



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:**

---

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL DESEMPEÑO DE LA  
MANO DE OBRA Y LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA  
INCUBANDINA S.A.”**

---

**AUTOR: JORGE GUAMÁN**

**TUTOR: Dr. ESTEBAN CAIZA**

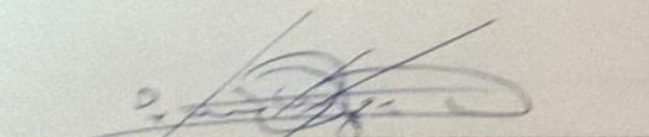
**AMBATO-ECUADOR**

**2015**

## APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN

### CERTIFICA:

Yo, Dr. Esteban Caiza Lizano en mi calidad de Tutor del trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: "AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL DESEMPEÑO DE LA MANO DE OBRA Y LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INCUBANDINA S.A." desarrollado por el egresado Jorge Luis Guamán Supe, considero que dicho informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.



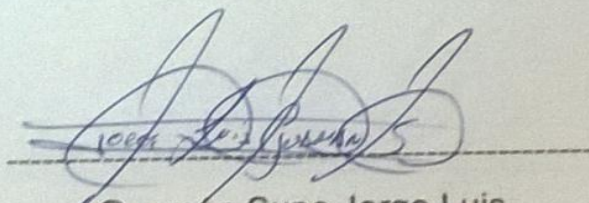
Dr. Esteban Caiza Lizano

TUTOR

## AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Yo, Jorge Luis Guamán Supe, con C.I. 060464098-7 tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo investigativo: "AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL DESEMPEÑO DE LA MANO DE OBRA Y LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INCUBANDINA S.A.", dejo constancia de que el presente informe es el resultado de la investigación del autor, quien basado en los estudios realizados durante la carrera, investigación científica, revisión documental y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la Investigación. Las ideas, opiniones y comentarios vertidos en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autor

Ambato, 14 de mayo de 2015



Guamán Supe Jorge Luis

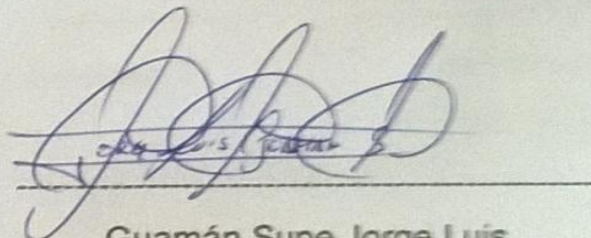
C.C 060464098-7

AUTOR

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Cedo los derechos en línea patrimoniales de este trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema "AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL DESEMPEÑO DE LA MANO DE OBRA Y LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INCUBANDINA S.A.", autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.

Ambato, 14 de mayo de 2015



Guamán Supe Jorge Luis

C.C 060464098-7

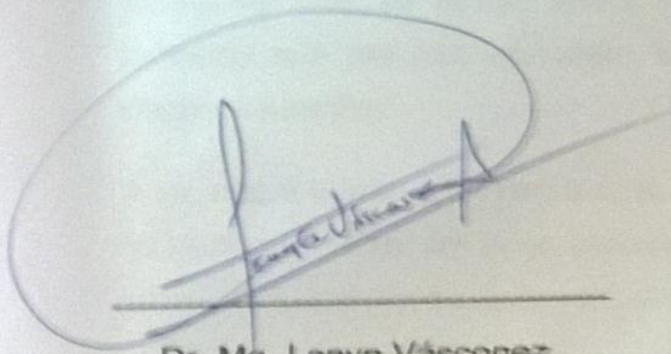
AUTOR

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema:  
"AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL DESEMPEÑO DE LA MANO DE OBRA Y LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INCUBANDINA S.A.",  
elaborado por el Sr. Jorge Luis Guamán Supe estudiante de la Facultad  
de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato

Ambato, 14 de mayo de 2015

Para constancia firma



Dr. Mg. Lenyn Vásconez  
CALIFICADOR



Lic. Ruth Zamora  
CALIFICADORA



Eco. Diego Proaño Mg.  
PRESIDENTE TRIBUNAL

## **DEDICATORIA**

A lo largo de la vida he aprendido que al luchar por lo que se desea se lo consigue.

