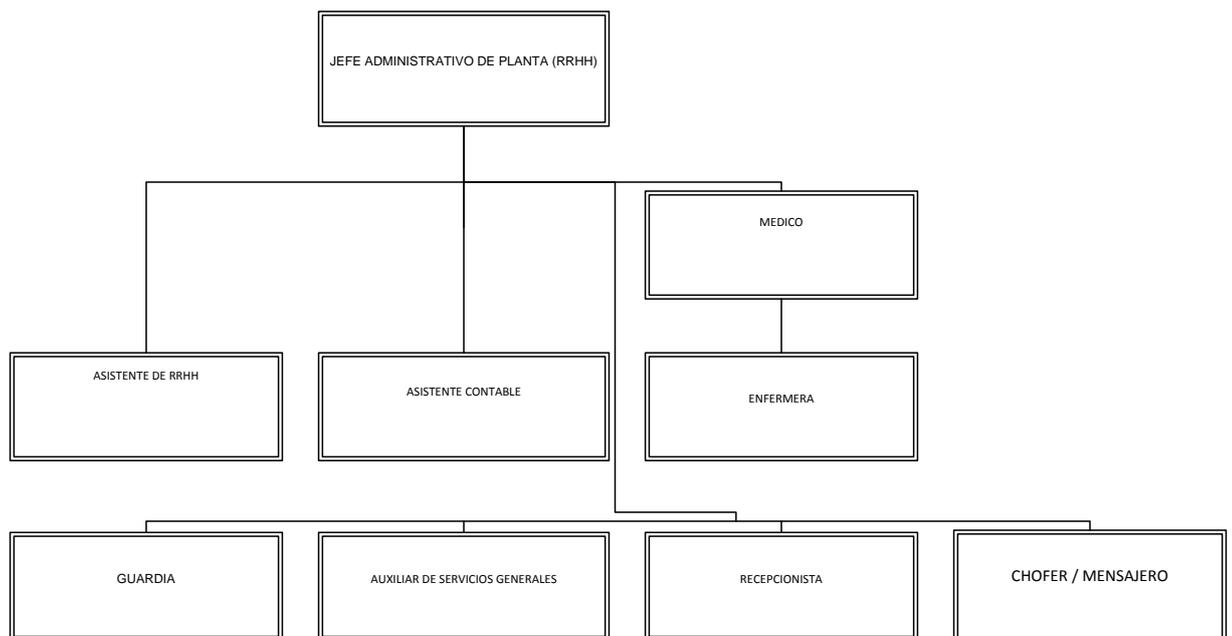
En el Organigrama Estructural de CEDAL, se puede visualizar las siguientes ventajas:

- ✓ Mantiene la disciplina, ya que la autoridad y responsabilidad fluyen a través de una línea vertical.
- ✓ Al establecer una relación de subordinación entre los diversos departamentos no existe fuga de responsabilidades.
- ✓ La supervisión es directa, al presentar una tipología líneo funcional.
- ✓ Fomenta la especialización, ya que cada departamento agrupa actividades y funciones específicas.
- ✓ Las decisiones pueden ser tomadas por consenso.

En el siguiente organigrama se detalla la estructura del departamento de Recursos Humanos:

### Gráfico 3. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL VIGENTE

#### Departamento de Recursos Humanos



**Elaborado por:** Ritha Judith Maya Mesías  
**Fuente:** Trabajo de Investigación

### **3.4. Funciones del Departamento de Recursos Humanos**

#### **Selección de Personal**

Previa la solicitud originada por los Jefes de Áreas, el Departamento de Recursos Humanos realiza los procesos de Selección de Personal, cumpliendo con las expectativas técnicas y de experiencia que las posiciones requieren. También se realizan promociones internas cuando se intenta cubrir la vacante mediante la reubicación a ascenso de un colaborador, cuando este cumple con las competencias y el perfil establecido para el cargo.

En caso de que el proceso de selección lo requiera, se contrata a empresas externas para la búsqueda del candidato ideal.

#### **Inducción y Reinducción al personal**

Consideramos importante que los colaboradores de Grupo conozcan a las personas con las cuales van a trabajar, por lo cual se elabora un plan de inducción buscando relacionarlos con las personas claves dentro de la organización.

#### **Capacitación**

El plan de capacitación anual es elaborado por el Departamento de RR.HH. en coordinación con los Jefes de Áreas. Es responsabilidad del área lograr su ejecución de manera óptima, buscando siempre obtener la mejor propuesta de capacitación, optimizando los recursos existentes.

### **Gestión de nómina**

Estamos listos siempre para resolver cualquier inquietud relacionada con la emisión del rol de pagos y brindar asesoramiento en temas relacionados a la gestión del IESS. También entregamos información sobre contrataciones y liquidaciones del personal de la Corporación.

### **Evaluación para el desarrollo**

Es un medio con el cual es posible focalizar, a través de una evaluación individual, oportunidades de mejora, aprovechando el potencial del recurso humano del grupo para incrementar la Productividad Organizacional. Es un proceso para estimular el mejoramiento o analizar las cualidades de una persona.

### **Gestión de clima y cultura organizacional**

Procuramos siempre que el personal de la empresa se divierta e integre como miembros de la familia CEDAL, para lo cual se realizan eventos que fomentan la socialización entre las personas. Así tenemos:

- ✓ Concurso de pintura para los hijos de los colaboradores.
- ✓ Almuerzos en fechas como Navidad y Día del trabajo.
- ✓ Regalo por el cumpleaños de cada uno de los miembros de la empresa.
- ✓ Regalo en navidad a los hijos de los trabajadores.
- ✓ Entrega de canastas navideñas.
- ✓ Colaboración para festejos locales que se realicen en las sedes de la Corporación.

Las mediciones del clima laboral en la Corporación se realizan periódicamente, mediante visitas a la planta de producción, con entrevistas y encuestas, para poder establecer la manera de mejorar las condiciones de trabajo.

**Tabla 3.7. DIAGNÓSTICO INTERNO**  
**FACTORES INTERNOS CLAVES**  
**CEDAL**

FACTORES	FORTALEZA			DEBILIDAD			RESULTADOS	FACTOR
	Alta 6	Media 5	Baja 4	Alta 3	Media 2	Baja 1	PONDERACION	CALIFICACION
<b>FUNCIONES DEL DEPTO. RECURSOS HUMANOS</b>								
Selección del personal	0.50						3.00	FORTALEZA
Inducción y Reinducción	0.50						3.00	FORTALEZA
Capacitación		0.50					2.50	FORTALEZA
Evaluación para el desarrollo		0.30					1.50	DEBILIDAD
Gestión de nómina	0.50						3.00	FORTALEZA
Evaluación de índices de gestión				0.50			3.00	DEBILIDAD
Comunicación Interna		0.30					1.50	DEBILIDAD
Gestión de Clima y Cultura	0.40						2.40	DEBILIDAD
Solicitudes de Personal	0.50						3.00	FORTALEZA
Apoyo a la seguridad industrial	0.50						3.00	FORTALEZA

**Elaborado por:** Ritha Maya Mesías  
**Fuente:** Trabajo de Investigación

### 3.5. Resultados FODA

Una vez realizada la evaluación de Factores tanto Internos como Externos. Se obtuvo los siguientes resultados:

**Tabla 3.8. MATRIZ FACTORES INTERNOS CLAVES**

**CEDAL**

FACTORES	FACTORES
	CALIFICACIÓN
<b>FUNCIONES DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS</b>	
Selección del personal	FORTALEZA ALTA
Inducción y Reinducción del personal	FORTALEZA ALTA
Capacitación	FORTALEZA MEDIA
Evaluación para el desarrollo	DEBILIDAD MEDIA
Gestión de nómina	FORTALEZA ALTA
Evaluación de indicadores de gestión	DEBILIDAD ALTA
Comunicación Interna	DEBILIDAD MEDIA
Gestión de Clima y Cultura	DEBILIDAD ALTA
Solicitudes de Personal	FORTALEZA ALTA
Apoyo a la seguridad industrial	FORTALEZA ALTA

**Elaborado por:** Ritha Maya Mesías  
**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Tabla 3.9. MATRIZ FACTORES EXTERNOS CLAVES**

**CEDAL**

FACTORES	FACTORES
	CALIFICACIÓN
<b>ECONOMICO</b>	
Inflación	AMENAZA ALTA
PIB	OPORTUNIDAD ALTA
Desempleo	AMENAZA ALTA
<b>POLITICO LEGAL</b>	
Leyes y Reglamentos	OPORTUNIDAD ALTA
<b>TECNOLOGICO</b>	
Tecnología Cedal	OPORTUNIDAD ALTA
<b>SOCIO CULTURAL</b>	
Cultura	OPORTUNIDAD ALTA

**Elaborado por:** Ritha Maya Mesías  
**Fuente:** Trabajo de Investigación

### **3.5.1. Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).**

Esta es una herramienta que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA, DA.

- ✓ Las estrategias FO tratan de utilizar las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades que se presentan.
- ✓ Las estrategias DO tienen como objeto disminuir las debilidades internas a través de las oportunidades externas decisivas.
- ✓ Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- ✓ Las estrategias DA tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas del entorno.

**Tabla 3.10. MATRIZ FODA**

**CEDAL**

	<p><b>Fortalezas (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selección de Personal</li> <li>2. Inducción y reinducción del personal</li> <li>3. Capacitación</li> <li>4. Gestión de nómina</li> <li>5. Solicitudes de personal</li> <li>6. Apoyo a la seguridad</li> <li>7. Industrial y salud ocupacional</li> </ol>	<p><b>Debilidades (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación para el desarrollo</li> <li>2. Evaluación de indicadores de gestión</li> <li>3. Comunicación interna</li> <li>4. Gestión de clima y cultura organizacional</li> </ol>
<p><b>Oportunidades (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento y actualización de Leyes y reglamentos</li> <li>2. Tecnología de punta</li> <li>3. Cultura organizacional</li> </ol>	<p><b>Estrategias (FO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollando e implementando un adecuado sistema de información que se enfoque a la entrevista ocupacional y la orientación y formación profesional del talento humano al interior de la organización.</li> <li>2. Coordinando con las gerencias generales el desarrollo de planes de capacitación y asegurar la ejecución de manera óptima, buscando siempre obtener la mejor propuesta de capacitación, optimizando recursos existentes.</li> </ol>	<p><b>Estrategias (DO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incrementando el nivel de participación del departamento de recursos humanos para dirigir al personal de la empresa y crear una cultura organizacional efectiva mediante la gestión de rendimiento operativo, el estudio de la innovación y flexibilidad y la consecución de la adhesión del personal.</li> <li>2. Adoptando un estilo de liderazgo flexible que permita que la comunicación fluya en forma ascendente y descendente.</li> <li>3. Procurando siempre que el personal se integre, para lo cual se deberá realizar eventos que fomenten la</li> </ol>

		<p>socialización entre las personas.</p> <p>4. Elaborando mensualmente carteleras de personal de toda la corporación con contenidos que sean de agrado y utilidad para el recurso humano.</p>
<p><b>Amenazas (A)</b></p> <p>1. Inestabilidad indicadores económicos</p>	<p><b>Estrategias (FA)</b></p> <p>1. Creando un ambiente de confianza y seguridad laboral para el personal de la empresa a través de la motivación e incentivos tanto económicos como verbales.</p> <p>2. Realizando oportunamente los ajustes necesarios en sueldos y salarios, para que el recurso humano obtenga solvencia económica misma que les permita afrontar los cambios económicos de la canasta familiar.</p>	<p><b>Estrategias (DA)</b></p> <p>1. Desarrollando e implementando un sistema de planificación estratégica.</p> <p>2. Manteniendo informado al recurso humano sobre objetivos y metas de la empresa, así como también de los logros alcanzados.</p>

**Elaborado por:** Ritha Maya Mesías  
**Fuente:** Trabajo de Investigación

### **3.6. Aplicación del Proceso de Auditoría de Gestión**

#### **3.6.1. Etapa de Planeación**

##### **Evaluación Preliminar del Sistema de Control Interno**

La evaluación preliminar del sistema de control interno en la Empresa CEDAL se realizará al departamento de Recursos Humanos:

La evaluación preliminar del Sistema de Control Interno se ejecutará a través del siguiente componente:

##### **Área Administrativa**

Departamento de Recursos Humanos:

- ✓ Procedimiento Selección de personal
- ✓ Procedimiento Inducción y Reinducción al Personal
- ✓ Procedimiento Capacitación
- ✓ Procedimiento Gestión Nómina
- ✓ Procedimiento Evaluación del Desarrollo
- ✓ Procedimiento Gestión de Clima y Cultura Organizacional

Esta evaluación se la realizará tomando en consideración el siguiente período:

- ✓ Julio - Diciembre 2010 (último semestre)

## Marcas de Auditoría

Las marcas de auditoría que se emplearán en el desarrollo del presente proyecto de la empresa CEDAL son las siguientes:

	<b>MARCAS DE AUDITORÍA CEDAL S.A.</b>	<b>P/T</b>
©	Comentario	
√	Valores verificados	
Ⓜ	Hallazgos detectados	
<b>P/T</b>	Papeles de Trabajo	

<b>Preparado por:</b> Ritha Maya Mesías	<b>Fecha:</b> Nov-2011
<b>Aprobado por:</b> Ing. Marco Romero Dra. Carla Acosta	<b>Fecha:</b>

## Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo preparados para la aplicación del sistema de Control Interno en la empresa CEDAL se presentan en la siguiente tabla:

	<b>PAPELES DE TRABAJO</b> <b>CEDAL S.A.</b>	<b>P/T</b>
<b>GESTIÓN DE RECURSO HUMANO</b>		
<b>CI1</b>	Cuestionario de Control Interno	
<b>ME1</b>	Matriz de Evaluación de Control Interno	
<b>PA1</b>	Programa de Auditoría	
<b>FP1</b>	Flujograma de Procesos	
<b>d1</b>	Descriptivo	
<b>ECI1</b>	Entrevista de Control Interno	
<b>H/H1</b>	Hoja de Hallazgos	

Preparado por: Ritha Maya Mesías	<b>Fecha:</b> Nov-2011
Aprobado por: Ing. Marco Romero Dra. Carla Acosta	<b>Fecha:</b>

## MEMORANDO DE PLANIFICACION



DE AUDITORÍA  
CEDAL S.A.

**PAo**  
**1/6**

### 1.- MOTIVO:

La presente Auditoría se realizará con motivo de la aplicación de la metodología de la Auditoría de Gestión para determinar áreas críticas en los procesos del área de recursos humanos y comprobar si los mismos están apegados al objetivo y marco legal de la institución, si se realizan con criterios de eficiencia, efectividad, economía y calidad.

### 2. ENFOQUE:

#### Objetivo General:

Efectuar un examen de las funciones que se ejecutan en el departamento de recursos humanos para determinar áreas críticas en los procesos y comprobar si los mismos están dentro del marco legal de la institución, si se realizan con criterios de eficiencia, efectividad, economía y calidad.

#### Objetivos Específicos:

- ✓ Establecer el grado en que la Institución ha cumplido adecuadamente el proceso de selección de personal, inducción y re inducción, capacitación, gestión nómina, evaluación para el desarrollo, Gestión de clima y cultura organizacional y su desarrollo dentro de la institución.
- ✓ Identificar hallazgos en cada uno de los procesos con el objetivo de tomar decisiones adecuadas y oportunas

### 3. ALCANCE:

El examen a realizarse en la empresa CEDAL abarcará el siguiente componente y subcomponentes.

**MEMORANDO DE PLANIFICACION**



**DE AUDITORÍA  
CEDAL S.A.**

**PAo  
2/6**

**Período:** Julio – Diciembre 2010.

**Componente:** Gestión del Talento Humano

**Subcomponentes**

- ✓ Procedimiento Selección de personal
- ✓ Procedimiento Inducción y reinducción al personal
- ✓ Procedimiento Capacitación
- ✓ Procedimiento Gestión de Nómina
- ✓ Procedimiento Evaluación del Desarrollo
- ✓ Procedimiento Gestión de Clima y Cultura Organizacional

**Descripción Componentes y Subcomponentes:**

**Componente:**

- ✓ **Gestión del Talento Humano**  
Evaluación preliminar cuestionario control interno

**Subcomponentes:**

- ✓ **Procedimiento Selección de personal**  
Entrevista Control Interno  
Flujograma de Proceso  
Descriptivo Control Interno  
Hoja de Hallazgos

MEMORANDO DE PLANIFICACION



DE AUDITORÍA  
CEDAL S.A.

PAo  
3/6

✓ **Procedimiento Inducción y reinducción al personal**

Entrevista Control Interno

Flujograma de Proceso

Descriptivo Control Interno

Hoja de Hallazgos

✓ **Procedimiento Capacitación**

Entrevista Control Interno

Flujograma de Proceso

Descriptivo Control Interno

Hoja de Hallazgos

✓ **Procedimiento Nómina**

Entrevista Control Interno

Flujograma de Proceso

Descriptivo Control Interno

Hoja de Hallazgos

✓ **Procedimiento Evaluación para el Desarrollo**

Entrevista Control Interno

Flujograma de Proceso

Descriptivo Control Interno

Hoja de Hallazgos

✓ **Procedimiento Gestión de clima y cultura organizacional**

Entrevista Control Interno

Flujograma de Proceso

Descriptivo Control Interno

**MEMORANDO DE PLANIFICACION**



**DE AUDITORÍA  
CEDAL S.A.**

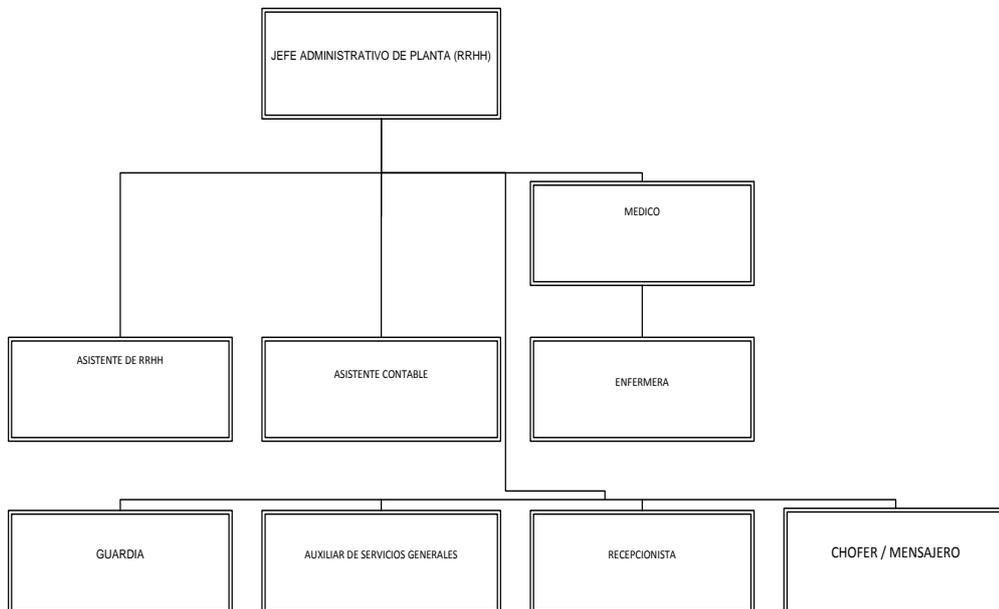
**PAo  
4/6**

Hoja de Hallazgos

**Equipo de Auditoría:**

<b>CARGO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Jefe Administrativo de Planta RRHH	María Elena Maya
Asistente de Recursos Humanos	Gissela Carrillo
Auditor	Ritha Maya

**Estructura Administrativa:**



## MEMORANDO DE PLANIFICACION



DE AUDITORÍA  
CEDAL S.A.

PAo  
5/6

### Definición Estrategias:

#### Misión

“CEDAL es una empresa líder en la producción y comercialización de extrusiones de aluminio, que buscamos el crecimiento y desarrollo de nuestros clientes, colaboradores y accionistas, enmarcados en el cumplimiento de las leyes, aportes a la comunidad y cuidado del medio ambiente.”

#### Visión

“Ser una empresa referente en la producción y comercialización de extrusiones de aluminio, productos y servicios complementarios, con sólida presencia internacional, reconocida por la excelencia de sus colaboradores y la calidad en su servicio.”

#### Objetivos

##### Objetivo General

IncurSIONAR en el mercado nacional e internacional manteniendo una sólida presencia y liderar en el mercado de la perfilería.

##### Objetivos Específicos

- ✓ Ser líderes en el mercado.
- ✓ Mantener y mejorar la calidad del producto.
- ✓ Generar utilidades que permita mantener a la empresa en un sólido crecimiento.

**MEMORANDO DE PLANIFICACION**



**DE AUDITORÍA  
CEDAL S.A.**

**PAo  
6/6**

**Principios Corporativos**

- ✓ Valorar al ser humano y contribuir a su desarrollo.
- ✓ Actuar siempre con integridad.
- ✓ Buscar la satisfacción de los clientes.
- ✓ Procurar la excelencia en toda actividad.
- ✓ Participar proactivamente y agregando valor en el desarrollo de la empresa, la comunidad y el país.
- ✓ Tener visión y compromiso de largo plazo.

**Funciones Principales:**

Selección de Personal  
Inducción y Reinducción al personal  
Gestión de Nómina  
Capacitación  
Evaluación para el desarrollo  
Gestión de Clima y Cultura Organizacional

© En Anexos se detalla funciones, perfil y competencias del Jefe administrativo de Planta quien representa el nivel estratégico del departamento en estudio.

**FIRMAS**

**FIRMAS**

**SUPERVISOR**

**JEFE DE EQUIPO**



## FASE CONOCIMIENTO PRELIMINAR

### VISITA A LAS INSTALACIONES

Periodo: Julio - Diciembre 2010

#### CEDULA NARRATIVA

**PTo**  
**1/2**

El departamento de Recursos Humanos de CEDAL brinda asesoría y soporte estratégico a las Gerencias Generales del Grupo, en actividades que promueven el desarrollo del Capital Humano Organizacional.

#### **Directrices:**

Las principales directrices que norman en términos generales la imagen y los aspectos disciplinarios de los colaboradores de la empresa CEDAL son las siguientes:

#### 1. Imagen Empresarial

Es fundamental respetar, cuidar la imagen y el prestigio de CEDAL, para lo cual se considera necesario seguir los siguientes lineamientos y transmitir en todo momento una imagen de:

- ✓ Ética personal e institucional
- ✓ Profesionalismo
- ✓ Cordialidad y respeto hacia los clientes, proveedores, colaboradores y demás personas en general.
- ✓ Actitud de servicio
- ✓ Competencias técnicas y comerciales en las áreas de negocios de la empresa.
- ✓ Limpieza y organización.

#### 2. Contar con Seguridad Industrial e Higiene

#### 3. Manejar políticas de vestimenta

#### 4. Definir políticas de Seguridad física



**FASE CONOCIMIENTO PRELIMINAR**

**VISITA A LAS INSTALACIONES**

Periodo: Julio - Diciembre 2010

**CEDULA NARRATIVA**

**PTo  
2/2**

5. Concurrir puntualmente al trabajo, a la hora de iniciación de labores de acuerdo al turno y horario establecido. Deberán llegar por lo menos 5 minutos antes de la hora indicada.
6. Efectuar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar debidos.
7. Sujetarse a las medidas preventivas de higiene que establezca la ley, las autoridades o servicio médico de la empresa.
8. Utilizar el uniforme en las horas de trabajo al igual que los elementos de protección como guantes, mascarillas, cascos, etc.
9. Asistir y poner todo empeño y dedicación a los cursos de perfeccionamiento para los cuales fueron convocados por la empresa.
10. Someterse a los sistemas de control que han sido establecidos por la empresa sean estos permanentes u ocasionales.
11. El trabajador deberá presentarse a su trabajo en pleno uso de sus facultades físicas y mentales, evitando el consumo de cualquier tipo de droga o alcohol por lo menos 24 horas antes de iniciar su turno de labor.

**Colaboradores:**

<b>Colaboradores Directos</b>	<b>Contactos Internos</b>	<b>Contactos Externos</b>
Asistente contable Asistente RRHH Recepcionista Chofer / Mensajero Médico Auxiliar de servicios generales Guardia	Todos los departamentos de producción de la planta Comité de empresa Comedor Dispensario Seguridad	Municipio IESS Bancos Inspectores del Ministerio de Trabajo Proveedores Etc.

### **3.6.2. Etapa de Ejecución**

La fase de ejecución de la Auditoría comprende la aplicación de pruebas, la evaluación de controles y registros, y la recopilación de evidencia suficiente, competente, confiable. En la etapa de ejecución se deberá tomar en consideración las siguientes herramientas:

#### **Programas**

Su propósito es definir el alcance de la auditoría en términos de los objetivos y procedimientos para evaluar las áreas y actividades a ser auditadas, determinar los tiempos que se han de requerir en el proceso de auditoría y fijar los cronogramas de tareas y fechas de finalización.

#### **Entrevistas**

Para la aplicación de la auditoría de gestión del departamento de Recursos Humanos de la empresa CEDAL se podrán tomar en consideración las entrevistas las mismas que serán utilizadas para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista a directivos, jefaturas o empleados de la Institución, los cuales son usuarios actuales del sistema existente o usuarios potenciales del sistema propuesto. El analista puede entrevistar al personal en forma individual o en grupos.

#### **Flujo grama**

“Es la representación gráfica de un flujo de transacciones en el que se muestra el diseño de la organización y de los sistemas administrativos, a modo de diagramas,

con el fin de entender y constatar todo el proceso de documentos que se generan en el departamento que es objeto de estudio.”<sup>18</sup>

También llamado método Gráfico, cuando por medio de gráficas y símbolos convencionales dan una idea completa de los procedimientos, rutinas, medidas, operaciones, actividades y funciones de los departamentos de la entidad.

Este método es más técnico y reparable para la evaluación, por lo que se recomienda a la empresa CEDAL aplicarlo al momento de realizar la auditoría de gestión pues su ventaja frente a otros métodos es alta ya que efectúa el levantamiento de información de las áreas involucradas siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permitiendo ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto y facilita la ubicación o ausencia de controles.

En este método sus ventajas son:<sup>19</sup>

- ✓ Identifica la ausencia de controles financieros y operativos.
- ✓ Permite una visión panorámica de las operaciones o de la entidad.
- ✓ Identifica desviaciones de procedimientos.
- ✓ Identifica procedimientos que sobran o que faltan.
- ✓ Facilita el entendimiento de las recomendaciones del auditor a la gerencia sobre asuntos contables o financieros.

La evaluación debe asegurar la integridad y exactitud de las operaciones realizadas por el ente económico.

---

<sup>18</sup> Auditoría Control Interno Áreas Especificas de Implantación, Procedimiento y Control

<sup>19</sup> Manual General de Auditoría Gubernamental 2001, Contraloría General del Estado  
Pág. 59

## **Descriptivo**

“Detalla las descripciones de los sistemas de Control Interno y de los diferentes procedimientos gestionados en el área o ciclo mediante la confección de memorandos de planeación, para ello se tomará como base la información obtenida del personal de la empresa CEDAL.”<sup>20</sup>

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

## **Hoja de Hallazgos**

“Detalla las descripciones de los resultados encontrados de la empresa CEDAL.” luego de aplicar sistemas de Control Interno y de los diferentes procedimientos gestionados en cada área o ciclo mediante la confección de memorandos de planeación, entrevista, descriptivo, flujo gramas y otros.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Auditoría Control Interno Áreas Especificas de Implantación, Procedimiento y Control

<sup>21</sup> Auditoría Control Interno Áreas Especificas de Implantación, Procedimiento y Control

## **PROGRAMA DE AUDITORIA**

Programa: “Es un enunciado lógicamente ordenado y clasificado de los procedimientos de auditoría que han de emplearse, la extensión, alcance y la oportunidad. En ocasiones se agrega a esto, algunas explicaciones o detalles de información complementaria, tendientes a ilustrar a la persona que va aplicar los procedimientos de auditoría sobre características o peculiaridades que deben conocer.”<sup>22</sup>

En sí los programas de auditoría son instrucciones detalladas de los procedimientos de Control Interno, para la recopilación total de evidencias de un área o de toda la empresa, incluye el periodo del examen, la persona que lo ejecuta, la fecha y las firmas de responsabilidad.

Estos programas son de gran valor como guías o recordatorios y su ventaja es el no tener que estar formulando para cada trabajo en particular, con lo consiguiente produce una reducción de tiempo y costo, ya que se necesitaría personal con bastante experiencia para la elaboración de los mismos.

A continuación se muestran los programas de auditoría para los componentes en la Empresa CEDAL:

---

<sup>22</sup> Programas de Auditoría Fco. Javier Sánchez Alarcón



**PROGRAMA DE AUDITORÍA  
CEDAL S.A.**

<b>P/A 1/6</b>
--------------------

Periodo: Julio - Diciembre 2010

Empresa	CEDAL S.A.
Tipo de examen	Auditoría de Gestión
Componente	Departamento de Recursos Humanos

**OBJETIVOS:**

- ✓ Recopilar información suficiente para realizar un estudio adecuado sobre el Departamento de Recursos Humanos.
- ✓ Establecer en grado en que la institución ha cumplido adecuadamente el proceso de selección de personal y su desarrollo en la institución.

**SUBCOMPONENTE:**

Procedimiento de Selección de Personal

**Objetivo Específico:**

- ✓ Determinar el cumplimiento de procesos de cargos y perfiles basados en competencias, servicio integrado de remuneraciones mínimas y legales, código de trabajo y régimen laboral.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELABORADO POR:	FECHA	OBSER.
1	Evaluación del control interno del componente de estudio.	<b>CI1</b>	<b>R.J.M.M</b>	07/11/2011	
2	Determinación del nivel de riesgos y nivel de confianza	<b>ME 1</b>	<b>R.J.M.M</b>	07/11/2011	
3	Análisis del procedimiento en estudio	<b>FP 1</b>	<b>R.J.M.M</b>	09/11/2011	
4	Entrevista con el personal para establecer el control interno.	<b>ECI1</b>	<b>R.J.M.M</b>	09/11/2011	
5	Descripción del proceso	<b>d1</b>	<b>R.J.M.M</b>	10/11/2011	
6	Dar un reporte de los resultados obtenidos	<b>H/H1</b>	<b>R.J.M.M</b>	10/11/2011	
<b>Preparado por:</b> Ritha Maya				<b>Fecha:</b> Nov/11	
<b>Aprobado por:</b> Ing. Marco Romero Dra. Carla Acosta				<b>Fecha:</b>	



**PROGRAMA DE AUDITORÍA  
CEDAL S.A.**

**P/A  
2/6**

Periodo: Julio - Diciembre 2010

Empresa	CEDAL S.A.				
Tipo de examen	Auditoría de Gestión				
Componente	Departamento de Recursos Humanos				
<b>OBJETIVOS:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recopilar información suficiente para realizar un estudio adecuado sobre el Departamento de Recursos Humanos.</li> <li>✓ Establecer en grado en que la institución ha cumplido adecuadamente el proceso de Inducción y Reinducción al Personal y su desarrollo en la institución.</li> </ul>					
<b>SUBCOMPONENTE:</b>					
Inducción y Reinducción al Personal					
<b>Objetivo Específico:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificar la organización, estructura y servicios de procedimientos de inducción y reinducción.</li> </ul>					
<b>Nº</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF. P/T</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>FECHA</b>	<b>OBSER.</b>
1	Evaluación del control interno del componente de estudio.	<b>CI1</b>	<b>R.J.M.M</b>	21/11/2011	
2	Determinación del nivel de riesgos y nivel de confianza	<b>ME 1</b>	<b>R.J.M.M</b>	22/11/2011	
3	Análisis del procedimiento en estudio	<b>FP 2</b>	<b>R.J.M.M</b>	24/11/2011	
4	Entrevista con el personal para establecer el control interno.	<b>ECI2</b>	<b>R.J.M.M</b>	25/11/2011	
5	Descripción del proceso	<b>d2</b>	<b>R.J.M.M</b>	25/11/2011	
6	Dar un reporte de los resultados obtenidos	<b>H/H2</b>	<b>R.J.M.M</b>	25/11/2011	
<b>Preparado por:</b> Ritha Maya				<b>Fecha:</b> Nov/11	
<b>Aprobado por:</b> Ing. Marco Romero Dra. Carla Acosta				<b>Fecha:</b>	



**PROGRAMA DE AUDITORÍA  
CEDAL S.A.**

<b>P/A 3/6</b>
--------------------

Periodo: Julio - Diciembre 2010

Empresa	CEDAL S.A.
Tipo de examen	Auditoría de Gestión
Componente	Departamento de Recursos Humanos

**OBJETIVOS:**

- ✓ Recopilar información suficiente para realizar un estudio adecuado sobre el Departamento de Recursos Humanos.
- ✓ Establecer en grado en que la institución ha cumplido adecuadamente el proceso de capacitación y su desarrollo en la institución.

**SUBCOMPONENTE:**

Capacitación

**Objetivo Específico:**

- ✓ Determinar si las necesidades reales de capacitación se cumplen de acuerdo a programas establecidos.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELABORADO POR:	FECHA	OBSER.
1	Evaluación del control interno del componente de estudio.	<b>CI1</b>	<b>R.J.M.M</b>	28/11/2011	
2	Determinación del nivel de riesgos y nivel de confianza	<b>ME 1</b>	<b>R.J.M.M</b>	28/11/2011	
3	Análisis del procedimiento en estudio	<b>FP 3</b>	<b>R.J.M.M</b>	29/11/2011	
4	Entrevista con el personal para establecer el control interno.	<b>ECI3</b>	<b>R.J.M.M</b>	01/12/2011	
5	Descripción del proceso	<b>d3</b>	<b>R.J.M.M</b>	02/12/2011	
6	Dar un reporte de los resultados obtenidos	<b>H/H3</b>	<b>R.J.M.M</b>	02/12/2011	

<b>Preparado por:</b> Ritha Maya	<b>Fecha:</b> Nov/11
<b>Aprobado por:</b> Ing. Marco Romero Dra. Carla Acosta	<b>Fecha:</b>



**PROGRAMA DE AUDITORÍA  
CEDAL S.A.**

<b>P/A</b> <b>4/6</b>
--------------------------

Periodo: Julio - Diciembre 2010

Empresa	CEDAL S.A.
Tipo de examen	Auditoría de Gestión
Componente	Departamento de Recursos Humanos

**OBJETIVOS:**

- ✓ Recopilar información suficiente para realizar un estudio adecuado sobre el Departamento de Recursos Humanos.
- ✓ Establecer en grado en que la institución ha cumplido adecuadamente el proceso de gestión de nómina y su desarrollo en la institución.

**SUBCOMPONENTE:**  
Gestión de Nómina

**Objetivo Específico:**

- ✓ Identificar si los procesos de generación de roles de pago, sueldos, sobre sueldos y beneficios generales cumplen con normas y políticas laborales legales.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELABORADO POR:	FECHA	OBSER.
1	Evaluación del control interno del componente de estudio.	<b>CI1</b>	<b>R.J.M.M</b>	12/12/2011	
2	Determinación del nivel de riesgos y nivel de confianza	<b>ME 1</b>	<b>R.J.M.M</b>	12/12/2011	
3	Análisis del procedimiento en estudio	<b>FP 4</b>	<b>R.J.M.M</b>	13/12/2011	
4	Entrevista con el personal para establecer el control interno.	<b>ECI4</b>	<b>R.J.M.M</b>	15/12/2011	
5	Descripción del proceso	<b>d4</b>	<b>R.J.M.M</b>	16/12/2011	
6	Dar un reporte de los resultados obtenidos	<b>H/H4</b>	<b>R.J.M.M</b>	16/12/2011	
<b>Preparado por:</b> Ritha Maya				<b>Fecha:</b> Nov/11	
<b>Aprobado por:</b> Ing. Marco Romero Dra. Carla Acosta				<b>Fecha:</b>	



**PROGRAMA DE AUDITORÍA  
CEDAL S.A.**

<b>P/A</b> <b>5/6</b>
--------------------------

Periodo: Julio - Diciembre 2010

Empresa	CEDAL S.A.
Tipo de examen	Auditoría de Gestión
Componente	Departamento de Recursos Humanos

**OBJETIVOS:**

- ✓ Recopilar información suficiente para realizar un estudio adecuado sobre el Departamento de Recursos Humanos.
- ✓ Establecer en grado en que la institución ha cumplido adecuadamente el proceso de evaluación para el desarrollo y su desarrollo en la institución.

**SUBCOMPONENTE:**

Evaluación para el desarrollo

**Objetivo Específico:**

- ✓ Evaluar el desarrollo de competencias / habilidades del personal de Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A. que genere información para la toma de decisiones en cuanto a capacitación.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELABORADO POR:	FECHA	OBSER.
1	Evaluación del control interno del componente de estudio.	<b>CI1</b>	<b>R.J.M.M</b>	19/12/2011	
2	Determinación del nivel de riesgos y nivel de confianza	<b>ME 1</b>	<b>R.J.M.M</b>	19/12/2011	
3	Análisis del procedimiento en estudio	<b>FP 5</b>	<b>R.J.M.M</b>	20/12/2011	
4	Entrevista con el personal para establecer el control interno.	<b>ECI5</b>	<b>R.J.M.M</b>	23/12/2011	
5	Descripción del proceso	<b>d5</b>	<b>R.J.M.M</b>	26/12/2011	
6	Dar un reporte de los resultados obtenidos	<b>H/H5</b>	<b>R.J.M.M</b>	28/12/2011	
<b>Preparado por:</b> Ritha Maya				<b>Fecha:</b> Nov/11	
<b>Aprobado por:</b> Ing. Marco Romero Dra. Carla Acosta				<b>Fecha:</b>	



**PROGRAMA DE AUDITORÍA  
CEDAL S.A.**

<b>P/A 6/6</b>
--------------------

Periodo: Julio - Diciembre 2010

Empresa	CEDAL S.A.
Tipo de examen	Auditoría de Gestión
Componente	Departamento de Recursos Humanos

**OBJETIVOS:**

- ✓ Recopilar información suficiente para realizar un estudio adecuado sobre el Departamento de Recursos Humanos.
- ✓ Establecer en grado en que la institución ha cumplido adecuadamente el proceso de gestión de clima y cultura organizacional y su desarrollo en la institución.

**SUBCOMPONENTE:**  
Gestión de clima y cultura organizacional

**Objetivo Específico:**

- ✓ Realizar eventos que fomenten la socialización para que el personal de la empresa se integre y diviertan como miembros de la familia de la Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELABORADO POR:	FECHA	OBSER.
1	Evaluación del control interno del componente de estudio.	<b>CI</b>	<b>R.J.M.M</b>	21/12/2011	
2	Determinación del nivel de riesgos y nivel de confianza	<b>ME 1</b>	<b>R.J.M.M</b>	22/12/2011	
3	Análisis del procedimiento en estudio	<b>FP 6</b>	<b>R.J.M.M</b>	26/12/2011	
4	Entrevista con el personal para establecer el control interno.	<b>ECI6</b>	<b>R.J.M.M</b>	29/12/2011	
5	Descripción del proceso	<b>d6</b>	<b>R.J.M.M</b>	29/12/2011	
6	Dar un reporte de los resultados obtenidos	<b>H/H6</b>	<b>R.J.M.M</b>	30/12/2011	

<b>Preparado por:</b> Ritha Maya	<b>Fecha:</b> Nov/11
<b>Aprobado por:</b> Ing. Marco Romero Dra. Carla Acosta	<b>Fecha:</b>



**EVALUACIÓN PRELIMINAR**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**CEDAL S.A.**

**ME1**

Periodo: Julio - Diciembre 2010

**Componente: Departamento de Recursos Humanos**

Nº	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
1	La empresa cuenta con un departamento de Recursos Humanos?	X			
2	Se aplica el proceso de selección del personal y se aplica el proceso de inducción del personal?	X			
3	Se aplica el proceso de gestión de nómina del personal?	X			
4	Es adecuada la estructura orgánica vigente?		X		La estructura orgánica y funcional actual requiere reestructuración para una mejor interpretación.
5	Existen indicadores de gestión o medidas de desempeño a través de las cuales se controle y evalúe las actividades y procesos?		X		No dispone de un programa de indicadores de gestión.
6	La selección y búsqueda de personal atiende a los requisitos de la descripción de cargos?	X			
7	Existen planes de adiestramiento, evaluación, gestión de cultura-clima organizacional y desarrollo del personal orientado a la formación de un equipo que conozca el entorno y sea capaz de ejecutar su trabajo con excelencia, así como de atender otras posiciones dentro de la institución.	X			
8	Mantiene la institución una base de datos desde la cual se puede desarrollar un análisis de RRHH cuando surge la necesidad de asenso o contratación de nuevo cargo?		X		No se cuenta con base de datos. El jefe Corporativo de RRHH decide si es posible realizar una promoción interna o si es necesario realizar una selección externa del personal.
9	El personal está cumpliendo funciones según el puesto para el cual fue contratado?	X			
10	Se ha formalizado y dado a conocer al personal de la empresa funciones y responsabilidades?		X		El personal tiene conocimiento de las funciones y responsabilidades que tiene que cumplir, pero no se ha formalizado documentariamente.



**EVALUACIÓN PRELIMINAR**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**CEDAL S.A.**

**CI1**

Periodo: Julio - Diciembre 2010

**Componente: Departamento de Recursos Humanos**

Nº	PREGUNTA	PONDERACION	CALIFICACIÓN
1	La empresa cuenta con un departamento de Recursos Humanos?	10	10
2	Se aplica el proceso de selección del personal y se aplica el proceso de inducción del personal?	10	10
3	Se aplica el proceso de gestión de nómina del personal?	10	10
4	Es adecuada la estructura orgánica vigente?	10	0
5	Existen indicadores de gestión o medidas de desempeño a través de las cuales se controle y evalúe las actividades y procesos?	10	0
6	La selección y búsqueda de personal atiende a los requisitos de la descripción de cargos?	10	10
7	Existen planes de adiestramiento, evaluación, gestión de cultura-clima organizacional y desarrollo del personal orientado a la formación de un equipo que conozca el entorno y sea capaz de ejecutar su trabajo con excelencia, así como de atender otras posiciones dentro de la institución?	10	10
8	Mantiene la institución una base de datos desde la cual se puede desarrollar un análisis de RRHH cuando surge la necesidad de ascenso o contratación de nuevo cargo?	10	0
9	El personal está cumpliendo funciones según el puesto para el cual fue contratado?	10	0
10	Se ha formalizado y dado a conocer al personal de la empresa funciones y responsabilidades?	10	10
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>60</b>

## Evaluación del riesgo

Para la calificación de riesgos se asigna una ponderación de 1 mínima a 10 máxima, según la importancia y veracidad que estos factores tengan dentro de la empresa, la misma que permitirá obtener los resultados deseados.

### Parámetros de Ponderación de Riesgos:

CP = Confianza Ponderada

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

$$CP = CT * 100 / P$$

$$CP = 60 (*) 100 (/) 100 (=) 60\%$$

### Determinación del Nivel de Riesgo:

CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA	RIESGO
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%	
		✓		

### Nivel de Riesgo:

Mediante la Matriz de Evaluación de Preliminar de Control Interno al departamento de Recursos Humanos de la Empresa CEDAL S.A., se determinó que tanto el nivel de confianza como el nivel de riesgo son moderados.

## **Aplicación**

A continuación se realiza una evaluación de los sub componentes señalados en el Memorando de Planificación y que son motivo de estudio en el presente proyecto.

**Componente:** Área de Recursos Humanos

**Sub componente:** Selección de personal

## **Objetivo**

Determinar el cumplimiento de procesos de cargos y perfiles basados en competencias, servicio integrado de remuneraciones mínimas y legales, código de trabajo y régimen laboral.

## **Alcance**

La Auditoría de Gestión al área de recursos humanos de la Empresa CEDAL, comprende el análisis de los procesos de selección de personal aplicados en el período Julio - Diciembre 2010 (último semestre)

## **Área Crítica**

La Auditoría de Gestión al proceso de selección de personal del área de recursos humanos de la Empresa CEDAL se realizará con corte Julio 2010.