Dedico este trabajo de graduación a Dios por haberme permitido llegar a este momento de mi vida, de igual manera agradezco a todas las personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda, ahora me toca regresar un poco de todo lo inmenso que me han otorgado. Con todo mi cariño esta tesis se las dedico a ustedes:

A mi madre María, a mi padre Luis, a todos mis hermanos y en especial a mi hermano Víctor sin él no hubiera llegado a este momento de mi vida, gracias a todos por su apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

La verdadera sabiduría de la vida y la esperanza que aun brilla en mí, doy gracias a Dios, porque sé que gracias a él he logrado tener la fuerza y entusiasmo para alcanzar uno de mis propósitos en esta vida. A la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría, institución que me permitió enriquecer los conocimientos, que hoy en día me pone en capacidad de compartirlos con la sociedad, así mismo a los maestros que me apoyaron en el transcurso académico. De igual manera a mis familiares que con sus aportes contribuyeron a que alcance con la culminación del trabajo de grado.

Y en especial a mi tutor Dr. Esteban Caiza por toda su colaboración en este trabajo.

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA .....	I
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	III
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR .....	III
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	IV
DEDICATORIA .....	VI
AGRADECIMIENTO .....	VI
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS .....	VII
ÍNDICE DE TABLAS .....	VIII
ÍNDICE DE GRÀFICO .....	IX
CAPÍTULO I .....	1
EL PROBLEMA .....	1
1.1 TEMA.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2.1 Contextualización del problema.....	1
1.2.1.1. Contexto Macro .....	1
1.2.1.2. Contexto Meso .....	3
1.2.1.3. Contexto Micro .....	4
1.2.2. Análisis crítico .....	6
1.2.2.1. Árbol de Problemas .....	6
1.2.2.2. Relación Causa – Efecto .....	7
1.2.3 Prognosis.....	7
1.2.4. Formulación del problema .....	8
1.2.5 Preguntas directrices .....	8
1.2.6 Delimitación del problema.....	9
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	10
1.4 OBJETIVOS.....	10
1.4.1 Objetivo General.....	10



1.4.2 Objetivos Específicos .....	11
CAPÍTULO II .....	12
MARCO TEÒRICO .....	12
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	12
2.2. FUNDAMENTACIONES .....	14
2.2.1. Fundamentación filosófica .....	14
2.2.2. Fundamentación legal .....	15
2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....	29
2.3.1. Superordinación conceptual .....	29
2.4. MARCO CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES .....	32
2.4.1. Marco conceptual variable Independiente: Gestión del Desempeño .....	32
2.4.1.1. AUDITORÍA .....	32
2.4.1.3.2. Clasificación de la Auditoría .....	32
2.4.1.3.3. Tipos de Auditoría .....	33
2.4.1.2. NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS .....	37
2.4.1.3. AUDITORÍA DE GESTIÓN .....	38
2.4.2. Marco Conceptual para la Variable Dependiente: Rentabilidad .....	43
2.4.2.1. FINANZAS .....	43
2.4.2.2. ÍNDICADORES FINANCIEROS .....	44
2.4.2.3. RENTABILIDAD .....	48
2.5. HIPOTESIS .....	52
2.5.1. Señalamiento variable de la hipótesis .....	52
CAPÍTULO III .....	53
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	53
3.1 ENFOQUE .....	53
3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN .....	54
3.2.1 Investigación de campo .....	54
3.2.2 Investigación bibliográfica-documental .....	54
3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	55
3.3.1 Investigación descriptiva .....	55
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	55

3.4.1 Población .....	55
3.3.2 Muestra .....	56
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	56
3.5.1 Variable Independiente: Auditoría de Gestión al desempeño laboral .....	58
3.5.2 Variable Independiente: Rentabilidad. ....	60
3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	61
3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS.....	61
3.7.1 Procesamiento de información.....	61
3.7.2 Plan de análisis e interpretación de resultados.....	62
CAPITULO IV .....	64
ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	64
4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	64
4.2. VERIFICACION DE HIPOTESIS .....	83
CAPÍTULO V .....	89
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	89
5.1 CONCLUSIONES .....	89
5.2. RECOMENDACIONES.....	90
CAPÍTULO VI.....	91
PROPUESTA .....	91
Tema Propuesta.....	91
6.1 Datos Informativos.....	91
6.2 Antecedentes de la Propuesta.....	92
6.3 JUSTIFICACIÓN .....	92
6.4. OBJETIVOS .....	93
6.4.1. Objetivo General .....	93
6.5.2. Objetivos Específicos.....	93
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD .....	93
6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTIFICO – TÉCNICA .....	94
6.6.1. Auditoría de Gestión de recursos Humanos.....	94
PATRONES DE EVALUACIÓN Y CONTROL EN RECURSOS HUMANOS	95