## Cronograma de trabajo

**Tabla 3.11. CRONOGRAMA DE AUDITORÍA**

✓ Subcompenente:

Procedimiento de selección de personal

Id.	Procedimiento	Comienzo	Fin	nov 2011				Ref Papel Trabajo
				7	8	9	10	
1	Cuestionario Control Interno	07/11/2011	07/11/2011	■				<b>CI1</b>
2	Determinación del nivel de riesgo y nivel de confianza.	07/11/2011	07/11/2011	■				<b>ME1</b>
3	Flujograma Procesos	08/11/2011	09/11/2011		■	■		<b>FP1</b>
4	Entrevista de control interno.	09/11/2011	09/11/2011			■		<b>EC1</b>
5	Descriptivo Control Interno	09/11/2011	10/11/2011			■	■	<b>d1</b>
6	Hoja Hallazgos	09/11/2011	10/11/2011			■	■	<b>H/H1</b>

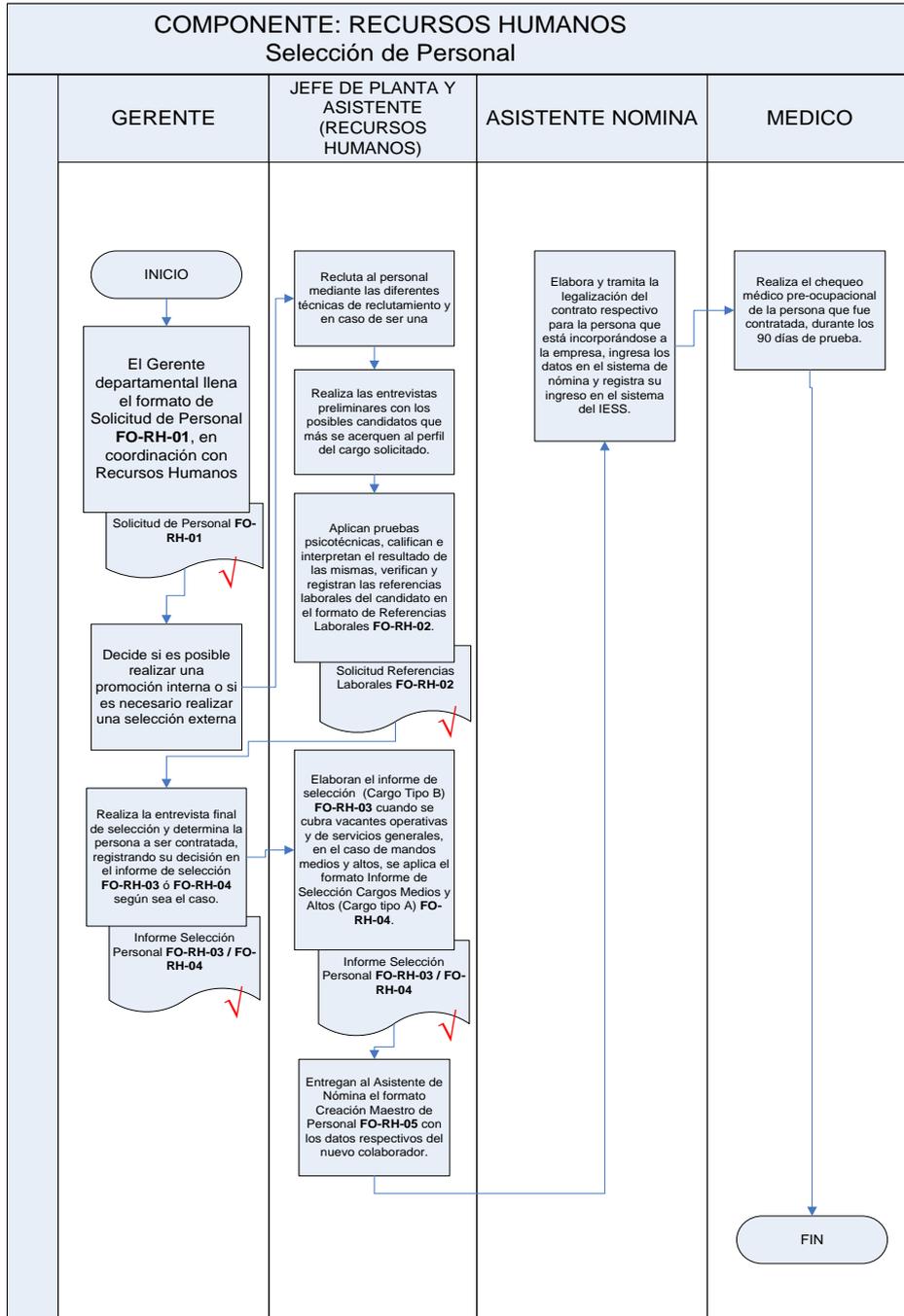
Preparado por: **Ritha Maya**                      Fecha: **Noviembre 2011**  
 Aprobado por: **Ing. Marco Romero**  
                      **Dra. Carla Acosta**                      Fecha:



## FLUJOGRAMA DE PROCESO SELECCIÓN DE PERSONAL

FP 1

Periodo: Julio - Diciembre 2010



**Preparado por:** Ritha Maya Mesías

**Fecha:** Nov-2011

**Aprobado por:** Ing. Marco Romero  
Dra. Carla Acosta

**Fecha:**



## ENTREVISTA DE CONTROL INTERNO

CEDAL S.A.

Periodo: Julio - Diciembre 2010

**ECI1**  
**1/2**

**AREA:** Administración  
**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos  
**Procedimiento Selección de Personal**  
**CARGO:** Jefe de Planta - Recursos Humanos  
**FECHA:** 10 de Noviembre 2011

**1. ¿Cuál es el objetivo del Procedimiento de Selección de Personal?**

Proveer personal competente para cubrir puestos vacantes, verificando que cumplan con el perfil del cargo de Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A.

**2. ¿Existe promoción interna para cubrir vacantes o nuevos cargos?**

Se aplica los siguientes procesos:

Promoción interna. Se lo realiza cuando se intenta cubrir la vacante mediante la reubicación de un colaborador, el cual puede ser ascendido (movimiento vertical), transferido (movimiento horizontal) o transferido con promoción (movimiento diagonal).

Selección externa. Se lo aplica cuando al existir determinada vacante, la empresa la cubre con personas ajenas a ella, es decir, con candidatos externos.

**3. ¿Considera importante la competencia en el proceso de selección de personal?**

Sí, porque son características personales con base en la educación, formación, habilidades y experiencia, necesarias para desempeñar eficaz y eficientemente las exigencias planteadas por un trabajo.



## ENTREVISTA DE CONTROL INTERNO

CEDAL S.A.

Periodo: Julio - Diciembre 2010

**ECI1**  
**1/2**

**AREA:** Administración  
**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos  
**Procedimiento Selección de Personal**  
**CARGO:** Jefe de Planta - Recursos Humanos  
**FECHA:** 10 e Noviembre 2011

**4. ¿Siempre se toma en consideración el perfil del cargo o puede haber algún tipo de excepción?**

Para la selección de personal, se considera únicamente el perfil duro del cargo, es decir, Formación académica / Educación, Conocimientos adicionales / Cursos, Idiomas necesarios, Años de experiencia; los cuales se califican en función al nivel jerárquico y pesos porcentuales en cada caso; siendo el 75%, el porcentaje mínimo para pasar a la siguiente fase.

<b>Preparado por:</b> Ritha Maya Mesías	<b>Fecha:</b> Nov-2011
<b>Aprobado por:</b> Ing. Marco Romero Dra. Carla Acosta	<b>Fecha:</b>



## DESCRIPTIVO CONTROL INTERNO

CEDAL S.A.

Periodo: Julio - Diciembre 2010

d1  
1/2

**AREA:** Administración  
**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos  
**Procedimiento Selección de Personal**  
**CARGO:** Jefe de Planta - Recursos Humanos  
**FECHA:** 10 de Noviembre 2011

Durante la evaluación de control interno del departamento de recursos humanos se determinó que la persona responsable del área es el Jefe de Planta – Recursos Humanos. El mismo que se encuentra capacitado en los siguientes temas que influyen en el proceso de selección:

- Manual de cargos y perfiles basado en competencias
- Servicio Integrado de Remuneraciones (SIREM)
- Tabla remuneraciones mínimas sectoriales y/o tarifas mínimas legales
- Código del Trabajo
- Régimen Laboral
- Contrato Colectivo de Trabajo de **CEDAL S.A**
- Anexo Sistema de Escalafón de **CEDAL S.A.**
- Ley de Seguridad Social
- Política Corporativa de Beneficios Laborales y Adicionales de los RR.HH.
- Pruebas Psicotécnicas



## DESCRIPTIVO CONTROL INTERNO

CEDAL S.A.

Periodo: Julio - Diciembre 2010

d1  
2/2

**AREA:** Administración  
**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos  
**Procedimiento Selección de Personal**  
**CARGO:** Jefe de Planta - Recursos Humanos  
**FECHA:** 10 de Noviembre 2011

### Formularios utilizados

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
FO-RH-01	Formato de Solicitud de Personal
FO-RH-02	Formato de Referencias Laborales
FO-RH-03	Formato de Informe de Selección de Cargos Operativos (Cargo tipo B)
FO-RH-04	Formato de Informe de Selección de Cargos Medios y Altos (Cargo tipo A)
FO-RH-05	Formato de Creación Maestro de Personal
FO-RH-06	Formato de Documentos de Contratación
FO-RH-09	Formato Determinación de Competencia

### Registro de información

El Asistente de Nómina elabora y tramita la legalización del contrato respectivo para la persona que está incorporándose a la empresa, ingresa los datos en el sistema de nómina y registra su ingreso en el sistema del IESS.

### Archivo de documentos de respaldo

La persona responsable de archivar y custodiar información de los empleados es el Jefe de Planta – Recursos Humanos.

<b>Preparado por:</b> Ritha Maya Mesías	<b>Fecha:</b> Nov-2011
<b>Aprobado por:</b> Ing. Marco Romero Dra. Carla Acosta	<b>Fecha:</b>



## HOJA DE HALLAZGOS

CEDAL S.A.

Periodo: Julio - Diciembre 2010

**H/H 1**  
**1/2**

**AREA:** Administración  
**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos  
**Procedimiento Selección de Personal**  
**FECHA:** Al 30 de Noviembre del 2011

**EL TRABAJADOR NO PUEDE APLICAR A UNA PROMOCIÓN DE CARGO SIN QUE EXISTA LA DECISIÓN POR PARTE DEL NIVEL JERÁRQUICO ALTO.**

### **CONDICIÓN:**

La Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A. para la selección de personal considera únicamente el perfil duro del cargo, es decir, Formación académica / Educación, Conocimientos adicionales / Cursos, Idiomas necesarios, Años de experiencia; los cuales se califican en función al nivel jerárquico y pesos porcentuales en cada caso; siendo el 75%, el porcentaje mínimo para pasar a la siguiente fase.

### **CRITERIO:**

La política interna de CEDAL "Procedimiento de Selección de Personal" tiene como objeto primordial realizar una evaluación y control sobre acciones a realizar para el cumplimiento de objetivos administrativos. El proceso a seguir para cumplir con éste procedimiento es el siguiente:

**Reclutamiento.-** Fase inicial del proceso de selección en donde se capta o atrae candidatos para cubrir la vacante.

**Promoción interna.-** Se lo realiza cuando se intenta cubrir la vacante mediante la reubicación de un colaborador, el cual puede ser ascendido (movimiento vertical), transferido (movimiento horizontal) o transferido con promoción (movimiento diagonal).

**Selección externa.-** Se lo aplica cuando al existir determinada vacante, la empresa la cubre con personas ajenas a ella, es decir, con candidatos externos.

**Competencia.-** Son características personales con base en la educación, formación, habilidades y experiencia, necesarias para desempeñar eficaz y eficientemente las exigencias planteadas por un trabajo.



## HOJA DE HALLAZGOS

CEDAL S.A.

Periodo: Julio - Diciembre 2010

**H/H 1**  
**2/2**

**AREA:** Administración  
**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos  
**Procedimiento Selección de Personal**  
**FECHA:** Al 30 de Noviembre del 2011

### CAUSA:

El Jefe Corporativo de Recursos Humanos es quien decide si es posible realizar una promoción interna o si es necesario realizar una selección externa del personal. El trabajador no puede aplicar a la promoción sin que exista la decisión por parte del nivel jerárquico Alto.

### EFEECTO:

Los empleados de CEDAL presentan desmotivación y se sienten limitados para aplicar a cargos que les permitan ascender lo que provoca que se presente un nivel de desempeño bajo.

### CONCLUSIONES:

La Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A. para la selección de personal considera ciertas características de perfil dejando de lado el hecho de que empleados actuales deseen aplicar para cargos nuevos o vacantes que se presenten. Lo que provoca en los empleados desmotivación y un nivel bajo de desempeño.

### RECOMENDACIONES:

**El Jefe / Gerente departamental:** Elaborar un plan de selección y promoción de personal interno tomando en consideración aspectos como antigüedad y conocimiento práctico.

**El Jefe Corporativo de Recursos Humanos:** Proporcionar información necesaria para que la jefatura departamental pueda evaluar aspectos como antigüedad, conocimiento, capacidad y desempeño laboral.

<b>Preparado por:</b> Ritha Maya Mesías	<b>Fecha:</b> Nov-2011
<b>Aprobado por:</b> Ing. Marco Romero Dra. Carla Acosta	<b>Fecha:</b>

**Componente:** Área de Recursos Humanos

**Sub componente:** Inducción y Reinducción al Personal

### **Objetivo**

Asegurar que el trabajador conozca los procesos de Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A. de forma global, en función de los procedimientos específicos de cada departamento o área de trabajo.

### **Alcance**

La Auditoría de Gestión al área de recursos humanos de la Empresa CEDAL, comprende el análisis de los procesos de inducción y reinducción de personal aplicados en el período Julio - Diciembre 2010 (último semestre)

### **Área Crítica**

La Auditoría de Gestión al proceso de inducción y reinducción de personal del área de recursos humanos de la Empresa CEDAL se realizará con corte Julio 2010.

## Cronograma de trabajo

**Tabla 3.12. CRONOGRAMA DE AUDITORÍA**

✓ Subcompenente:

Inducción y Reinducción al Personal

Id.	Procedimiento	Comienzo	Fin	nov 2011					Ref Papel Trabajo
				21	22	23	24	25	
1	Cuestionario Control Interno	21/11/2011	21/11/2011	■					CI1
2	Determinación del nivel de riesgo y nivel de confianza.	22/11/2011	22/11/2011		■				ME1
3	Flujograma Procesos	23/11/2011	24/11/2011			■	■		FP2
4	Entrevista de control interno.	24/11/2011	25/11/2011				■	■	EC2
5	Entrevista Control Interno	24/11/2011	25/11/2011				■	■	d2
6	Hoja de Hallazgos	25/11/2011	25/11/2011					■	H/H2

Preparado por: **Ritha Maya**                      Fecha: **Noviembre 2011**  
Aprobado por: **Ing. Marco Romero**  
**Dra. Carla Acosta**                      Fecha:



## FLUJOGRAMA DE PROCESO INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN

**FP 2**

Periodo: Julio - Diciembre 2010

### COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS Inducción y Reinducción de personal

JEFE DE PLANTA Y ASISTENTE (RECURSOS HUMANOS)

INICIO

Elaboran la Agenda de Inducción o Reinducción aplicando el formato **FO-RH-08**

Agenda inducción y reinducción **FO-RH-08** ✓

Coordinan día y hora con los responsables de cada proceso, comprometiéndoles a compartir los procedimientos y políticas generales de su área con la persona en proceso de inducción.

Entregan la Agenda de Inducción o Reinducción al colaborador, quien debe registrar las firmas de los responsables del proceso, y entregar dicho documento a Recursos Humanos finalizado el mismo, para el archivo en su carpeta personal.

FIN

**Preparado por:** Ritha Maya Mesías

**Fecha:** Nov-2011

**Aprobado por:** Ing. Marco Romero  
Dra. Carla Acosta

**Fecha:**

## ENTREVISTA DE CONTROL INTERNO



CEDAL S.A.

Periodo: Julio - Diciembre 2010

**ECI2**  
**1/2**

**AREA:** Administración  
**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos  
**Procedimiento de Inducción y Reinducción al Personal**  
**CARGO:** Jefe de Planta - Recursos Humanos  
**FECHA:** 14 de Noviembre 2011

### 1. ¿Cuál es el objetivo de la inducción y reinducción al personal?

Asegurar que el trabajador conozca los procesos de la Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A. de forma global, en función de los procedimientos específicos de cada departamento o área de trabajo.

### 2. ¿Para que personal aplica el proceso de inducción y reinducción al personal?

Este procedimiento aplica al personal que se incorpora por primera vez a la empresa o a un nuevo puesto de trabajo. Además, aplica al personal temporal en el caso de que sea solicitado por su Jefe inmediato.

### 3. ¿A qué personal se da inducción y, a qué personal se da reinducción?

Inducción.- Se facilita la adaptación de un colaborador nuevo a la Empresa y a su puesto de trabajo.

## ENTREVISTA DE CONTROL INTERNO



CEDAL S.A.

Periodo: Julio - Diciembre 2010

**ECI2**  
**2/2**

**AREA:** Administración  
**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos  
**Procedimiento de Inducción y Reinducción al Personal**  
**CARGO:** Jefe de Planta - Recursos Humanos  
**FECHA:** 14 de Noviembre 2011

Reinducción.- Se facilita la adaptación de un colaborador de la Empresa a un nuevo puesto de trabajo.

#### **4. ¿Se da a conocer al empleado actual o nuevo empleado políticas sobre ausentismo?**

En la documentación que se entrega al nuevo colaborador, se hace énfasis en las normas de ausentismo que están detalladas en el reglamento interno vigente.

<b>Preparado por:</b> Ritha Maya Mesías	<b>Fecha:</b> Nov-2011
<b>Aprobado por:</b> Ing. Marco Romero Dra. Carla Acosta	<b>Fecha:</b>

## DESCRIPTIVO CONTROL INTERNO



CEDAL S.A.

Periodo: Julio - Diciembre 2010

d2  
1/2

**AREA:** Administración  
**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos  
**Procedimiento de Inducción y Reinducción al Personal**  
**CARGO:** Jefe de Planta - Recursos Humanos  
**FECHA:** 14 de Noviembre 2011

Durante la evaluación de control interno del departamento de recursos humanos se determinó que las personas responsables de éste proceso son:

- ✓ **De la implementación:** Jefe Administrativa de Planta (RR.HH.) en Latacunga y el Asistente de Recursos Humanos en Quito / Guayaquil.
- ✓ **Del control de implementación y cumplimiento:** Jefe Corporativo de Recursos Humanos.
- ✓ **Del cumplimiento:** Cada Gerente / Jefe de área.

### Formularios utilizados

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
FO-RH-08	Formato Agenda de Inducción o Reinducción

### Registro de información

- ✓ Una vez realizada la contratación o definido el movimiento interno de personal hacia un nuevo puesto de trabajo, el Jefe Administrativo Planta (RR.HH.) en Latacunga y el Asistente de Recursos Humanos en Quito /

## DESCRIPTIVO CONTROL INTERNO



CEDAL S.A.

Periodo: Julio - Diciembre 2010

d2  
1/2

**AREA:** Administración  
**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos  
**Procedimiento de Inducción y Reinducción al Personal**  
**CARGO:** Jefe de Planta - Recursos Humanos  
**FECHA:** 14 de Noviembre 2011

Guayaquil elaboran la Agenda de Inducción o Reinducción, coordinan día y hora con los responsables de cada proceso, comprometiéndoles a compartir los procedimientos y políticas generales de su área con la persona en proceso de inducción, entregan la Agenda de Inducción o Reinducción al colaborador, quien debe registrar las firmas de los responsables del proceso, y entregar dicho documento a Recursos Humanos finalizado el mismo, para el archivo en su carpeta personal.

### Archivo de documentos de respaldo

La persona responsable de archivar y custodiar información de los empleados es el Jefe de Planta – Recursos Humanos.

<b>Preparado por:</b> Ritha Maya Mesías	<b>Fecha:</b> Nov-2011
<b>Aprobado por:</b> Ing. Marco Romero Dra. Carla Acosta	<b>Fecha:</b>



## HOJA DE HALLAZGOS

**H/H 2**  
**1/2**

**CEDAL S.A.**

Periodo: Julio - Diciembre 2010

**AREA:** Administración  
**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos  
**Procedimiento de Inducción y Reinducción al Personal**  
**FECHA:** Al 30 de Noviembre del 2011

### **EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PLANIFICA Y COORDINA LOS PROCESOS DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN DE PERSONAL**

#### **CONDICIÓN:**

La Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A. aplica este procedimiento al personal que se incorpora por primera vez a la empresa o a un nuevo puesto de trabajo. Además, aplica al personal temporal en el caso de que sea solicitado por su Jefe Inmediato.

#### **CRITERIO:**

El Objetivo primordial es asegurar que el trabajador conozca los procesos de Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A. de forma global, en función de los procedimientos específicos de cada departamento o área de trabajo.

#### **CAUSA:**

Una vez realizada la contratación o definido el movimiento interno de personal hacia un nuevo puesto de trabajo, el Jefe Administrativo Planta (RR.HH.) en Latacunga y el Asistente de Recursos Humanos en Quito / Guayaquil elaboran la Agenda de Inducción o Reinducción en coordinación con el Jefe Inmediato. Así como también coordinan día y hora con los responsables de cada proceso, comprometiéndoles a compartir los procedimientos y políticas generales de su área con la persona en proceso de inducción.

#### **EFECTO:**

Los empleados de CEDAL presentan buen nivel de inducción para la ejecución de sus funciones.



## HOJA DE HALLAZGOS

**H/H 2**  
**2/2**

**CEDAL S.A.**

Periodo: Julio - Diciembre 2010

**AREA:** Administración  
**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos  
**Procedimiento de Inducción y Reinducción al Personal**  
**FECHA:** Al 30 de Noviembre del 2011

### CONCLUSIONES:

Responsables en la Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A. elabora la Agenda de Inducción o Reinducción, coordinan día y hora con los responsables de cada proceso, comprometiéndoles a compartir los procedimientos y políticas generales de su área con la persona en proceso de inducción. Es importante señalar que en la documentación que se entrega al nuevo colaborador, se hace énfasis en las normas de ausentismo que están detalladas en el reglamento Interno vigente.

### RECOMENDACIONES:

**El Jefe / Gerente departamental:** Elaborar formatos para el control de asistencia al curso de inducción y reinducción así como también para evaluar la efectividad del desempeño la misma que se evalúe en lo posible dentro de los tres primeros meses posteriores a la finalización.

<b>Preparado por:</b> Ritha Maya Mesías	<b>Fecha:</b> Nov-2011
<b>Aprobado por:</b> Ing. Marco Romero Dra. Carla Acosta	<b>Fecha:</b>

**Componente:** Área de Recursos Humanos

**Sub componente:** Capacitación

### **Objetivo**

Detectar necesidades reales de capacitación para elaborar un plan específico, que permita desarrollar las competencias de los colaboradores de la Empresa.

### **Alcance**

La Auditoría de Gestión al área de recursos humanos de la Empresa CEDAL, comprende el análisis de los procesos de capacitación de personal aplicados en el período Julio - Diciembre 2010 (último semestre)

### **Área Crítica**

La Auditoría de Gestión al proceso de capacitación de personal del área de recursos humanos de la Empresa CEDAL se realizará con corte Julio 2010.

## Cronograma de trabajo

**Tabla 3.13. CRONOGRAMA DE AUDITORÍA**

✓ **Subcomponente:**

### Capacitación

Id.	Procedimiento	Comienzo	Fin	nov 2011			dic 2011		Ref Papel Trabajo
				28	29	30	1	2	
1	Cuestionario Control Interno	28/11/2011	28/11/2011	■					<b>CI1</b>
2	Determinación del nivel de riesgo y nivel de confianza.	28/11/2011	28/11/2011	■					<b>ME1</b>
3	Flujograma Procesos	28/11/2011	29/11/2011	■	■				<b>FP3</b>
4	Entrevista de control interno.	29/11/2011	01/12/2011		■	■			<b>EC3</b>
5	Descriptivo Control Interno	01/12/2011	02/12/2011				■		<b>d3</b>
6	Hoja de Hallazgos	01/12/2011	02/12/2011				■		<b>H/H3</b>

Preparado por: **Ritha Maya**                      Fecha: **Noviembre 2011**  
Aprobado por: **Ing. Marco Romero**  
**Dra. Carla Acosta**                      Fecha:



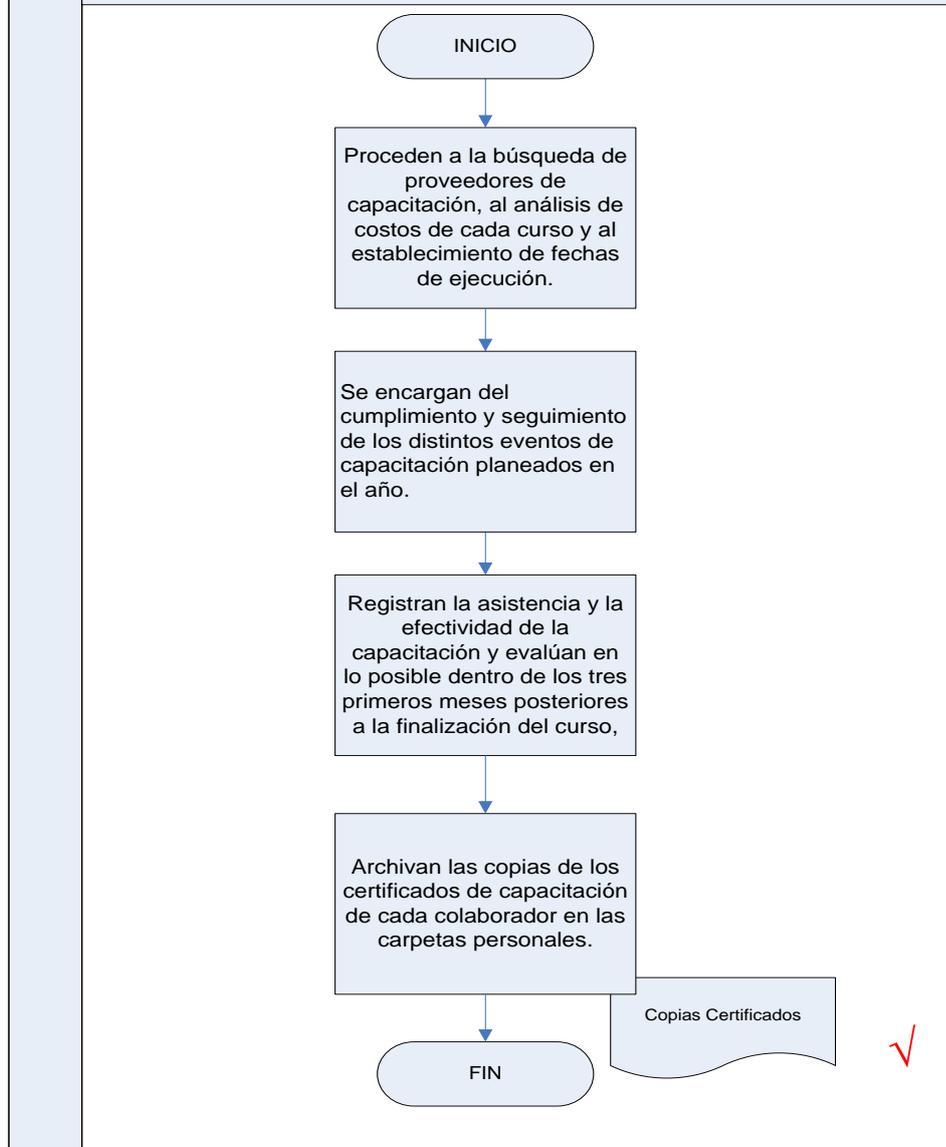
## FLUJOGRAMA DE PROCESO CAPACITACIÓN

**FP 3**

Periodo: Julio - Diciembre 2010

### COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS Capacitación

JEFE DE PLANTA Y ASISTENTE (RECURSOS HUMANOS)



**Preparado por:** Ritha Maya Mesías

**Fecha:** Nov-2011

**Aprobado por:** Ing. Marco Romero  
Dra. Carla Acosta

**Fecha:**

## ENTREVISTA DE CONTROL INTERNO



CEDAL S.A.

Periodo: Julio - Diciembre 2010

**ECI3**  
**1/2**

**AREA:** Administración  
**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos  
**Capacitación**  
**CARGO:** Jefe de Planta - Recursos Humanos  
**FECHA:** 17 de Noviembre 2011

### 1. ¿Cuál es el objetivo del proceso de capacitación?

Detectar necesidades reales de capacitación para elaborar un plan específico, que permita desarrollar las competencias de los colaboradores de la Empresa.

### 2. ¿Qué referencias se toma en consideración para el procedimiento capacitación?

- ✓ Boletines de Empresas de Capacitación
- ✓ Manual de cargos y perfiles basado en competencias
- ✓ Presupuesto anual de capacitación

### 3. ¿Qué personas se encargan del proceso de capacitación?

Jefe Administrativa de Planta (RR.HH) en Latacunga y el Asistente de Recursos Humanos en Quito / Guayaquil.

## ENTREVISTA DE CONTROL INTERNO



CEDAL S.A.

Periodo: Julio - Diciembre 2010

**ECI3**  
**2/2**

**AREA:** Administración  
**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos  
**Capacitación**  
**CARGO:** Jefe de Planta - Recursos Humanos  
**FECHA:** 17 de Noviembre 2011

#### 4. ¿Existe algún tipo de control sobre la asistencia a las capacitaciones?

La asistencia a todo curso de capacitación (interno y externo) debe ser registrado en el formato Control de Asistencia FO-RH-11 y la efectividad de la capacitación se evalúa en lo posible dentro de los tres primeros meses posteriores a la finalización del curso, en eventos donde Recursos Humanos en acuerdo con el Gerente / Jefe de área respectivo, definan que dicha capacitación debe ser evaluada, para lo cual se utilizará el formato Eficacia de la Capacitación FO-RH-12, siendo el Jefe Inmediato del colaborador quien lo complete.

<b>Preparado por:</b> Ritha Maya Mesías	<b>Fecha:</b> Nov-2011
<b>Aprobado por:</b> Ing. Marco Romero Dra. Carla Acosta	<b>Fecha:</b>

## DESCRIPTIVO CONTROL INTERNO



CEDAL S.A.

Periodo: Julio - Diciembre 2010

d3  
1/2

**AREA:** Administración  
**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos  
**Capacitación**  
**CARGO:** Jefe de Planta - Recursos Humanos  
**FECHA:** 14 de Noviembre 2011

Durante la evaluación de control interno del departamento de recursos humanos se determinó que las personas responsables de éste proceso son:

- ✓ **De la implementación:** Jefe Administrativa de Planta (RR.HH) en Latacunga y el Asistente de Recursos Humanos en Quito / Guayaquil.
- ✓ **Del control de implementación y cumplimiento:** Jefe Corporativo de Recursos Humanos.
- ✓ **Del cumplimiento:** Cada Gerente / Jefe de área.

### Formularios utilizados

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
FO-RH-09	Formato de Determinación de Competencias
FO-RH-10	Formato del Plan Anual de Capacitación
FO-RH-11	Formato de Control de Asistencia
FO-RH-12	Formato de Eficacia de la Capacitación

### Registro de información

- ✓ Una vez aprobado el Plan Anual de Capacitación, el Jefe Administrativo de Planta (RR.HH) en Latacunga y el Asistente de Recursos Humanos en Quito / Guayaquil, proceden a la búsqueda de proveedores de capacitación, al análisis de costos de cada curso y al establecimiento de fechas de ejecución.

## DESCRIPTIVO CONTROL INTERNO



CEDAL S.A.

Periodo: Julio - Diciembre 2010

d3  
2/2

**AREA:** Administración  
**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos  
**Capacitación**  
**CARGO:** Jefe de Planta - Recursos Humanos  
**FECHA:** 14 de Noviembre 2011

- ✓ El Jefe Administrativo de Planta (RR.HH) en Latacunga, el Asistente de Recursos Humanos en Quito / Guayaquil y los Gerentes / Jefes de área, se encargan del cumplimiento y seguimiento de los distintos eventos de capacitación planeados en el año.
- ✓ La asistencia a todo curso de capacitación (interno y externo) debe ser registrado en el formato Control de Asistencia **FO-RH-11** y la efectividad de la capacitación se evalúa en lo posible dentro de los tres primeros meses posteriores a la finalización del curso, en eventos donde Recursos Humanos en acuerdo con el Gerente / Jefe de área respectivo, definan que dicha capacitación debe ser evaluada, para lo cual se utilizará el formato Eficacia de la Capacitación **FO-RH-12**, siendo el Jefe Inmediato del colaborador quien lo complete.
- ✓ El Jefe Administrativo Planta (RR.HH) en Latacunga y el Asistente de Recursos Humanos en Quito / Guayaquil archivan las copias de los certificados de capacitación de cada colaborador en las carpetas personales.

### Archivo de documentos de respaldo

La persona responsable de archivar y custodiar información de los empleados es el Jefe de Planta – Recursos Humanos.

<b>Preparado por:</b> Ritha Maya Mesías	<b>Fecha:</b> Nov-2011
<b>Aprobado por:</b> Ing. Marco Romero Dra. Carla Acosta	<b>Fecha:</b>



**PLAN DE CAPACITACIÓN  
CEDAL S.A.**

**PC.01**

Periodo: Julio - Diciembre 2010

**AREA:** Administración  
**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos  
**Capacitación**  
**FECHA:** 14 de Noviembre 2011

**CAPACITACION EXTERNA - INTERNA 2010**

	TEMA	Fecha	No. Personas	Evento		PROVEEDOR	No. HORAS	DEPAR.
				Ext	Int.			
1	CHARLA DE CONCIENCIA AMBIENTAL Y PLAN 3 R	ENE/25-26/2010	129		X			CALIDAD
2	CONCEPTOS METALURGICOS PARA NO METALURGICOS	FEB/3/2010	20	X				EXTRUSION
3	DIAGNOSTICO E IMPLEMENTACION DEL MANTENIMIENTO PREDICTIVO	FEB/4-5/2010	1	X				MITO
4	USO ADECUADO DE EQUIPOS DE PROTECCION PERSONAL	FEB/7-8/2010	73	X				CALIDAD
5	ERGONOMIA	FEB/8/2010	7	X				DOCTOR
6	HIDRAULICA ( GENERADORES DE POTENCIA)	FEB/23-24/2010	6		X			MITO
7	OSMOSIS INVERSA	FEB/23/2010	12	X				ANODIZ
8	LICENCIA DE PREVENCION DE RIESGOS PARA EL SECTOR ELECTRICO	FEB 28/MAR 5/2010	1	X				MITO
9	HIDRAULICA ( CILINDROS Y VALVULAS)	MAR/1/2010	10	X				MITO
10	PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUA	MAR-16-2010	11	X		INTEROC NALCO	1.5	AGUA
11	CURSO DE INGLES AVANZADO	MAR/17/2010	17	X				ADM
12	PSICOLOGIA ERGONOMICA	ABR/13-14/2010	1	X				DOCTOR
13	MONTAGARGAS	MAR28-ABR5/2010	25	X				TODOS
14	BOMBAS DE AGUAS RESIDUALES Y OPERATIVIDAD C.ONFIABILIDAD	MAYO/12/2010	1	X		LA LLAVE		MITO
15	NUEVAS REGULACIONES CONELEC	MAYO/13/2010	1	X		LA LLAVE		MITO
16	VALVULAS DE CONTROL SPIRAX SARCO	MAYO/25/2010	3	X		LA LLAVE		MITO
17	TERCER CONGRESO ELECTRICO - CORRELACION SECTOR PRIVADO	MAYO/25-26/2010	1	X		TRAINING		MITO
18	LUBRICACION, TEORIA DE BALANCE Y CONFIABILIDAD DE EQUIPOS	MAYO/26/2010	3	X		LA LLAVE		MITO
19	ISO 14001	JUNIO-7-2010	21	X		P VALLEJO	8	ADM
20	ANALISIS DE MATERIALES POR MICROSCOPIA ELECTRONICA, EFICIENCIA Y DERIVACION DE BAYOS Y	JUNIO-9-2010	1	X		ESC.POLIT.	10	FUNDICI
21	REPLICA CURSO DE MONTACARGAS	JUNIO-9-2010	11		X	W REAL	4	FUNDICI
22	INTEGRACION DE NORMAS	JUNIO 27-28/2010	21	X		P VALLEJO	16	ADM
23	MANEJO SEGURO DE QUIMICOS	JUNIO-23-2010	151		X	IGRANDA	1.5	TODOS
24	POLITICA Y REGLAMENTO INTERNO SEG. Y SALUD EN EL TRABA	JUNIO-23-2010	151		X	IGRANDA	1.5	TODOS
25	EXCEL BASICO	JUNIO20/JULIO-8-2010	6	X		FUNDEL	20	CALIDAD
26	SISTEMA DE GESTION INTEGRAL	JULIO-7-2010	13		X	F TORRES	5	ADM
27	VERIFICACION DE ACTIVIDADES-PLAN MANEJO AMBIENTAL	JULIO-13-2010	17		X		1	CALIDAD
28	PRIMEROS AUXILIOS BASICOS	AGOSTO-1/3-2010						TODOS
29	CHARLA SOBRE CONTROLADORES QUIMICOS Y BOMBAS IWAKI	AGOSTO-4-2010	2	X		INDUCOM	4	MITO
30	MAESTRIA EN ERGONOMIA	8-12/AGOSO/2010	1	X		UNIV. POLIT. CATA	120	DOCTOR
31	CHARLA DE TENDENCIAS TECNOLOGICAS	AGOSTO-17/18-2010	1	X		LA LLAVE	22	MITO
32	REFRIGERACION INDUSTRIAL	18-20 25-27/AGOSTO/2010	1	X		CORFOPYM	40	MITO
33	NOVEDADES DE AUTO CAD E INVENTOR	AGOSTO-26-2010	1	X		VERA & QUINTANA	4	DIBUJANTE
34	EQUIPOS DE PROTECCION PERSONAL	AGOSTO-4/5-2010	1	X		3M	20	TODOS
35	MICROSOFT PROJECT	SEP-29,30 Y OCT 1 -2010	16	X		PAUL IDROBO	16	ADM
36	AUDITORES INTERNOS	OCT-4,5,11 Y 12 -2010	24	X		BUREAU VERITAS	32	ADM
37	ADMINISTRACION DE BODEGAS Y ALMACENES	OCT-15-2010	1	X		FACTURACION CA	9	MITO
38	HIDRAULICA INDUSTRIAL	OCT/15-16/2010	2	X		CATEIN	18	MITO
39	SISTEMA DE AUDITORIA DE RIESGOS DEL TRABAJO	NOV-13/23-2010	1	X		UNITA	40	ADM
40	PREVENCION DE RIESGOS EN EL TRABAJO	NOV-18/20-2010	3	X		UTC	32	FUND
41	ALTA MOTIVACION Y EMPOWERMENT	NOV-29/26-2010	30	X		ROLANDO CONST	20	ADM
Presupuesto Capacitación 2010			\$30.000,00					

**CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN 2010**

Nº de Cursos Planificados para el 2010	41
Nº de Cursos Realizados hasta Octubre del 2010	38
% de Avances del Plan Anual	92,68%
% de Cumplimiento Esperado a Diciembre 2010	100,00%
% de Cumplimiento del Plan Cedal Latacunga a Octubre 2010	9268%



## PLAN DE CAPACITACIÓN

CEDAL S.A.

Periodo: Julio - Diciembre 2010

**PC.01**

**AREA:** Administración  
**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos  
**Capacitación**  
**FECHA:** 14 de Noviembre 2011

### Costos:

TEMA	Fecha	No. Personas	Evento			Costos					Costo Total	DEPAR.
			Ext	Int	Curso TOTAL	CNCF	COSTO EMPRESA	Alimentación	Hospedaje	Movilización		
1 CHARLA DE CONCIENCIA AMBIENTAL Y PLAN 3 R	ENE/25-26/2010	09		X			0,00				0,00	CALIDAD
2 CONCEPTOS METALURGICOS PARA NO METALURGICOS	FEB/3/2010	20	X				0,00	40,32			40,32	EXTRUSION
3 DIAGNOSTICO E IMPLEMENTACION DEL MANTENIMIENTO PREDICTIVO	FEB/4-5/2010	1	X		369,60		369,60	8,00	49,12	22,50	449,22	MITTO
4 USO ADECUADO DE EQUIPOS DE PROTECCION PERSONAL	FEB/7-9/2010	73	X				0,00	28,35			28,35	CALIDAD
5 ERGONOMIA	FEB/8/2010	7	X				0,00				0,00	DOCTOR
6 HIDRAULICA ( GENERADORES DE POTENCIA)	FEB/23-24/2010	6		X			0,00	60,00			60,00	MITTO
7 OSMOSIS INVERSA	FEB/23/2010	12	X				0,00				0,00	ANODIZ
8 LICENCIA DE PREVENCIÓN DE RESGOS PARA EL SECTOR ELECTRICIDAD	FEB 28/MAR 5/2010	1	X		336,00	268,80	67,20		125,00	22,00	214,20	MITTO
9 HIDRAULICA (CLINDROS Y VALVULAS)	MAR/1/2010	30	X				0,00				0,00	MITTO
10 PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUA	MAR-8-2010	11	X				0,00				0,00	AGUA
11 CURSO DE INGLES AVANZADO	MAR/07/2010	17	X		15700	4710	10990,00				10990,00	ADM
12 PSICOLOGIA ERGONOMICA	ABR/8-16/2010	1	X				0,00				0,00	DOCTOR
13 MONTAGARGAS	MAR28-ABR5/2010	25	X		5600	4164,80	1443,20	269,34		7,25	179,59	TODOS
14 BOMBAS DE AGUAS RESIDUALES Y OPERATIVIDAD CONFIAZLEDA	MAYO/12/2010	1	X				0,00			8,70	8,70	MITTO
15 NUEVAS REGULACIONES CONELEC	MAYO/13/2010	1	X				0,00				0,00	MITTO
16 VALVULAS DE CONTROL SPRAXSARCO	MAYO/25/2010	3	X				0,00				0,00	MITTO
17 TERCER CONGRESO ELECTRICO -CORRELACION SECTOR PRIVADO	MAYO/25-26/2010	1	X		336,00		336,00	13,97		33	382,97	MITTO
18 LIBRACION, TEORIA DE BALANCE Y CONFIABILIDAD DE EQUIPOS	MAYO/26/2010	3	X				0,00	9		16,50	25,50	MITTO
19 ISO 14001	JUNIO-7/2010	21	X				0,00	25			25,00	ADM
20 ANALISIS DE MATERIALES POR MICROSCOPIA ELECTRONICA, FLORESCENCIA Y DIFRACCION DE RAYOS X	JUNIO-9-2010	1	X				0,00			12	12,00	FUNDICI
21 REPLICA CURSO DE MONTAGARGAS	JUNIO-9-2010	11	X				0,00				0,00	FUNDICI
22 INTEGRACION DE NORMAS	JUNIO 27-28/2010	21	X				0,00	9,145			9,145	ADM
23 MANEJO SEGURO DE QUIMICOS	JUNIO-23-2010	151	X				0,00				0,00	TODOS
24 POLITICA Y REGLAMENTO INTERNO SEG. Y SALUD EN EL TRABAJO	JUNIO-23-2010	151	X				0,00				0,00	TODOS
25 EXCEI BASKO	JUNIO20/JULIO-9-2010	6	X		300		300,00				300,00	CALIDAD
26 SISTEMA DE GESTION INTEGRAL	JULIO-7-2010	13	X				0,00				0,00	ADM
27 VERIFICACION DE ACTIVIDADES-PLAN MANEJO AMBIENTAL	JULIO-13-2010	17	X				0,00				0,00	CALIDAD
28 PRIMEROS AUXILIOS BASKOS	AGOSTO-13-2010						0,00				0,00	TODOS
29 CHARLA SOBRE CONTROLADORES QUIMICOS Y BOMBAS INAKI	AGOSTO-4-2010	2	X				0,00			8,00	8,00	MITTO
30 MAESTRIA EN ERGONOMIA	8-10/AGOSTO/2010	1	X		1520		1520,00				1520,00	DOCTOR
31 CHARLA DE TENDENCIAS TECNOLOGICAS	AGOSTO-07/8-2010	1	X				0,00			23,70	23,70	MITTO
32 REFRIGERACION INDUSTRIAL	8-20-25-27/AGOSTO/2010	1	X		300	102,00	308,00		21,96	17,00	486,96	MITTO
33 NOVEDADES DE AUTOCAD E INVENTOR	AGOSTO-26-2010	1	X				0,00	3,36		4,00	7,36	DIBUJANTE
34 EQUIPOS DE PROTECCION PERSONAL	AGOSTO-4-5-2010	1	X				0,00			13,00	13,00	TODOS
35 MICROSOFT PROJECT	SEP-29-30 Y OCT 1-2010	16	X		2000		2000,00		28		2028,00	ADM
36 AUDITORES INTERNOS	OCT-4-5,11 Y 12-2010	24	X		2500		2500,00	472,91	675,64		3648,55	ADM
37 ADMINISTRACION DE BODEGAS Y ALMACENES	OCT-6-2010	1	X		130		130,00		8,25		148,25	MITTO
38 HIDRAULICA INDUSTRIAL	OCT/6-8/2010	2	X		380		380,00		25,5		405,50	MITTO
39 SISTEMA DE AUDITORIA DE RESGOS DEL TRABAJO	NOV-8/23-2010	1	X		590		590,00				590,00	ADM
40 PREVENCIÓN DE RESGOS EN EL TRABAJO	NOV-8/20-2010	3	X		400		400,00				400,00	FUND
41 ALTA MOTIVACION Y EMPowerMENT	NOV-25-26-2010	30	X		1360		1360,00	102,33		40,00	1502,33	ADM
					<b>34021,60</b>	<b>9327,60</b>	<b>24694,00</b>	<b>2141,83</b>	<b>943,47</b>	<b>377,65</b>	<b>28186,95</b>	

### PRESUPUESTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN 2010

Presupuesto Capacitación 2010	\$30.000,00
Costo Capacitación Empresa 2010	\$28.156,95
Ahorro Gestión y Aplicación CNCF-SETEC	\$9.327,60
Costo Total Capacitación 2010	\$37.484,55
Saldo a la fecha	\$1.843,05

**Preparado por:** Ritha Maya Mesías **Fecha:** Nov-2011  
**Aprobado por:** Ing. Marco Romero  
 Dra. Carla Acosta **Fecha:**



## HOJA DE HALLAZGOS

**H/H 3**  
**1/2**

**CEDAL S.A.**

Periodo: Julio - Diciembre 2010

**AREA:** Administración  
**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos  
**Capacitación**  
**FECHA:** Al 30 de Noviembre del 2011

### **LOS TEMAS SON IMPLANTADOS POR JEFATURAS**

#### **CONDICIÓN:**

Este procedimiento de capacitación se aplicó al personal de todos los niveles y cargos de Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A. del 100% del Plan de Capacitación 2010 el 92,68% fue ejecutado.

#### **CRITERIO:**

El Objetivo primordial es detectar necesidades reales de capacitación para elaborar un plan específico, que permita desarrollar las competencias de los colaboradores de la Empresa.

#### **CAUSA:**

La falta o carencia de conocimientos, habilidades, destrezas o actitudes que requieren los colaboradores para desarrollar adecuados estándares de desempeño en su puesto de trabajo.

#### **EFECTO:**

Los empleados de CEDAL presentan buen nivel de capacitación en temas implantados por jefaturas



## HOJA DE HALLAZGOS

**H/H 3**  
**2/2**

**CEDAL S.A.**

Periodo: Julio - Diciembre 2010

**AREA:** Administración  
**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos  
**Capacitación**  
**FECHA:** Al 30 de Noviembre del 2011

### CONCLUSIONES:

El Jefe Administrativo de Planta (RR.HH) y el Asistente de Recursos Humanos consolidan la capacitación solicitada de todas las áreas de la empresa en el formato Plan Anual de Capacitación. Una vez aprobado el Plan Anual de Capacitación, se procede a la búsqueda de proveedores de capacitación, al análisis de costos de cada curso y al establecimiento de fechas de ejecución.

### RECOMENDACIONES:

**El Jefe / Gerente departamental:** Elaborar formatos para el control de asistencia a la capacitación así como también para evaluar la efectividad del desempeño la misma que se evalúe en lo posible dentro de los tres primeros meses posteriores a la finalización.

<b>Preparado por:</b> Ritha Maya Mesías	<b>Fecha:</b> Nov-2011
<b>Aprobado por:</b> Ing. Marco Romero Dra. Carla Acosta	<b>Fecha:</b>

**Componente:** Área de Recursos Humanos

**Sub componente:** Gestión Nómina

### **Objetivo**

Identificar si los procesos de generación de roles de pago, sueldos, sobre sueldos y beneficios generales cumplen con normas y políticas laborales legales.

### **Alcance**

La Auditoría de Gestión al área de recursos humanos de la Empresa CEDAL, comprende el análisis de los procesos de gestión nómina aplicados en el período Julio - Diciembre 2010 (último semestre)

### **Área Crítica**

La Auditoría de Gestión al proceso de gestión nómina del área de recursos humanos de la Empresa CEDAL se realizará con corte Julio 2010.

## Cronograma de trabajo

**Tabla 10.14. CRONOGRAMA DE AUDITORÍA**

✓ Subcompenente:

Gestión de Nómina

Id.	Procedimiento	Comienzo	Fin	dic 2011					Ref Papel Trabajo
				12	13	14	15	16	
1	Cuestionario Control Interno	12/12/2011	12/12/2011	■					CI1
2	Determinación del nivel de riesgo y nivel de confianza.	12/12/2011	12/12/2011	■					ME1
3	Flujograma Procesos	12/12/2011	13/12/2011	■	■				FP4
4	Entrevista de control interno.	13/12/2011	15/12/2011		■	■	■		EC4
5	Descriptivo Control Interno	15/12/2011	16/12/2011				■	■	d4
6	Hoja Hallazgos	15/12/2011	16/12/2011				■	■	H/H4

Preparado por: **Ritha Maya**                      Fecha: **Diciembre 2011**  
Aprobado por: **Ing. Marco Romero**  
                         **Dra. Carla Acosta**                      Fecha:

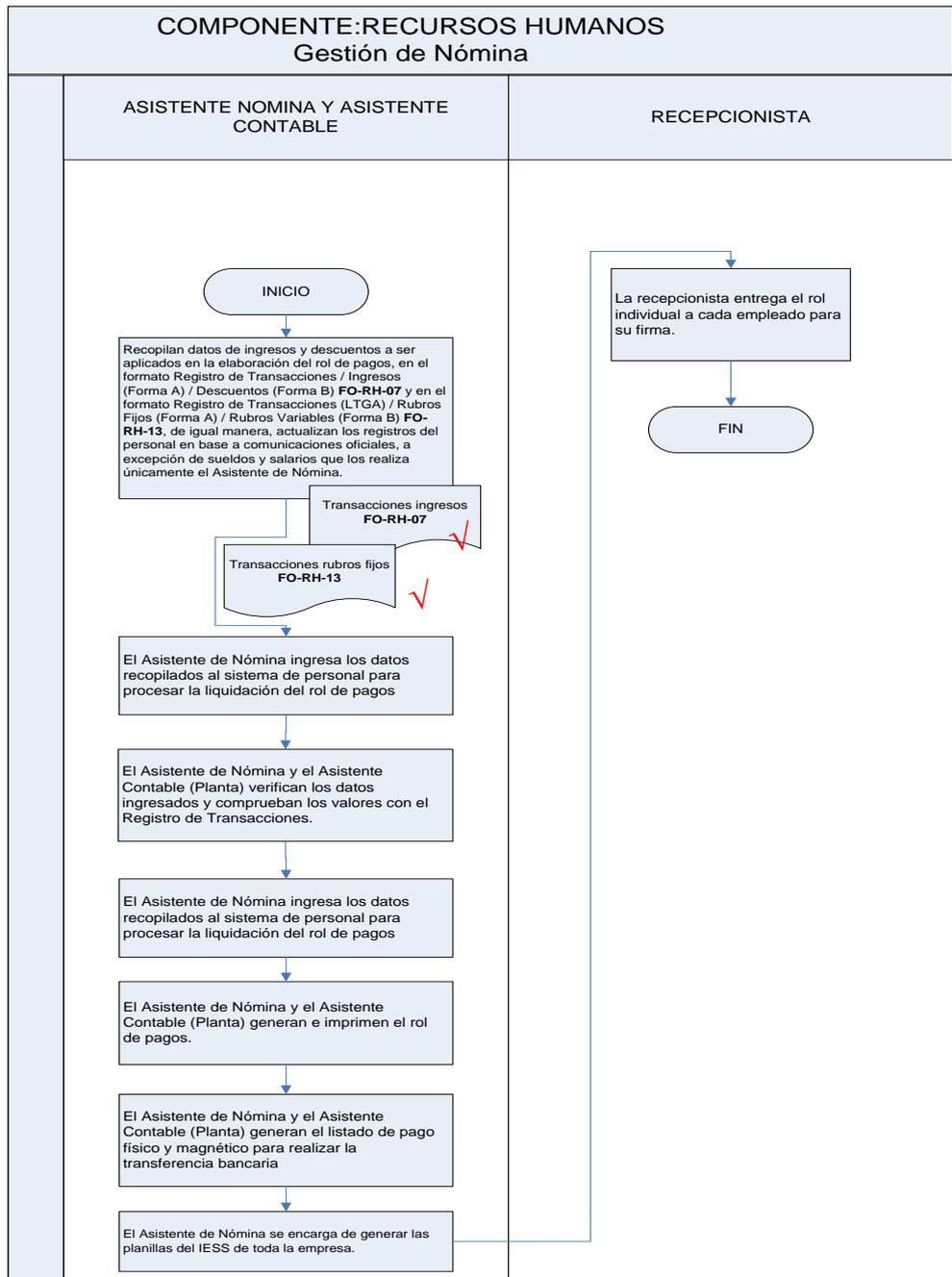


# FLUJOGRAMA DE PROCESO

## GESTIÓN DE NÓMINA

**FP 4**

Periodo: Julio - Diciembre 2010



<b>Preparado por:</b> Ritha Maya Mesías	<b>Fecha:</b> Nov-2011
<b>Aprobado por:</b> Ing. Marco Romero Dra. Carla Acosta	<b>Fecha:</b>

## ENTREVISTA DE CONTROL INTERNO



**CEDAL S.A.**

Periodo: Julio - Diciembre 2010

**ECI3**  
**1/2**

**AREA:** Administración  
**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos  
**Gestión de Nómina**  
**CARGO:** Jefe de Planta - Recursos Humanos  
**FECHA:** 17 de Noviembre 2011

### 1. ¿Cuál es el objetivo del proceso de gestión nómina?

Generar los roles de pago, sobresueldos y beneficios generales en las fechas establecidas por Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A.

### 2. ¿Qué referencias se toma en consideración para el procedimiento nómina?

- ✓ Código del Trabajo
- ✓ Régimen Laboral
- ✓ Contrato Colectivo de Trabajo de Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A.
- ✓ Ley de Seguridad Social
- ✓ Política Corporativa de Beneficios Laborales y Adicionales de los RR.HH.
- ✓ Tabla remuneraciones mínimas sectoriales y/o tarifas mínimas legales
- ✓ Reglamento Interno

## ENTREVISTA DE CONTROL INTERNO



CEDAL S.A.

Periodo: Julio - Diciembre 2010

**ECI3**  
**2/2**

**AREA:** Administración  
**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos  
**Gestión de Nómina**  
**CARGO:** Jefe de Planta - Recursos Humanos  
**FECHA:** 17 de Noviembre 2011

### 3. ¿Qué personas se encargan del proceso de pago nómina?

El Asistente Contable (Planta) en Latacunga y Asistente de Nómina en Quito / Guayaquil.

### 4. ¿Quién controla los cálculos de pagos a realizarse por concepto remuneraciones y otros?

El Asistente de Nómina y el Asistente Contable (Planta) generan el diario contable del rol de pagos, para que Contabilidad proceda a la revisión y cuadro del mismo.

<b>Preparado por:</b> Ritha Maya Mesías	<b>Fecha:</b> Nov-2011
<b>Aprobado por:</b> Ing. Marco Romero Dra. Carla Acosta	<b>Fecha:</b>



## DESCRIPTIVO CONTROL INTERNO

CEDAL S.A.

Periodo: Julio - Diciembre 2010

d4  
1/3

**AREA:** Administración  
**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos  
**Gestión de Nómina**  
**CARGO:** Jefe de Planta - Recursos Humanos  
**FECHA:** 14 de Noviembre 2011

Durante la evaluación de control interno del departamento de recursos humanos se determinó que las personas responsables de éste proceso son:

- ✓ **De la implementación:** Asistente Contable (Planta) en Latacunga y Asistente de Nómina en Quito / Guayaquil.
- ✓ **Del control de implementación y cumplimiento:** Jefe Corporativo de Recursos Humanos.

### Formularios utilizados

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
FO-RH-07	Formato de Registro de Transacciones/Ingresos (Forma A) / Descuentos (Forma B)
FO-RH-13	Formato de Registro de Transacciones (Ltga) / Rubros Fijos (Forma A) / Rubros Variables (Forma B)

### Registro de información

- ✓ El Asistente de Nómina y el Asistente Contable (Planta) recopilan datos de ingresos y descuentos a ser aplicados en la elaboración del rol de pagos, de igual manera, actualizan los registros del personal en base a comunicaciones oficiales, a excepción de sueldos y salarios que los



## DESCRIPTIVO CONTROL INTERNO

CEDAL S.A.

Periodo: Julio - Diciembre 2010

d4  
1/3

**AREA:** Administración  
**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos  
**Gestión de Nómina**  
**CARGO:** Jefe de Planta - Recursos Humanos  
**FECHA:** 14 de Noviembre 2011

realiza únicamente el Asistente de Nómina.

- ✓ El Asistente de Nómina ingresa los datos recopilados al sistema de personal para procesar la liquidación del rol de pagos de Quito y Guayaquil. En la Planta Industrial (Latacunga) lo realiza el Asistente Contable (Planta).
- ✓ El Asistente de Nómina y el Asistente Contable (Planta) verifican los datos ingresados y comprueban los valores con el Registro de Transacciones.
- ✓ El Asistente de Nómina y el Asistente Contable (Planta) generan e imprimen el rol de pagos.
- ✓ El Asistente de Nómina y el Asistente Contable (Planta) generan el listado de pago físico y magnético para realizar la transferencia bancaria, que es responsabilidad del Analista de Tesorería.
- ✓ El Cajero Quito / Guayaquil y la Recepcionista Latacunga entregan el rol individual a cada empleado para su firma.
- ✓ El Asistente de Nómina y el Asistente Contable (Planta) generan el diario contable del rol de pagos, para que Contabilidad proceda a la revisión y cuadro del mismo.



## DESCRIPTIVO CONTROL INTERNO

**CEDAL S.A.**

Periodo: Julio - Diciembre 2010

**d4**  
**1/3**

**AREA:** Administración  
**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos  
**Gestión de Nómina**  
**CARGO:** Jefe de Planta - Recursos Humanos  
**FECHA:** 14 de Noviembre 2011

- ✓ El Asistente de Nómina y el Asistente Contable (Planta) imprimen los soportes de todas las transacciones procesadas en el rol de pagos, para su archivo correspondiente.
- ✓ El Asistente de Nómina se encarga de generar las planillas del IESS de toda la empresa.

### Archivo de documentos de respaldo

La persona responsable de archivar y custodiar información de los empleados es el Jefe de Planta – Recursos Humanos.

<b>Preparado por:</b> Ritha Maya Mesías	<b>Fecha:</b> Nov-2011
<b>Aprobado por:</b> Ing. Marco Romero Dra. Carla Acosta	<b>Fecha:</b>



## HOJA DE HALLAZGOS

**H/H4**  
**1/2**

**CEDAL S.A.**

Periodo: Julio - Diciembre 2010

**AREA:** Administración  
**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos  
**Gestión Nómina**  
**FECHA:** Al 30 de Noviembre del 2011

### **RECURSOS HUMANOS ELABORA Y ENTREGA ROLES DE PAGOS A LOS EMPLEADOS**

#### **CONDICIÓN:**

Este procedimiento aplica para el pago de valores monetarios a todo el personal que labora en Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A.

#### **CRITERIO:**

Para la elaboración del rol de pagos de Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A., se considera las normas establecidas en el Reglamento Interno, Contrato Colectivo de la empresa y demás leyes vigentes en el país.

#### **CAUSA:**

Generar los roles de pago, sobresueldos y beneficios generales en las fechas establecidas por Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A.

#### **EFECTO:**

Registros del personal en base a comunicaciones oficiales.

#### **CONCLUSIONES:**

Para la Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A. la gestión nómina representa un papel muy importante ya que de éste procedimiento depende el pago oportuno y adecuado a cada una de las personas que laboran en la Empresa.



## HOJA DE HALLAZGOS

**H/H4**  
**1/2**

**CEDAL S.A.**

Periodo: Julio - Diciembre 2010

**AREA:** Administración  
**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos  
**Gestión Nómina**  
**FECHA:** Al 30 de Noviembre del 2011

**RECOMENDACIONES:**

**El Jefe / Gerente RRHH:** Elaborar y entregar a los empleados comunicaciones oficiales escritas (memorando, carta, roles) con detalles de ingresos y descuentos generados.

<b>Preparado por:</b> Ritha Maya Mesías	<b>Fecha:</b> Nov-2011
<b>Aprobado por:</b> Ing. Marco Romero Dra. Carla Acosta	<b>Fecha:</b>

**Componente:** Área de Recursos Humanos

**Sub componente:** Evaluación para el desarrollo

### **Objetivo**

Evaluar el desarrollo de competencias / habilidades del personal de Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A. que genere información para la toma de decisiones en cuanto a sus conocimientos del entorno.

### **Alcance**

La Auditoría de Gestión al área de recursos humanos de la Empresa CEDAL, comprende el análisis de los procesos de evaluación para el desarrollo en el período Julio - Diciembre 2010 (último semestre)

### **Área Crítica**

La Auditoría de Gestión al proceso de evaluación para el desarrollo del área de recursos humanos de la Empresa CEDAL se realizara con corte a Julio 2010.





# FLUJOGRAMA DE PROCESO EVALUACIÓN PARA EL DESARROLLO

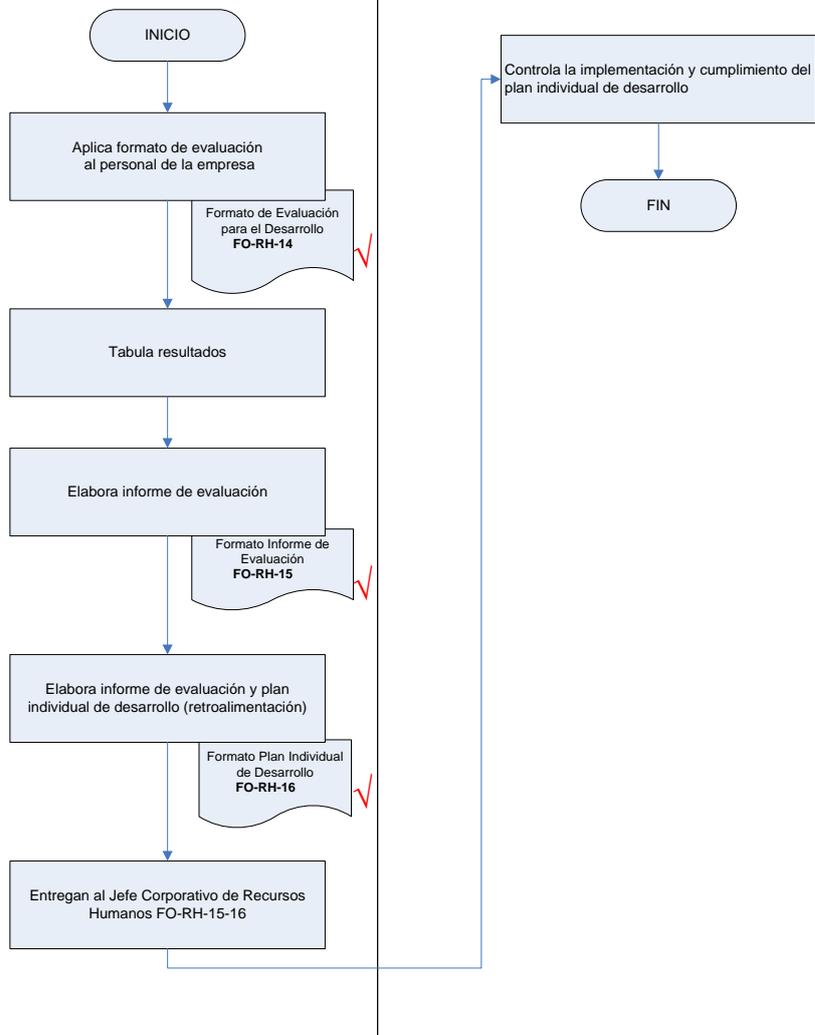
**FP 5**

Periodo: Julio - Diciembre 2010

COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS  
Evaluación para el desarrollo

JEFE ADMINISTRATIVO DE PLANTA  
Y/O TERCERIZADORA

JEFE CORPORATIVO  
DE RECURSOS HUMANOS



**Preparado por:** Ritha Maya Mesías

**Fecha:** Dic-2011

**Aprobado por:** Ing. Marco Romero  
Dra. Carla Acosta

**Fecha:**

## ENTREVISTA DE CONTROL INTERNO



CEDAL S.A.

Periodo: Julio - Diciembre 2010

**ECI5**  
**1/4**

**AREA:** Administración  
**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos  
**Evaluación para el Desarrollo**  
**CARGO:** Jefe de Planta - Recursos Humanos  
**FECHA:** 19 de Diciembre 2011

### 1. ¿Cuál es el objetivo del Procedimiento de Evaluación para el desarrollo?

Evaluar el desarrollo de competencias / habilidades del personal de Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A. que genere información para la toma de decisiones en cuanto a capacitación.

### 2. ¿Qué competencias / habilidades se toman en consideración para la evaluación del desarrollo?

- ✓ Compromiso
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Integridad
- ✓ Orientación al cliente y mercado
- ✓ Liderazgo
- ✓ Orientación a resultados
- ✓ Sentido de Competitividad
- ✓ Conocimiento del mercado

## ENTREVISTA DE CONTROL INTERNO



CEDAL S.A.

Periodo: Julio - Diciembre 2010

**ECI5**  
**2/4**

**AREA:** Administración  
**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos  
**Evaluación para el Desarrollo**  
**CARGO:** Jefe de Planta - Recursos Humanos  
**FECHA:** 19 de Diciembre 2011

✓ Orientación a la calidad

### 3. ¿Quién realiza el procedimiento de Evaluación para el desarrollo?

La Evaluación para el Desarrollo es un proceso tercerizado que lo efectúa una compañía externa, realizando la capacitación a evaluadores, aplicación de evaluaciones utilizando el formato Evaluación para el Desarrollo, tabulación de resultados y acompañamiento en la retroalimentación a los colaboradores.

### 4. ¿Cuál es la definición de acompañamiento y retroalimentación en éste proceso?

**Retroalimentación.-** Es una herramienta que consiste en sesiones de verificación del desarrollo de competencias que proporcionan los evaluadores a los evaluados, comunicando y analizando su actuación en el pasado y su potencial futuro.

**Acompañamiento.-** Es una forma de tutoría que se lo utiliza para enseñar de una manera práctica conductas útiles frente a una situación. El acompañamiento permite desarrollar y reforzar capacidades para afrontar una nueva actividad.

## ENTREVISTA DE CONTROL INTERNO



CEDAL S.A.

Periodo: Julio - Diciembre 2010

**ECI5**  
**3/4**

**AREA:** Administración  
**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos  
**Evaluación para el Desarrollo**  
**CARGO:** Jefe de Planta - Recursos Humanos  
**FECHA:** 18 de Diciembre 2011

**5. ¿Qué referencias se toma en consideración para el procedimiento de evaluación para el desarrollo?**

- 19 Manual de cargos y perfiles basado en competencias
- 20 Formato Evaluación para el Desarrollo
- 21 Formato Informe de Evaluación
- 22 Formato Plan Individual de Desarrollo

**6. ¿Qué personas se encargan del proceso de evaluación para el desarrollo?**

**De la implementación:** Jefe Administrativo de Planta (RR.HH) en Latacunga y el Asistente de Recursos Humanos en Quito / Guayaquil.

**Del control de implementación y cumplimiento:** Jefe Corporativo de Recursos Humanos.

## ENTREVISTA DE CONTROL INTERNO



**CEDAL S.A.**

Periodo: Julio - Diciembre 2010

**ECI5**  
**4/4**

**AREA:** Administración  
**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos  
**Evaluación para el Desarrollo**  
**CARGO:** Jefe de Planta - Recursos Humanos  
**FECHA:** 23 de Diciembre 2011

### **7. ¿Cada qué tiempo se realiza la evaluación para el desarrollo?**

La evaluación para el desarrollo se realiza una vez al año, tomando en cuenta el período anterior, es decir, los doce meses previos a la evaluación.

### **8. ¿La evaluación se realiza a todo el personal de la empresa?**

Las evaluaciones se realizan al personal que cuente con más de un año de trabajo en Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A. Además no se evaluará a aquellas personas que estén en calidad de pasantes.

Si se presenta el caso, en que el evaluador cuenta con un tiempo inferior a un año de trabajo, deberá realizar las evaluaciones del personal a su cargo el inmediato superior, salvo disposición contraria de la Gerencia General.

<b>Preparado por:</b> Ritha Maya Mesías	<b>Fecha:</b> Dic-2011
<b>Aprobado por:</b> Ing. Marco Romero Dra. Carla Acosta	<b>Fecha:</b>



## DESCRIPTIVO CONTROL INTERNO

CEDAL S.A.

Periodo: Julio - Diciembre 2010

d5  
1/2

**AREA:** Administración  
**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos  
**Evaluación para el Desarrollo**  
**CARGO:** Jefe de Planta - Recursos Humanos  
**FECHA:** 19 de Diciembre 2011

Durante la evaluación de control interno del departamento de recursos humanos se determinó que las personas responsables de éste proceso son:

- ✓ **De la implementación:** Jefe Administrativo de Planta (RR.HH) en Latacunga y el Asistente de Recursos Humanos en Quito / Guayaquil.
- ✓ **Del control de implementación y cumplimiento:** Jefe Corporativo de Recursos Humanos.

### Formularios utilizados

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
FO-RH-14	Formato de Evaluación para el Desarrollo
FO-RH-15	Formato Informe de Evaluación
FO-RH-16	Formato Plan Individual de Desarrollo

### Registro de información

- ✓ La Evaluación para el Desarrollo es un proceso que se realiza aplicando el formato de Evaluación para el Desarrollo, con cuya información se tabula los resultados.
- ✓ La Evaluación para el Desarrollo se realiza una vez al año, tomando en cuenta el período anterior, es decir, los doce meses previos a la evaluación.



## DESCRIPTIVO CONTROL INTERNO

**CEDAL S.A.**

Periodo: Julio - Diciembre 2010

**d5**  
**2/2**

**AREA:** Administración  
**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos  
**Evaluación para el Desarrollo**  
**CARGO:** Jefe de Planta - Recursos Humanos  
**FECHA:** 19 de Diciembre 2011

- ✓ Es responsabilidad de los líderes de área y de la Gerencia General, la ejecución del proceso de Evaluación para el Desarrollo con el apoyo del área de Recursos Humanos y/o asesores externos.
- ✓ Los resultados obtenidos en las evaluaciones son entregados a los evaluadores en el formato Informe de Evaluación, para iniciar la fase de retroalimentación a los colaboradores (con o sin acompañamiento), que incluye la determinación del plan de acción a seguir que se registra en el Formato Plan Individual de Desarrollo, estableciendo compromisos y fechas de realización.
- ✓ Finalizado este proceso, se inicia uno nuevo mediante otra evaluación.
- ✓ Es importante mencionar, que las evaluaciones se realizarán al personal que cuente con más de un año de trabajo en Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A. Además no se evaluará a aquellas personas que estén en calidad de pasantes.
- ✓ Si se presenta el caso, en que el evaluador cuenta con un tiempo inferior a un año de trabajo, deberá realizar las evaluaciones del personal a su cargo el inmediato superior, salvo disposición contraria de la Gerencia General.

<b>Preparado por:</b> Ritha Maya Mesías	<b>Fecha:</b> Dic-2011
<b>Aprobado por:</b> Ing. Marco Romero Dra. Carla Acosta	<b>Fecha:</b>



## HOJA DE HALLAZGOS

**H/H 5**  
**1/2**

**CEDAL S.A.**

Periodo: Julio - Diciembre 2010

**AREA:** Administración  
**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos  
**Evaluación para el Desarrollo**  
**FECHA:** Al 19 de Diciembre del 2011

**LA EJECUCIÓN DEL PROCESO ES RESPONSABILIDAD DE LA GERENCIA GENERAL CON APOYO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS.**

**CONDICIÓN:**

Este procedimiento aplica a todo el personal de Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A. que cuente con más de un año de trabajo. No se evaluará a aquellas personas que estén en calidad de pasantes.

**CRITERIO:**

El objetivo primordial es evaluar el desarrollo de competencias / habilidades del personal de Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A. que genere información para la toma de decisiones en cuanto a capacitación.

**CAUSA:**

Falta de conocimiento del entorno por parte del personal de la Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A.

**EFECTO:**

Obtención de un Plan Individual de Desarrollo, estableciendo compromisos y fechas de realización.



## HOJA DE HALLAZGOS

**H/H 5**  
**2/2**

**CEDAL S.A.**

Periodo: Julio - Diciembre 2010

**AREA:** Administración  
**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos  
**Evaluación para el Desarrollo**  
**FECHA:** Al 19 de Diciembre del 2011

### CONCLUSIONES:

El procedimiento de evaluación para el desarrollo procura determinar de manera sistemática y objetiva el grado de desarrollo de destrezas y habilidades, así como también diseñar un plan de acción en el mismo que se detallan oportunidades de mejora, las mismas que comprenden las herramientas a ser utilizadas en el desarrollo de competencias.

### RECOMENDACIONES:

**Líderes de área / Gerencia General:** Las evaluaciones para el desarrollo deberían ejecutarse internamente sin necesidad de contratar una empresa tercerizadora, con el fin de que en archivo y custodia de la empresa se cuente con un historial de evaluaciones de cada uno de los empleados; mismos que servirán como fuente de consulta oficial.

<b>Preparado por:</b> Ritha Maya Mesías	<b>Fecha:</b> Dic-2011
<b>Aprobado por:</b> Ing. Marco Romero Dra. Carla Acosta	<b>Fecha:</b>

**Componente:** Área de Recursos Humanos

**Sub componente:** Gestión de Clima y Cultura Organizacional

### **Objetivo**

Realizar eventos que fomenten la socialización para que el personal de la empresa se integre y diviertan como miembros de la familia de la Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A.

### **Alcance**

La Auditoría de Gestión al área de recursos humanos de la Empresa CEDAL, comprende el análisis de los procesos de gestión de clima y cultura organizacional aplicados en el período Julio - Diciembre 2010 (último semestre).

### **Área Crítica**

La Auditoría de Gestión al proceso de clima y cultura organizacional del área de recursos humanos de la Empresa CEDAL se realizara con corte a Julio 2010.

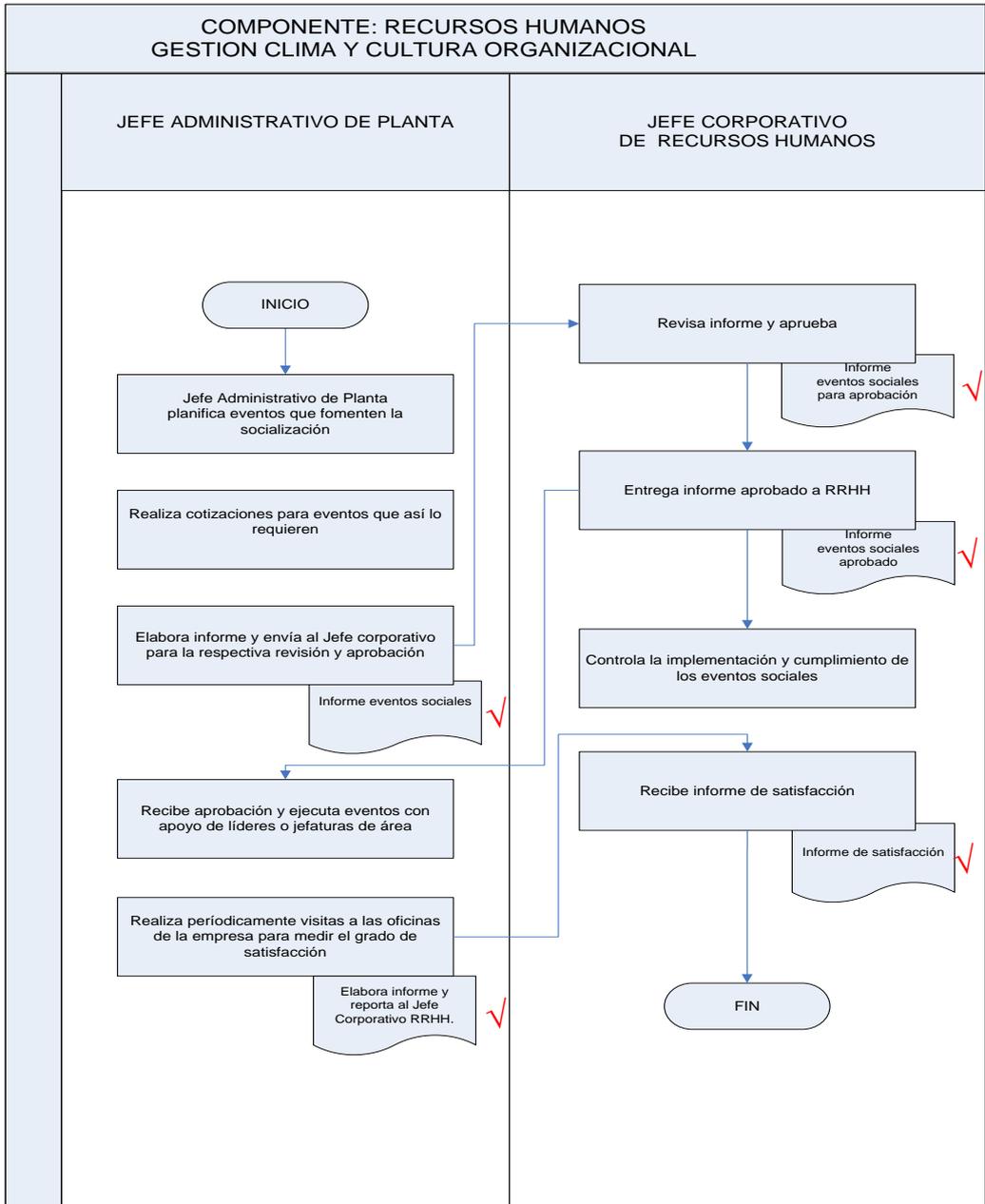




**FLUJOGRAMA DE PROCESO**  
**GESTIÓN DE CLIMA Y CULTURA**  
**ORGANIZACIONAL**

**FP 6**

Periodo: Julio - Diciembre 2010



<b>Preparado por:</b> Ritha Maya Mesías	<b>Fecha:</b> Dic-2011
<b>Aprobado por:</b> Ing. Marco Romero Dra. Carla Acosta	<b>Fecha:</b>

## ENTREVISTA DE CONTROL INTERNO



**CEDAL S.A.**

Periodo: Julio - Diciembre 2010

**ECI6**  
**1/2**

**AREA:** Administración  
**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos  
**Gestión de Clima y Cultura Organizacional**  
**CARGO:** Jefe de Planta - Recursos Humanos  
**FECHA:** 19 de Diciembre 2011

**1. ¿Cuál es el objetivo del Procedimiento de Gestión de clima y cultura organizacional?**

Realizar eventos que fomenten la socialización para que el personal de la empresa se integre y diviertan como miembros de la familia de la Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A.

**2. ¿Qué actividades se realizan para fomentar la socialización entre las personas?**

- ✓ Concurso de pintura para los hijos de los colaboradores
- ✓ Almuerzos en fechas como navidad y Día del Trabajo
- ✓ Regalo por el cumpleaños de cada uno de los miembros de la empresa
- ✓ Entrega de canasta navideña

**3. ¿Se descuenta algún valor económico a los empleados cuando se desarrollan los eventos?**

La empresa cuenta con un presupuesto asignado exclusivamente para eventos de socialización. El mismo que es evaluado directamente por la Jefatura Corporativa.

## ENTREVISTA DE CONTROL INTERNO



**CEDAL S.A.**

Periodo: Julio - Diciembre 2010

**ECI6**  
**2/2**

**AREA:** Administración  
**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos  
**Gestión de Clima y Cultura Organizacional**  
**CARGO:** Jefe de Planta - Recursos Humanos  
**FECHA:** 18 de Diciembre 2011

#### 4. ¿Existe algún tipo de medición de clima laboral?

Las mediciones de clima laboral en la Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A. se realizan periódicamente, mediante varias visitas a los diversos departamentos donde se realizan entrevistas y encuestas cuyos resultados sirven para establecer la manera de mejorar las condiciones de trabajo.

<b>Preparado por:</b> Ritha Maya Mesías	<b>Fecha:</b> Dic-2011
<b>Aprobado por:</b> Ing. Marco Romero Dra. Carla Acosta	<b>Fecha:</b>

## DESCRIPTIVO CONTROL INTERNO



CEDAL S.A.

Periodo: Julio - Diciembre 2010

d6  
1/2

**AREA:** Administración  
**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos  
**Gestión de Clima y Cultura Organizacional**  
**CARGO:** Jefe de Planta - Recursos Humanos  
**FECHA:** 19 de Diciembre 2011

Durante la evaluación de control interno del departamento de recursos humanos se determinó que las personas responsables de éste proceso son:

- ✓ **De la implementación:** Jefe Administrativo de Planta (RR.HH) en Latacunga y el Asistente de Recursos Humanos en Quito / Guayaquil.
- ✓ **Del control de implementación y cumplimiento:** Jefe Corporativo de Recursos Humanos.

### Registro de información

- ✓ El Jefe Administrativo de Planta (Latacunga) con apoyo del Asistente de RRHH. Planifican eventos de socialización.
- ✓ El Jefe Administrativo de Planta (Latacunga) y Asistente de RRHH realizan cotizaciones con el propósito de elaborar el informe de eventos con sus respectivos costos proyectados a las fechas en las que se desarrollaran los respectivos eventos.
- ✓ Es importante mencionar que la empresa cuenta con un presupuesto para estas actividades. Presupuesto que es asignado tomando en consideración gastos realizados en años pasados.
- ✓ El Jefe Administrativo de Planta (Latacunga) revisa que los gastos no excedan el presupuesto asignado para eventos sociales.

## DESCRIPTIVO CONTROL INTERNO



CEDAL S.A.

Periodo: Julio - Diciembre 2010

d6  
2/2

**AREA:** Administración  
**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos  
**Gestión de Clima y Cultura Organizacional**  
**CARGO:** Jefe de Planta - Recursos Humanos  
**FECHA:** 19 de Diciembre 2011

- ✓ El Jefe Administrativo de Planta (Latacunga) con apoyo del Asistente de RRHH elaboran informe y envían a la Jefatura Corporativa para su respectiva revisión y aprobación.
- ✓ El proceso de revisión y aprobación lo realiza el Jefe Corporativo de Recursos Humanos.
- ✓ El Jefe Administrativo de Planta (Latacunga) con apoyo del Asistente de RRHH y líderes o jefes de áreas proceden a desarrollar los eventos expuestos y aprobados en el informe de eventos sociales.
- ✓ Es responsabilidad de los líderes o jefes de área y del Jefe Administrativo de Planta la ejecución del proceso de desarrollo e implementación de eventos sociales.
- ✓ El Jefe Administrativo de Planta (Latacunga) realiza mediciones de clima laboral a través de entrevistas y encuestas.

<b>Preparado por:</b> Ritha Maya Mesías	<b>Fecha:</b> Dic-2011
<b>Aprobado por:</b> Ing. Marco Romero Dra. Carla Acosta	<b>Fecha:</b>



## HOJA DE HALLAZGOS

**CEDAL S.A.**

Periodo: Julio - Diciembre 2010

**H/H 6**  
**1/2**

**AREA:** Administración  
**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos  
**Gestión de Clima y Cultura Organizacional**  
**FECHA:** Al 19 de Diciembre del 2011

**LA EJECUCIÓN DEL PROCESO ES RESPONSABILIDAD DE LA GERENCIA CORPORATIVA Y EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN LATACUNGA.**

**CONDICIÓN:**

Este procedimiento aplica a todo el personal de Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A. independientemente del tiempo que se encuentre laborando en la empresa.

**CRITERIO:**

El objetivo primordial es realizar eventos que fomenten la socialización para que el personal de la empresa se integre y diviertan como miembros de la familia de la Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A.

**CAUSA:**

La falta de diversas actividades sociales entre los colaboradores para obtener adecuados niveles de integración.

**EFEECTO:**

Mejorar el nivel de integración y relación interpersonal entre todos los miembros de la Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A.



## HOJA DE HALLAZGOS

**CEDAL S.A.**

Periodo: Julio - Diciembre 2010

**H/H 6**  
**2/2**

**AREA:** Administración  
**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos  
**Gestión de Clima y Cultura Organizacional**  
**FECHA:** Al 19 de Diciembre del 2011

### CONCLUSIONES:

El procedimiento de gestión de clima y cultura organizacional procura siempre que el personal de la empresa se integre y diviertan como miembros de la familia Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A., para lo cual se realizan eventos que fomenten la socialización entre las personas.

### RECOMENDACIONES:

**Jefe Administrativo de Planta/Gerencia Corporativa de Recursos Humanos:** Aceptar sugerencias de eventos sociales y deportivos que se puedan desarrollar al interior de la empresa con el propósito de involucrar directamente a los empleados en la toma de decisiones cuyo objetivo primordial es mejorar las condiciones de trabajo.

<b>Preparado por:</b> Ritha Maya Mesías	<b>Fecha:</b> Dic-2011
<b>Aprobado por:</b> Ing. Marco Romero Dra. Carla Acosta	<b>Fecha:</b>

### **3.6.3. Etapa de Informe**

El informe constituye el producto final que el auditor formula de la ejecución de exámenes especiales de carácter financiero, operacional y técnicos de alcance limitado y menos amplio que el de auditoría, aplicando las normas técnicas y procedimientos de auditoría, para revelar los resultados obtenidos a través de comentarios, conclusiones y recomendaciones, en consideración a las disposiciones legales.

Son importantes porque permiten conocer si las entidades están logrando las metas y objetivos para los que fueron creados, si lo hacen de manera económica y eficiente, y si están cumpliendo con las disposiciones legales y normativas vigentes.

El informe debe ser completo, exacto, objetivo y convincente, así como lo suficientemente claro y conciso como lo permitan los asuntos que trate.

La exactitud se basa en la necesidad de asegurarse de que la información que se presente sea verdadera y confiable, y que los hallazgos sean correctamente expuestos.

El informe de auditoría debe ser objetivo, no prestarse a interpretaciones erróneas y debe exponer los resultados de la auditoría desde una perspectiva apropiada.

Para que el informe sea convincente se precisa que los resultados de la auditoría correspondan a sus objetivos, que los hallazgos se presenten de una manera

persuasiva y que las recomendaciones y conclusiones se desprendan lógicamente de los hechos expuestos.

La claridad exige que el informe sea fácil de ver y entender, deberán redactarse en un lenguaje claro, conciso y sencillo que permita transmitir su mensaje y brindar mejores resultados.

Los informes deben emitirse lo más pronto posible para que su contenido pueda ser utilizado oportunamente por los dirigentes o funcionarios de la administración y del nivel inmediato superior que corresponde, así como por otros interesados.

Los informes por escrito son necesarios para:

- ✓ Comunicar los resultados de la auditoría a los dirigentes o funcionarios de los niveles de dirección que corresponda.
- ✓ Reducir el riesgo de que los resultados sean mal interpretados.
- ✓ Poner los resultados a disposición de las entidades o personas facultadas para su conocimiento y efectos pertinentes.
- ✓ Facilitar el seguimiento para determinar si se han tomado las medidas correctivas apropiadas.

## **INFORME**

La etapa de informe para el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa CEDAL tiene como propósito fundamental detallar las principales debilidades del departamento y establecer recomendaciones que permitan corregir desviaciones y mejorar el Sistema de Control Interno donde “El Control Interno se define como un proceso, efectuado por la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: Efectividad y eficiencia de las operaciones, Confiabilidad en la información financiera, y Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.”<sup>23</sup>.

La descripción narrativa de las debilidades representa los hallazgos o aspectos trascendentales encontrados durante su examen, debiendo contener en forma lógica y clara los asuntos de importancia ya que constituyen la base para una o más conclusiones y recomendaciones. Donde las recomendaciones son sugerencias claras, sencillas, positivas y constructivas formuladas por los auditores para dar soluciones prácticas a los problemas o deficiencias encontradas con la finalidad de mejorar las operaciones o actividades de la entidad y constituyen la parte más importante del informe.

Es así que, una vez que se concluyó con el estudio y evaluación de componentes del departamento de Recursos Humanos de la Empresa CEDAL. A continuación se muestra el informe de la Auditoría de Gestión realizado:

---

<sup>23</sup> Control Interno Estructura Conceptual Integrada Samuel Alberto Mantilla B.

## **CARTA DE PRESENTACIÓN DE INFORME**

Latacunga, Julio del 2012.

**Señora:**

**María Elena Maya**

**Jefe Administrativo Planta – Recursos Humanos CEDAL**

**Presente.**

De mi consideración:

Hemos efectuado el examen especial de Gestión al Departamento de Recursos Humanos de la Empresa CEDAL en lo que respecta a los componentes de selección de personal, inducción y reinducción al personal, capacitación, gestión de nómina, evaluación para el desarrollo, gestión de clima y cultura organizacional, por el período comprendido entre Julio - Diciembre del 2010.

El examen se efectuó de acuerdo a las Normas Ecuatorianas de Auditoría. Estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable, que la información y la documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas y procedimientos aplicables.

Debido a la naturaleza especial del examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

Las recomendaciones deberán ser aplicadas de manera inmediata y con carácter obligatorio.

Atentamente,

Ritha Maya Mesias

AUDITOR/JEFE DE EQUIPO

## **CAPÍTULO I**

### **INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

#### **Motivo de Examen**

El Examen Especial en el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa CEDAL, se realizó con el propósito de determinar el grado de cumplimiento de normas, políticas y procedimientos internos de la empresa.

#### **Objetivos del Examen**

- ✓ Establecer el grado en que la Institución ha cumplido adecuadamente el proceso de selección de personal, inducción y reinducción al personal, capacitación, gestión nómina, evaluación para el desarrollo, gestión de clima y cultura organizacional y su desarrollo dentro de la institución.
- ✓ Formular recomendaciones dirigidas a mejorar el control interno, contribuir al fortalecimiento de la gestión institucional y promover su eficiencia operativa y de apoyo.

#### **Alcance del Examen**

Se analizó al Departamento de Recursos Humanos de la Empresa CEDAL. Por el período comprendido entre Julio - Diciembre del 2010. En lo que respecta a los siguientes Procedimientos:

- ✓ Procedimiento Selección de Personal
- ✓ Procedimiento Inducción y Reinducción al Personal

- ✓ Procedimiento de Capacitación
- ✓ Procedimiento de Gestión de Nómina
- ✓ Procedimiento de Evaluación para el Desarrollo
- ✓ Procedimiento de Gestión de Clima y Cultura Organizacional

### **Enfoque**

La Evaluación de Control Interno aplicado en CEDAL en el departamento de Recursos Humanos se realizó con el propósito de determinar el grado de cumplimiento de normas, políticas y procedimientos internos de la empresa.

En este sentido, la iniciativa de la ejecución de una auditoría de gestión planteada requiere la identificación explícita de fortalezas y debilidades, lo que representa una oportunidad invaluable para transformar a la empresa en un modelo de operación económicamente rentable.

Un enfoque global de la magnitud de esta tarea invita a la reflexión, al análisis, pero sobre todo, a replantear puntualmente el quehacer en términos de un crecimiento sostenido basado en una decisión de cambio y en una actitud de apertura, de aceptación y de trabajo. Lo que representa un cambio de mentalidad en los integrantes de la empresa, enfocados hacia la búsqueda de eficiencia, eficacia y economía en la administración y uso de los recursos.

Es innegable que un proceso de control interno, conceptualiza y soporta técnicamente los esfuerzos para mejorar estructuras, elevar la productividad,

depurar funciones, redimensionar unidades y hacer más competitivas a las instituciones.

De acuerdo con lo anterior, y luego de realizado el estudio y análisis de los componentes, así como del levantamiento de información indispensable, se formalizan comentarios y recomendaciones sobre evidencias y hallazgos encontrados.

### **Base Legal y Normativa**

La Empresa CEDAL se encuentra legalmente constituida y para el cumplimiento de sus fines se rige en leyes y reglamentos establecidos para el efecto, los mismos que se reflejan en las normas establecidas en:

- ✓ Reglamento Interno
- ✓ Contrato Colectivo

Además, la Empresa CEDAL cuenta con un marco normativo que regula los procesos y actividades diarias que se realiza, los mismos que se detallan a continuación:

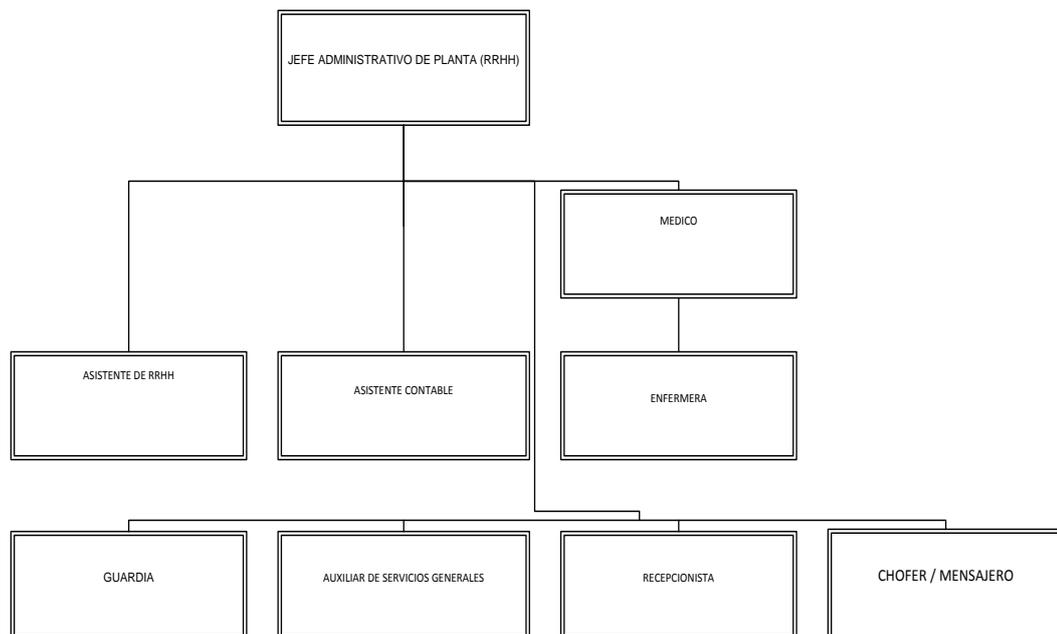
- ✓ Manual de cargos y perfiles basado en competencias
- ✓ Servicio Integrado de Remuneraciones (SIREM)
- ✓ Tabla remuneraciones mínimas sectoriales y/o tarifas mínimas legales
- ✓ Política Corporativa de Beneficios Laborales y Adicionales de los RR.HH.
- ✓ Pruebas Psicotécnicas

CEDAL es una empresa que fundamenta el desarrollo de sus actividades mediante disposiciones legales internas y externas.

Está regida bajo las normas y reformas que contiene el estatuto social previsto en las disposiciones del Reglamento de la constitución, organización y funcionamiento acorde a su actividad comercial, así:

- ✓ Código de Trabajo
- ✓ Ley de Seguridad Social

### Estructura Administrativa



## **Definiciones Estrategias:**

### **Misión**

“CEDAL es una empresa líder en la producción y comercialización de extrusiones de aluminio, que buscamos el crecimiento y desarrollo de nuestros clientes, colaboradores y accionistas, enmarcados en el cumplimiento de las leyes, aportes a la comunidad y cuidado del medio ambiente.”

### **Visión**

“Ser una empresa referente en la producción y comercialización de extrusiones de aluminio, productos y servicios complementarios, con sólida presencia internacional, reconocida por la excelencia de sus colaboradores y la calidad en su servicio.”

### **Principios Corporativos**

- ✓ Valorar al ser humano y contribuir a su desarrollo.
- ✓ Actuar siempre con integridad.
- ✓ Buscar la satisfacción de los clientes.
- ✓ Procurar la excelencia en toda actividad.
- ✓ Participar proactivamente y agregando valor en el desarrollo de la empresa, la comunidad y el país.
- ✓ Tener visión y compromiso de largo plazo.

## **Objetivos de la Empresa**

### **Objetivo General**

IncurSIONAR en el mercado nacional e internacional manteniendo una sólida presencia y liderar en el mercado de la perfilería.

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Ser líderes en el mercado.
- ✓ Mantener y mejorar la calidad del producto.
- ✓ Generar utilidades que permita mantener a la empresa

## **Principales Ejecutivos**

Gerente de Planta	Ing. Martin Burbano
Jefe Administrativo Planta	Sra. María Elena Maya
Asistente de RRHH	Sra. Gissela Carrillo
Asistente Contable	Lic. Guillermo León
Médico	Dr. José Molina

**CAPÍTULO II**  
**RESULTADOS DEL EXAMEN**  
**CARTA DE CONTROL INTERNO**

Latacunga, Julio del 2012.

Señora:

María Elena Maya

**Jefe Administrativo Planta – Recursos Humanos CEDAL**

Presente.

De mi consideración:

Como parte de nuestro examen especial de Gestión al Departamento de Recursos Humanos de la Empresa CEDAL relacionado a los componentes de selección de personal, inducción y reinducción al personal, capacitación, gestión nómina, evaluación para el desarrollo, gestión de clima y cultura organizacional, por el período comprendido entre Julio - Diciembre del 2010, se consideró la estructura del control interno a efectos de determinar procedimientos de auditoría, en la extensión requerida por las Normas Ecuatorianas de Auditoría. Bajo estas normas, el objeto de dicha evaluación fue establecer un nivel de confianza en los procedimientos de control interno y procesos administrativos en el área de Recursos Humanos.

El estudio y evaluación de control interno, permitió además, determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría necesarios para expresar una opinión sobre los componentes analizados.

Esta evaluación reveló ciertas condiciones reportables, las mismas que se detallan a continuación y se encuentran descritas en los comentarios, conclusiones y recomendaciones. Una adecuada implantación de estas últimas, permitirá mejorar las actividades administrativas y operativas del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa CEDAL.

Atentamente,

Ritha Maya Mesias

AUDITOR/JEFE DE EQUIPO

## **Procedimiento Selección de personal**

El Jefe Administrativo de Planta señaló que la política interna de CEDAL “Procedimiento de Selección de Personal” tiene como objeto primordial realizar una evaluación y control sobre acciones a realizar para el cumplimiento de objetivos administrativos. Además indica que el proceso a seguir para cumplir con éste procedimiento es el siguiente:

- ✓ Reclutamiento. Fase inicial del proceso de selección en donde se capta o atrae candidatos para cubrir la vacante.
- ✓ Promoción interna. Se lo realiza cuando se intenta cubrir la vacante mediante la reubicación de un colaborador, el cual puede ser ascendido (movimiento vertical), transferido (movimiento horizontal) o transferido con promoción (movimiento diagonal).
- ✓ Selección externa. Se lo aplica cuando al existir determinada vacante, la empresa la cubre con personas ajenas a ella, es decir, con candidatos externos.
- ✓ Competencia. Son características personales con base en la educación, formación, habilidades y experiencia, necesarias para desempeñar eficaz y eficientemente las exigencias planteadas por un trabajo.

El trabajador no puede aplicar a una promoción de cargo sin que exista la decisión por parte del nivel jerárquico superior, debido a que la Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A. para la selección de personal considera únicamente el perfil duro del cargo, es decir, Formación académica / Educación, Conocimientos adicionales / Cursos, Idiomas necesarios, Años de experiencia; los

cuales se califican en función al nivel jerárquico y pesos porcentuales en cada caso.

El Jefe Administrativo de planta manifestó que el Jefe Corporativo de Recursos Humanos (función que se mantiene en la estructura orgánica de la matriz) es quien decide si es posible realizar una promoción interna o si es necesario realizar una selección externa del personal, situación que en ocasiones impide al personal de planta conocer sobre los procesos de selección provocando una falta de motivación que podría causar un menor desempeño.

### **Conclusión**

La Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A. para la selección de personal considera las características de perfil dejando de lado el hecho de que empleados actuales deseen aplicar para cargos nuevos o vacantes que se presenten.

### **Recomendación**

Al Jefe Administrativo de Planta

1. Elaborar un plan anual de selección y promoción de personal interno tomando en consideración aspectos como antigüedad y conocimiento práctico, a la par de las necesidades propias de la empresa.

Al Jefe Corporativo de Recursos Humanos (Matriz)

2. Proporcionar información necesaria para que la Jefatura de Planta pueda proyectar sus necesidades de personal en forma anual; y oriente la

evaluación de aspectos como antigüedad, conocimiento, capacidad y desempeño laboral.

### **Procedimiento Inducción y reinducción al personal**

El Departamento de Recursos Humanos planifica y coordina los procesos de inducción y reinducción de personal; el mismo que se aplica al personal que se incorpora por primera vez a la empresa o a un nuevo puesto de trabajo. Se aplica también al personal temporal en el caso de que solicite su Jefe inmediato, en función de las necesidades que presenten las unidades administrativas.

De acuerdo a información proporcionada por el Jefe Administrativo de Planta, el Objetivo primordial del procedimiento de inducción y reinducción de personal es asegurar que el trabajador conozca los procesos más importantes de Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A. de forma global, en función de los procedimientos específicos de cada departamento o área de trabajo.

Es así, que, una vez realizada la contratación o definido el movimiento interno de personal hacia un nuevo puesto de trabajo, el Jefe Administrativo Planta (RR.HH.) en Latacunga y el Asistente de Recursos Humanos en Quito / Guayaquil elaboran la Agenda de Inducción o Reinducción en coordinación con el Jefe inmediato, con lo cual el personal a más de conocer el medio en el cual se va a desenvolver, se convierte en un elemento que puede aportar con su experiencia en las diferentes unidades productivas.

## **Conclusión**

Para los procesos de procedimiento de inducción y reinducción, se elabora una Agenda en la que se coordinan día y hora con los responsables de cada proceso, quien se compromete a compartir los procedimientos y políticas generales de su área con la persona en proceso de inducción. La documentación que se entrega al nuevo colaborador, hace énfasis en las normas de control de personal que están detalladas en el reglamento Interno vigente.

## **Recomendación**

Al Jefe Administrativo de Planta

3. Elaborar formatos para el control de asistencia al curso y talleres de inducción y reinducción así como también formatos para evaluar el desempeño inicial, acción que en lo posible debería efectuarse dentro de los tres primeros meses posteriores al proceso de inducción.

## **Procedimiento de Capacitación**

De acuerdo a información proporcionada por el Jefe Administrativo de Planta el procedimiento de capacitación se aplicó al personal de todos los niveles y cargos de la Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A, en un 92,68% del total.

La capacitación se realizó en las siguientes áreas:

- ✓ Calidad
- ✓ Extrusión
- ✓ MTTO

- ✓ Anodizado
- ✓ Fundición
- ✓ ADM

El Objetivo primordial es elaborar un plan específico de capacitación, que permita desarrollar las competencias de los colaboradores de la Empresa en las áreas de actividad en que se detecte necesidades reales de capacitación. Sin embargo los temas de capacitación son definidos por las Jefaturas sin tomar en consideración opiniones de los colaboradores.

Este hecho hace que en ocasiones las capacitaciones no incluyan temas que los trabajadores quisieran profundizar o conocer.

### **Conclusión**

El Jefe Administrativo de Planta (RR.HH) y el Asistente de Recursos Humanos consolidan los temas de capacitación solicitados por las áreas de la empresa en el formato Plan Anual de Capacitación, el cual una vez aprobado se procede a su ejecución a través de proveedores de capacitación con los cuales se efectúa el análisis de costos de cada curso y al establecimiento de fechas de ejecución y fechas de evaluación.

### **Recomendación**

Al Jefe Administrativo de Planta

4. Involucrar en la toma de decisiones sobre temas capacitaciones al personal de la empresa con el propósito de identificar necesidades reales de

capacitación y fortalecer las capacidades de cada trabajador en el área de su competencia o labor.

### **Procedimiento Nómina**

Recursos Humanos es quien realiza la generación de roles de pago, sobresueldos y beneficios generales lo que le permite cumplir con el procedimiento del pago de valores monetarios a todo el personal que labora en Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A.

El procedimiento inicia con la recopilación de datos de cada empleados, verificación de valores, impresión del rol de pagos, entrega de documento físico y magnético para realizar transferencia bancaria y finalmente se genera las planillas del IESS de todo el personal de la Empresa.

### **Conclusion**

Para la elaboración del rol de pagos de Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A., considerara las normas establecidas en el Reglamento Interno, Contrato Colectivo de la empresa y demás leyes vigentes en el país, que permite el pago quincenal a sus trabajadores en forma puntual y oportuna.

### **Recomendación**

Al Jefe Administrativo de Planta

5. Elaborar y entregar a los empleados liquidaciones mensuales de su remuneración que incluyan detalles de ingresos y descuentos generados para cada trabajador individual.

## **Procedimiento Evaluación para el Desarrollo**

El procedimiento de evaluación para el desarrollo es responsabilidad de la gerencia general con apoyo del área de recursos humanos. Este procedimiento aplica a todo el personal de Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A. que cuente con más de un año de trabajo en relación de dependencia. No se evaluará a aquellas personas que estén en calidad de pasantes.

La evaluación para el desarrollo tiene como objetivo primordial evaluar el desarrollo de competencias / habilidades del personal de Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A. que genere información para la toma de decisiones en cuanto a capacitación, posibles reubicaciones, ascensos o cambiar de área de actividad.

## **Conclusión**

El procedimiento de evaluación para el desarrollo procura determinar de manera sistemática y objetiva el grado de desarrollo de destrezas y habilidades, así como también permite diseñar un plan de acción en el mismo que se detallan oportunidades de mejora, las mismas que comprenden las herramientas a ser utilizadas en el desarrollo de competencias.

## **Recomendación**

A los Líderes de área / Gerencia General:

6. Deberán ejecutar internamente procesos de evaluación sin necesidad de contratar una empresa externa, con el propósito de archivar y custodiar en la empresa información de cada uno de los empleados.

## **Gestión de Clima y Cultura Organizacional**

El procedimiento de gestión de clima y cultura organizacional aplica a todo el personal de Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A. independientemente del tiempo que se encuentre laborando en la empresa. Es así que para fomentar la socialización, el departamento de recursos humanos a través del Jefe administrativo de planta realiza eventos para que el personal de la empresa se integre y diviertan como miembros de la familia CEDAL.

Según información proporcionada por el Jefe Administrativo de Planta únicamente se realizan las siguientes actividades: Concurso de pintura para los hijos de los colaboradores, Almuerzos en fechas como navidad y Día del Trabajo, entrega de regalo por el cumpleaños de cada uno de los miembros de la empresa, Entrega de canasta navideña. Por lo que se considera que existen escasas actividades sociales para obtener adecuados niveles de integración

## **Conclusión**

El procedimiento de gestión de clima y cultura organizacional procura siempre que el personal de la empresa se integre y mejore su autoestima identificándose como miembros de la familia Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A., para lo cual se realizan eventos que fomenten la socialización.

## **Recomendación**

Al Jefe Administrativo de Planta/Gerencia Corporativa de Recursos Humanos:

7. Receptar sugerencias de eventos de capacitación, sociales y deportivos que se puedan desarrollar al interior de la empresa con el propósito de involucrar directamente a los empleados en la toma de decisiones cuyo

objetivo primordial es mejorar las condiciones de trabajo y lograr una participación activa de sus empleados.

### **Otros Resultados**

**No tiene definido ni ejecuta indicadores de gestión.**

### **Conclusión**

La empresa CEDAL en la actualidad no tiene definido indicadores de Gestión siendo necesaria su implementación para:

- ✓ Alcanzar el desarrollo adecuado de sus labores dentro de la empresa.
- ✓ Lograr proporcionalidad entre la satisfacción laboral y los resultados económicos obtenidos.
- ✓ Desarrollar la comunicación, y la buena relación interna entre el personal de la empresa, lo que permite generar ahorro de costos y de tiempo en los procesos de cada actividad que desarrolla su empresa.
- ✓ Conseguir la satisfacción laboral, lo que permite tener personal identificado con la empresa, generar una mejor atención al cliente y mejor imagen en el entorno de la empresa.

### **Recomendación**

A la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos (Matriz):

8. Aplicar en forma periódica indicadores de gestión de Recursos como:

- ✓ Capacitación
- ✓ Accidentabilidad Laboral
- ✓ Rotación de Personal
- ✓ Ausentismo

Estos indicadores de gestión de Recursos Humanos permitirán obtener resultados significativos para tomar decisiones oportunas.

### **Distribución inadecuada de diversos niveles jerárquicos en el Organigrama**

#### **Conclusión**

En el organigrama estructural vigente del departamento de Recursos Humanos de CEDAL en la ciudad de Latacunga, existe una distribución inadecuada en cuanto a los diversos niveles jerárquicos.

#### **Recomendación**

A la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos (Matriz):

9. Tomar en consideración la propuesta orgánica realizada en el presente proyecto y difundir al personal de la empresa, el mismo que permitirá que los empleados identifiquen su nivel, grado de autoridad y responsabilidad.

## CAPÍTULO IV

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

#### 4.1. Conclusiones

- ✓ Una vez concluida la auditoria en la Empresa Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A. CEDAL, se determina que el departamento de Recursos Humanos basa su gestión en las leyes laborales como Código del Trabajo, Ley de la Seguridad Social, Servicio Integrado de Remuneraciones, Tabla remuneraciones mínimas sectoriales y/o tarifas mínimas legales, así como también mantienen un Reglamento Interno, Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo, Políticas Corporativas, Cuarto Contrato Colectivo de Trabajo, lo que garantiza que la gestión se efectúa dentro de un marco legal.
  
- ✓ Al analizar el proceso de Capacitación se puede observar que el mismo se gestiona con un enfoque basado en la calidad y la economía pues el plan anual se ejecuta con proveedores de firmas reconocidas y ha sido gestionado en su mayoría aplicando el subsidio de la CNCF.
  
- ✓ El Sistema de Gestión de Recursos Humanos es el adecuado, pues cuentan con procedimientos legales en todos los procesos, asegurando así el ingreso y/o contratación de personal idóneo para cada una de las áreas, manteniendo el concepto de mejora continua para el fortalecimiento y desarrollo de su talento humano.

- ✓ La evaluación efectuada al Departamento de Recursos Humanos de la Empresa CEDAL en los procedimientos de Selección de Personal, Inducción y Reinducción al Personal, Capacitación, Gestión de Nómina, Evaluación para el Desarrollo y Gestión de Clima y Cultura Organizacional; determinó que tanto el nivel de confianza como el nivel de riesgo son moderados.
  
- ✓ El informe o producto final de la ejecución del examen permite comunicar los resultados de la auditoría a los funcionarios de los niveles de dirección que corresponda para su conocimiento y efectos pertinentes; incluye recomendaciones prácticas de los hallazgos encontradas, con la finalidad de proporcionar una herramienta que contribuya a la eficacia y eficiencia en la gestión del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa CEDAL.

## 4.2. Recomendaciones

Al concluir este trabajo de auditoria y análisis al Departamento de Recursos Humanos de la empresa Corporacion Ecuatoriana de Aluminio S.A. CEDAL, me permito realizar las siguientes recomendaciones.

- ✓ La Empresa CEDAL y el Departamento de Recursos Humanos debe continuar fortaleciendo su imagen de eficiencia y compromiso con la sociedad, velando por el buen funcionamiento y administración de cada una de las áreas, evidenciando así un trabajo direccionado a mantener la mejora continua de sus procesos y el desarrollo de sus recursos humanos y económicos.
- ✓ En cuanto a la elaboración del Plan anual de capacitación, se recomienda que el mismo este directamente relacionado al cumplimiento de las competencias que exige su manual de cargos.
- ✓ Con respecto al Procedimiento de Evaluación para el desarrollo, se sugiere que en lugar de que la evaluación la realice una Empresa externa, esta sea levantada de forma interna puesto que el personal que gestiona los Recursos humanos en la Empresa poseen el conocimiento suficiente para realizarlo.
- ✓ En general se recomienda que la Empresa continúe su línea trazada en el fortalecimiento de sus objetivos, convirtiéndose así en el mejor referente del sector industrial de la Provincia y el País.

- ✓ Se considera conveniente adoptar las recomendaciones establecidas en el presente informe mismo que se obtuvo del análisis efectuado al Control Interno, permitiendo mejorar la eficiencia y efectividad de las actividades y procedimientos adoptados y aplicados por el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa CEDAL.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- MALDONADO, Milton; “Auditoría de Gestión”, Tercera edición
- WHITTINGTON, Ray; “Principios de Auditoría”, Decimocuarta edición
- Manual de Auditoría de Gestión. Contraloría General del Estado.
- FRANKLIN F, Enrique Benjamín; “Auditoría Administrativa”, Segunda edición
- ALVIN, Arens; “Auditoría un enfoque integral”, Decimoprimer edición

### **Internet**

- <http://www.monografias.com/trabajos71/Auditoría-gestion-recursos-humanos/Auditoría-gestion-recursos-humanos.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/methods/methods.shtml>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/36/audigest.htm>
- [http://diseñodeunmanualdegestión-monografias\\_com](http://diseñodeunmanualdegestión-monografias_com).

# ANEXOS

## ANEXO A

**FO-RH-01** Formato de Solicitud de Personal

FO-RH-01	VERSION 2	
		
<b>SOLICITUD DE PERSONAL</b>		
FECHA: _____ NOMBRE DEL CARGO: _____ FECHA DE INGRESO REQUERIDA: _____	DEPARTAMENTO: _____ CARGO AL QUE REPORTA: _____ CIUDAD EN LA QUE LABORA: _____	
<p style="text-align: center;"><b>DATOS DEL CARGO</b></p> FIJO: _____ TEMPORAL: _____ TIEMPO COMPLETO: _____ MEDIO TIEMPO: _____ TIPO DE CONTRATO: _____ HORARIO DE TRABAJO: TURNOS ROTATIVOS SUELDO FIJO: _____ VARIABLE: _____ VALOR HORA: _____ COMISIONES: _____ VALOR KILO: _____ MOVILIZACIÓN: _____	<p style="text-align: center;"><b>RAZONES PARA CONTRATACIÓN</b></p> REEMPLAZO: _____ CREACIÓN: _____ LA POSICIÓN ESTA EN EL PUESTO DEL ÁREA SI _____ NO _____ COMENTARIOS: _____	
<b>PERFIL REQUERIDO</b>		
FORMACIÓN ACADEMICA/EDUCACIÓN: _____ CONOCIMIENTOS ADICIONALES/CURSOS: _____	INGLÉS BÁSICO: ___ MEDIO: ___ AVANZADO: ___ VEHICULO PROPIO: SI _____ NO _____ LICENCIA TIPO: _____	
<b>FIRMAS DE APROVACIÓN</b>		
GERENTE / JEFE DEPARTAMENTAL:		FECHA:
GERENTE GENERAL:	GERENTE DE PLANTA:	FECHA:
JEFE CORPORATIVO DE RECURSOS HUMANOS		FECHA:

## ANEXO B

### FO-RH-02 Formato de Referencias Laborales

FO-RH-02	 <p><b>REFERENCIAS LABORALES</b></p>	VERSION 2
<b>INFORMACION GENERAL</b>		
NOMBRE DEL CANDIDATO:		FECHA DE HOY:
CARGO AL QUE APLICA:		CIUDAD:
EMPRESA EN LA QUE LABORO:		TELÉFONO:
PERSONA QUE EMITE REFERENCIAS:		CARGO:
<b>INFORMACION CANDIDATO</b>		
RESULTADOS DE SU GESTIÓN (LOGROS):		
RELACIONES (SUPERIORES, COMPAÑEROS, SUBALTERNOS):		
VALORES PERSONALES:		
CARGO QUE OCUPABA EL CANDIDATO:		
FECHA DE ENTRADA:		FECHA DE SALIDA:
MOTIVO DE SALIDA:		
RECOMENDARÍA SU CONTRATACIÓN ¿POR QUÉ?:		

## ANEXO C

**FO-RH-03** Formato de Informe de Selección Cargos Operativos (Cargo Tipo B)

FO-RH-03 VERSION 3	
<b>INFORME DE SELECCION CARGOS OPERATIVOS (CARGO TIPO B)</b>	

<b>NOMBRE:</b>	
<b>EDAD:</b>	
<b>SEXO:</b>	
<b>FECHA:</b>	
<b>POSICIÓN:</b>	

### 1. SITUACION FAMILIAR

(En esta sección se ofrece un detalle de la información personal del candidato: estado civil, ocupación cónyuge, número de hijos, edades, lugar de residencia, ocupación padre, ocupación madre, hermanos, edades, ocupación).

### 2. PREPARACION PROFESIONAL / EDUCACION

(Breve resumen del nivel de instrucción del candidato, primaria, secundaria, técnico superior; y de los eventos de capacitación a los que ha asistido recientemente)

### 3. EXPERIENCIA LABORAL

(Se indica los años de experiencia de la persona y en que áreas, se describe las empresas en las que ha trabajado, la actividad de la misma, el periodo, los cargos y funciones desempeñadas, motivo de salida, último o actual salario y su aspiración salarial)

### 4. INFORME DE PRUEBAS PSICOTECNICAS

(Se adjunta informe de pruebas psicotécnicas cuando el cargo requiera la aplicación de pruebas o cuando el Jefe inmediato de la posición lo solicite.)

### **PESO PORCENTUAL**

	<b>Formación Académica</b>	<b>Conocimientos adicionales/Cursos</b>	<b>Idiomas Necesarios</b>	<b>Nivel de Experiencia</b>
Perfil Ideal				
Perfil Real				
Total				
Peso según nivel jerárquico				
Resultado Selección				

### **EVALUACION PARA CONTRATACION**

<b>Gerente / Jefe Inmediato</b>	
Nombre Evaluador:	
Cargo:	
Calificación*:	
Decisión de Contratación:	
Firma:	

<b>Directivo</b>	
Nombre Evaluador:	
Cargo:	
Calificación*:	
Decisión de Contratación:	
Firma:	

\*Nota: Para evaluar a los candidatos se considerará una calificación de 1 a 4, de acuerdo a la siguiente escala.

<b>Calificación</b>	<b>Escala</b>
1	Contratación
2	Considerar para futura selección
3	No contratar
4	Eliminar de la base de datos

## ANEXO D

**FO-RH-04** Formato de Informe de Selección Cargos Medios y Altos (Cargo Tipo A)

FO-RH-04  
VERSION 3



**INFORME DE SELECCIÓN CARGOS MEDIOS Y ALTOS (CARGO TIPO A)**

<b>NOMBRE:</b>	
<b>EDAD:</b>	
<b>SEXO:</b>	
<b>FECHA:</b>	
<b>POSICIÓN:</b>	
<b>CIUDAD:</b>	

### 1. PREPARACION PROFESIONAL

(Breve resumen del nivel de instrucción del candidato, secundaria, superior; diplomado, masterado y de los eventos de capacitación a los que ha asistido recientemente)

### 2. EXPERIENCIA LABORAL

(Se indica los años de experiencia de la persona y en que áreas, se describe las empresas en las que ha trabajado, la actividad de la misma, el periodo, los cargos y funciones desempeñadas, motivo de salida, último o actual salario y su aspiración salarial)

### 3. ENTREVISTA DE AUTO-OPINION

(Criterios del candidato frente a los siguientes aspectos: autoimagen, fortalezas personales, debilidades personales, fortalezas profesionales, debilidades profesionales, estilo de liderazgo del jefe inmediato, ambiente de trabajo / cultura organizacional, motivación / desmotivación hacia el cargo y/o empresa.)

#### 4. PRUEBA DE PERSONALIDAD

(Esta prueba nos permite establecer una idea general del tipo de personalidad del candidato, de acuerdo a la combinación de las siguientes dimensiones: Extrovertido / Introverso, Sensible / Intuitivo, Pensante / Sentimental, Juzgador / Perceptivo)

#### 5. INFORME DE PRUEBAS PSICOTECNICAS

(Se adjunta informe de pruebas psicotécnicas cuando el cargo requiera la aplicación de pruebas o cuando el Jefe inmediato de la posición lo solicite.)

#### PESO PORCENTUAL

	<b>Formación Académica</b>	<b>Conocimientos adicionales/Cursos</b>	<b>Idiomas Necesarios</b>	<b>Nivel de Experiencia</b>
Perfil Ideal				
Perfil Real				
Total				
Peso según nivel jerárquico				
Resultado Selección				

#### EVALUACION PARA CONTRATACION

<b>Gerente / Jefe Inmediato</b>	
Nombre Evaluador:	
Cargo:	
Calificación*:	
Decisión de Contratación:	
Firma:	

<b>Directivo</b>	
Nombre Evaluador:	
Cargo:	
Calificación*:	
Decisión de Contratación:	
Firma:	

**\*Nota:** Para evaluar a los candidatos se considerará una calificación de 1 a 4, de acuerdo a la siguiente escala.

<b>Calificación</b>	<b>Escala</b>
1	Contratación
2	Considerar para futura selección
3	No contratar
4	Eliminar de la base de datos

## ANEXO E

**FO-RH-05** Formato Creación Maestro de Personal

FO-RH-05

VERSION 2



### CREACIÓN MAESTRO DE PERSONAL

CODIGO: \_\_\_\_\_

NOMBRES: \_\_\_\_\_

APELLIDOS: \_\_\_\_\_

EDUCACIÓN: \_\_\_\_\_

PROFESIÓN: \_\_\_\_\_

FECHA DE INGRESO: \_\_\_\_\_

SUELDO: \_\_\_\_\_

**FOTO**

CARGO: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

TIPO DE CONTRATO: \_\_\_\_\_

IESS (# de Afiliación): \_\_\_\_\_

CEDULA DE IDENTIDAD: \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_

LIBRETA MLITAR: \_\_\_\_\_

CIUDAD: \_\_\_\_\_

LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO: \_\_\_\_\_

TELEFONO: \_\_\_\_\_

TIPO DE SANGRE: \_\_\_\_\_

ESTADO CIVIL: \_\_\_\_\_

NÚMERO DE HIJOS: \_\_\_\_\_

NOMBRE CONYUGE: \_\_\_\_\_

CEDULA DE IDENTIDAD: \_\_\_\_\_

NOMBRE FAMILIAR CERCANO: \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_

TELEFONO: \_\_\_\_\_

NOMBRE HIJOS

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

FECHA DE NACIMIENTO

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

FIRMA DEL EMPLEADO

## ANEXO F

**FO-RH-06** Documentos de Contratación

FO-RH-06	VERSION 2
 <b>DOCUMENTOS DE CONTRATACIÓN</b>	

Nº	DOCUMENTOS	ENTREGADO
1	Dos copias de la cédula de ciudadanía o pasaporte en el caso de ser extranjero.	
2	Copia de la papeleta de votación	
3	Copia de la Libreta Militar.	
4	Partida de Matrimonio Civil o documento legal que acredite la unión de hecho.	
5	Partidas de nacimiento originales de hijos.	
6	Certificados de trabajos anteriores.	
7	Certificados de honorabilidad	
8	Copia del Título de bachiller, universitario o certificado del último nivel aprobado	
9	Copias de los certificados de cursos recibidos.	
10	Récord Policial.	
11	Chequeo pre-ocupacional	
12	Fotografía (Tamaño Carné)	



# ANEXO H

## FO-RH-08 Agenda de Inducción y Reinducción

Anexo A (Ejemplo de Agenda)								
FO-RH-08								VERSION 2
								
<b>AGENDA DE INDUCCION O REINDUCCION</b>								
Nombre:								
Cargo:								
Periodo de Inducción:								
Empresa / Ciudad	Area	Objetivo	Tema	Fecha / Horario	Responsable UIO	Responsable GYE	Responsable LAT	Firma
Colecsis / UIO	Recursos Humanos	Conocer la organización, la estructura y los servicios que ofrece Recursos Humanos	• Bienvenida y lineamientos generales		Jefe Corporativo de RRHH			
			• Revisión de la Misión - Visión - Principios Corporativos - Reglamento Interno					
			• Entrega de Reglamento Interno, Contrato Colectivo, Políticas Corporativas, Perfil del Cargo, Organigrama y Triptico					
			• Estructura de la empresa / departamento. Funciones del cargo					
			• Plan de beneficios					
			• Selección - Capacitación - Comunicación Interna		Asistente de Recursos Humanos			
			• Nómina (rol de pagos)		Asistente de Nómina			
			• Dispensario Médico		Enfermera			
Colecsis / UIO	Finanzas y Operaciones	Conocer el manejo financiero administrativo de la empresa	• Seguros del personal		Analista de Tesorería			
			• Adquisiciones		Jefe Administrativo Corporativo			
			• Presupuestos		Analista de Controlaría			
			• Contabilidad		Contador General Corporativo			
Colecsis / UIO	Sistemas	Conocer los sistemas / equipos utilizados en la empresa	• Correo electrónico		Jefe Corporativo de Sistemas	Analista de Sistemas		
			• Servicio de Intranet					
			• Sistemas y Equipos		Analista de Sistemas	Analista de Sistemas		
			• Central telefónica					
Colecsis / UIO	Marketing	Conocer el posicionamiento de la empresa dentro del mercado y sus competidores	• Marketing Estratégico		Analista de Marketing			
			• Marketing Operativo					
			• Posicionamiento e Imagen					
Colecsis / UIO	Ventas	Conocer los lineamientos financieros en la Gestión de Ventas	• Créditos		Director Corporativo Financiero y de Operaciones			
			• Cobranzas					
			• Cupos					
			• Garantías					
Cedal / UIO	Ventas	Conocer los productos y clientes que maneja la empresa	• Conocimiento del producto y sus sistemas		Gerente de Ventas UIO	Gerente de Ventas GYE		
			• Conocimiento de distribuidores y clientes					
			• Conocimiento del mercado					
Empresa / Ciudad	Area	Objetivo	Tema	Fecha / Horario	Responsable UIO	Responsable GYE	Responsable LAT	Firma
Cedal / LTGA	Producción	Conocer el proceso productivo de la periferia de aluminio	• Bienvenida y lineamientos generales de la Planta Industrial				Gerente de Planta	
			• Recorrido proceso de producción				Jefe de Producción	
			• Gestión del área de metales				Jefe de Metales	
			• Gestión del área de acabados				Jefe de Acabados	
			• Programación, generación y control de la información referente a la producción de Planta				Jefe de Control de Producción	
			• Proceso de Mantenimiento				Jefe de Mantenimiento	
			• Gestión Administrativa y de RR.HH.				Jefe Administrativo Planta (RR-HH)	

## ANEXO I

### FO-RH-09 Determinación de Competencias

FO-RH-09											VERSION 2										
																					
DETERMINACIÓN DE LA COMPETENCIA																					
Nombre del Colaborador:				Cargo:				Ciudad				Actualización									
Fecha de Ingreso:				Fecha de Revisión:				UIO <input type="checkbox"/> GYE <input type="checkbox"/> LTGA <input checked="" type="checkbox"/>				Acción tomada / Capacitación		Fecha							
Competencia	Perfil Ideal	Perfil Real	Cumplimiento			Requiere Capacitación?		Porqué?	Acciones ó Plan de Capacitación												
			Total	Parcial	No Cumple	Si	No														
Formación Académica / Educación																					
Conocimientos Adicionales / Cursos																					
Idiomas																					
Años de Experiencia																					



## ANEXO K

### FO-RH-11 Control Asistencia Capacitación

FO-RH-11		VERSION 2
		
<b>CONTROL DE ASISTENCIA</b>		
TEMA:		
ASPECTOS TRATADOS:		
INSTRUCTOR/ES:		
FECHA:		
HORA:		
No. de HORAS:		
#	NOMBRE Y APELLIDO	DEPARTAMENTO
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		

## ANEXO L

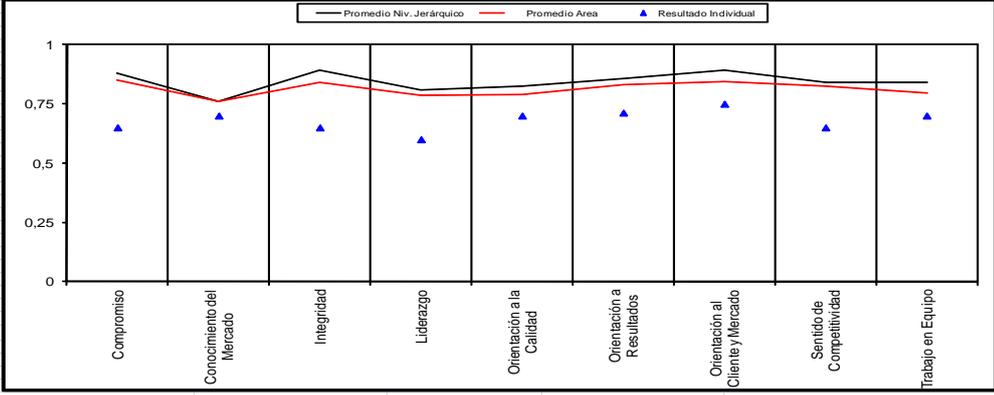
### FO-RH-12 Eficacia de la Capacitación

FO-RH-01	VERSION 2
	
<b>EFACACIA DE LA CAPACITACIÓN</b>	
NOMBRE DEL COLABORADOR: _____	
CARGO DEL COLABORADOR: _____	
DEPARTAMENTO: _____	
CAPACITACIÓN RECIBIDA: _____	
FECHA DE LA CAPACITACIÓN: _____ # DE HORAS: _____	
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO: _____	
<p><b>A fin de conocer los resultados del programa de capacitación, le pedimos contestar las siguientes preguntas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Luego de la capacitación recibida, ha observado en su colaborador, la aplicación de nuevos conocimientos / habilidades SI, Describa la evidencia NO, Por qué?</li><li>2. Ha notado algún cambio de actitudes en su colaborador? SI, Cuáles? NO, Indique la causa</li><li>3. Detalle su apreciación general sobre el rendimiento de su colaborador?</li><li>4. Qué apoyo y seguimiento dio a su colaborador para asegurar la aplicación de conocimientos / habilidades o cambio</li></ol>	
FECHA: _____	
FIRMA JEFE INMEDIATO: _____	
FIRMA DEL COLABORADOR: _____	



# ANEXO N

## FO-RH-15 Informe de la evaluación

 				
INFORME DE EVALUACIÓN				
Área	xxxx			
Departamento	xxxx			
Nivel	xxxx			
Nombre	xxxx			
Competencia	Promedio Niv. Jerárquico	Promedio Area	Resultado Individual	Nivel de Desarrollo
Compromiso	88%	85%	65%	En Desarrollo
Conocimiento del Mercado	76%	76%	70%	En Desarrollo
Integridad	89%	84%	65%	En Desarrollo
Liderazgo	81%	79%	60%	En Desarrollo
Orientación a la Calidad	82%	79%	70%	En Desarrollo
Orientación a Resultados	86%	83%	71%	Desarrollada
Orientación al Cliente y Mercado	89%	84%	75%	Desarrollada
Sentido de Competitividad	84%	82%	65%	En Desarrollo
Trabajo en Equipo	84%	80%	70%	En Desarrollo
<b>Total</b>	<b>84%</b>	<b>81%</b>	<b>68%</b>	
				
Competencias Técnico Funcionales				
Nombre de la Competencia	Resultado	Nivel de Desarrollo		
Manejo de Equipos	40%	Nivel Básico		
Administración de Inventarios	60%	Nivel General		
Habilidad Numérica	40%	Nivel Básico		
Organización	60%	Nivel General		
Visión Espacial	60%	Nivel General		
<b>Total Técnico Funcionales</b>	<b>52%</b>			
<b>TOTAL EVALUACION INDIVIDUAL</b>		<b>60%</b>		
Fecha :	24/01/2005			
Calificación :	Bueno			
Nombre del Evaluador :				
Firma del Evaluador:				
TABLA DE EQUIVALENCIAS				
Escala	Porcentaje			
Excelente	91% a 100%			
Esperado	81% a 90%			
Necesita Mejorar	71% a 80%			
Deficiente	61% a 70%			
Malo	Menor a 60%			

## ANEXO O

### FO-RH-16 Plan Individual de Desarrollo

Nombre: Cargo: Competencia:	Fecha: Período:																			
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="display: flex; gap: 20px;"> <span>ACTUAL</span> <input type="checkbox"/> <span>FUTURO</span> <input type="checkbox"/> </div> <table border="1" style="border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">FORTALEZA</td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">OPORTUNIDAD DE MEJORA</td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> </tr> </table> </div> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>PID (Plan Individual de Desarrollo)</b> </div> </div> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Capacitación</th> <th style="width: 30%;">Actividades</th> <th style="width: 15%;">Autogestión</th> <th style="width: 30%;">Actividades</th> <th style="width: 10%;">Fecha</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 30px;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> <td style="height: 30px;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="height: 30px;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> <td style="height: 30px;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		FORTALEZA		OPORTUNIDAD DE MEJORA		Capacitación	Actividades	Autogestión	Actividades	Fecha	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
FORTALEZA																				
OPORTUNIDAD DE MEJORA																				
Capacitación	Actividades	Autogestión	Actividades	Fecha																
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>																		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>																		
Comentarios: <div style="border: 1px solid black; height: 60px; margin-top: 5px;"></div>																				

## **CERTIFICACIÓN**

Se certifica que el presente trabajo fue desarrollado por la señorita:  
Ritha Judith Maya Mesías bajo nuestra supervisión.

.....  
ING. MARCO ROMERO  
DIRECTOR DEL PROYECTO

.....  
DRA. CARLA ACOSTA  
CODIRECTORA DEL PROYECTO

.....  
ING. MARCO ROMERO  
DIRECTOR DE LA CARRERA

.....  
DR. RODRIGO VACA  
SECRETARIO ACADÉMICO