Áreas que cubre la auditoría de la administración de recursos humanos.....	96
Objetivos de la auditoria de gestión de Recursos Humanos. ....	96
6.6.2. Herramientas de la Auditoría de Gestión .....	102
6.6.3. Reingeniería de procesos .....	108
6.7. METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO .....	108
6.7.1 Introducción .....	109
6.8. ADMINISTRACIÓN .....	110
6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN .....	110
1. INTRODUCCIÓN .....	<a href="#">181</a>
2. METODOLOGÍA .....	<a href="#">182</a>
2.1. Revisión de los procesos de la Mano de Obra de la empresa. ....	182
2.2. Levantamiento de los procesos seleccionados para el mejoramiento e implementación .....	182
2.3. Elaboración del manual de políticas y procedimientos para la mano de obra. .....	182
2.4. Revisión y aprobación por los niveles autorizados de la Empresa. ....	183
3. RESULTADOS DEL DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS .....	183
3.1. Documento de diagnóstico .....	183
3.2. Manual de Procesos que incluye, procedimientos con: .....	183
4. DESARROLLO .....	184
4.1. PROCEDIMIENTODEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA .....	186
BIBLIOGRAFÍA.....	212
ANEXOS .....	215
ANEXO N° 1RUC .....	<a href="#">215</a>
ANEXO N°2: Encuesta .....	216
ANEXO N°3:.....	217

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Empresas Avícolas Del Ecuador.....	2
Tabla N° 2 Población de Estudio.....	56
Tabla N° 3 Operacionalización de la variable independiente.....	59
Tabla N° 4 Operacionalización de la variable dependiente.....	60
Tabla N° 5 Pregunta N° 1.....	65
Tabla N° 6 Pregunta N° 2.....	66
Tabla N° 7 Pregunta N° 3.....	67
Tabla N° 8 Pregunta N° 4.....	68
Tabla N° 9 Pregunta N° 5.....	69
Tabla N° 10 Pregunta N° 6.....	70
Tabla N° 11 Pregunta N° 7.....	71
Tabla N° 12 Pregunta N° 8.....	72
Tabla N° 13 Pregunta N° 9.....	74
Tabla N° 14 Pregunta N° 10.....	73
Tabla N° 15 Pregunta N° 11.....	75
Tabla N° 16 Pregunta N° 12.....	76
Tabla N° 17 Pregunta N° 13.....	77
Tabla N° 18 Pregunta N° 14.....	78
Tabla N° 19 Pregunta N° 15.....	79
Tabla N° 20 Pregunta N° 16.....	80
Tabla N° 21 Pregunta N° 17.....	81
Tabla N° 22 Pregunta N° 18.....	82
Tabla N° 23 Chi cuadrado.....	85
Tabla N° 24 Frecuencias Esperadas.....	86
Tabla N° 25 Frecuencias Observadas.....	86
Tabla N° 26 de Contingencia.....	87
Tabla N° 27 Cálculo Chi Cuadrado.....	87

## ÍNDICE DE GRÁFICO

Gráfico N° 1 Capacidad Productiva .....	2
Gráfico N° 2 Unidades de Producción Agropecuaria .....	2
Gráfico N° 3 PEA en Tungurahua .....	3
Gráfico N° 4 N° de Granjas en Ecuador.....	4
Gráfico N° 5: Árbol de problemas .....	6
Gráfico N° 6 Constelación de Idea de las Variables .....	29
Gráfico N° 7-. Constelación de Idea de las Variables .....	30
Gráfico N° 8 Constelación de Idea de las Variables .....	31
Gráfico N° 8 Pregunta N° 4.....	68
Gráfico N° 9Pregunta N° 5.....	69
Gráfico N° 10 Pregunta N° 6.....	70
Gráfico N° 11 Pregunta N° 7.....	71
Gráfico N° 12Pregunta N° 8.....	72
Gráfico N° 13Pregunta N° 9.....	74
Gráfico N° 14 Pregunta N° 10.....	73
Gráfico N° 15 Pregunta N° 11 .....	75
Gráfico N° 16 Pregunta N° 12.....	76
Gráfico N° 17 Pregunta N° 13.....	77
Gráfico N° 18 Pregunta N° 14.....	78
Gráfico N° 19 Pregunta N° 15.....	79
Gráfico N° 20 Pregunta N° 16.....	80
Gráfico N° 21 Pregunta N° 17.....	81
Gráfico N° 22 Pregunta N° 18.....	82
Gráfico N° 23 Chi cuadrado.....	85
Gráfico N° 24 Frecuencias Esperadas.....	86
Gráfico N° 25 Frecuencias Observadas.....	86
Gráfico N° 26 de Contingencia .....	87
Gráfico N° 27 Chi Cuadrado ( $\chi^2$ ) Calculado.....	87

## RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de investigación justifica su importancia práctica y funcional en el ámbito local, regional y porque no decirlo a nivel nacional, ya que los resultados obtenidos contribuirán para el desarrollo de la empresa INCUBANDINA S.A., como para aquellas que se encuentren con los mismos problemas, considerando un modelo de solución inmediata la realización de una Auditoría de Gestión, para promover la eficiencia y eficacia en la realización de sus operaciones proporcionando un grado de seguridad razonable, el aumento de sus ingresos, la reducción de costos y la simplificación de sus tareas, a través de una Auditoría de Gestión para cumplir las metas y objetivos formulados a corto, mediano y largo plazo, y que permita determinar sus debilidades competitivas, establecer riesgos potenciales a los cuales se enfrentan la administración definidos en un sentido más amplio como un proceso efectuado, fiabilidad de la información financiera y reforzar la confianza con el cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

Lo que en resumen puede ayudar a que una entidad llegue a dónde quiere ir y evite peligros, sorpresas en el camino, evalúe los riesgos y mitigue el impacto; adoptando inmediatamente criterios de mejoras a los sistemas administrativos, sistema de control interno gerencial y cualquier aspecto operativo de la entidad para que se transformen en oportunidades y estrategias que conduzcan al desarrollo, fortalecimiento, integridad y estabilidad empresarial, a través de evaluación de la gestión y retroalimentación de los demás sistemas de administración, centrándose en las actividades básicas que realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado y ser competitivos.

Es importante finalmente acotar que para lograr el éxito, se debe partir de una sencilla y adecuada organización que involucre la participación de todos quienes están inmersos en la empresa.

## INTRODUCCIÓN

La investigación trata sobre la falta de una Auditoría de Gestión en la Empresa INCUBANDINA S.A. lo que ha venido generando una serie de inconvenientes para la empresa dentro del ámbito administrativo, la falta de evaluación de la gestión y retroalimentación en los sistemas de control interno gerencial, y otros aspectos operativos de la entidad, para lo cual el presente proyecto de Investigación se desarrolla en seis capítulos.

El primer capítulo se denomina Problema de Investigación en donde se halla el tema de investigación, el planteamiento del problema, la contextualización, sus causas, efectos, formulación del problema, interrogantes de la investigación, delimitación del problema de investigación planteado, unidades de observación, justificación, objetivos lo cual explica el propósito del estudio el cual vamos a detallar.

Por lo tanto en el segundo capítulo extracta toda la indagación se refiere a los antecedentes, fundamentación filosófica, fundamentación legal apoyada en leyes que sustenten el tema a realizar, además la conceptualización sobre los vocablos básicos empleados en la investigación anterior ya revisadas. Añadiendo figuras de inclusión de las interrelaciones en cuanto superordenación y subordinación.

Mientras que en el tercer capítulo trata sobre la metodología que se aplica en la investigación, los métodos, las técnicas de recolección de información, así como de la determinación de la población y de la muestra con que se va a trabajar.

En el cuarto capítulo se realiza el análisis de los datos obtenidos en encuestas y en entrevistas, la interpretación de los resultados y la verificación de la hipótesis.

Por lo tanto en el quinto capítulo se expone las conclusiones y recomendaciones arrojadas de lo anteriormente expuesto.

En el capítulo sexto se expone la propuesta de solución a la problemática estudiada, por lo que en esta unidad se detallan los datos informativos, los antecedentes justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, haciendo énfasis en la eficiencia, eficacia y economía.

Finalmente en el capítulo séptimo encontramos las conclusiones y recomendaciones de la propuesta.

Por último se incluye la bibliografía empleada durante la presente investigación, así como el material complementario en los anexos.

Este trabajo de investigación propone encontrar una solución al problema planteado, y de esta manera aportar con soluciones a las debilidades y deficiencias detectadas en la Empresa INCUBANDINA S.A.



# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 TEMA

“Auditoría de Gestión en el Desempeño de la Mano de Obra y la Rentabilidad de la Empresa INCUBANDINA S.A.”

### 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.2.1 Contextualización del problema

##### 1.2.1.1. Contexto Macro

En el sector avícola, en las granjas de pollos, desde el consumidor que quiere alimentos más baratos con una bajada del 5% al año en sus compras, hasta los distribuidores e integradores que quieren bajar sus costes para ajustar su margen al mercado, todos requieren a las empresas para que mejoren su calidad y sanidad animal de sus productos, bajando los precios. Nadie quiere disminuir el beneficio de los avicultores, pero en las granjas de pollos de engorde hay que optimizar sus recursos. No se trata de mantener el margen a coste de bajar la calidad, sino de mejorar los procesos productivos de acuerdo con las nuevas tecnologías actuales disponibles. Nevado, (2013, pág. 11) **“Estudio de rentabilidad de las granjas de pollos”**.

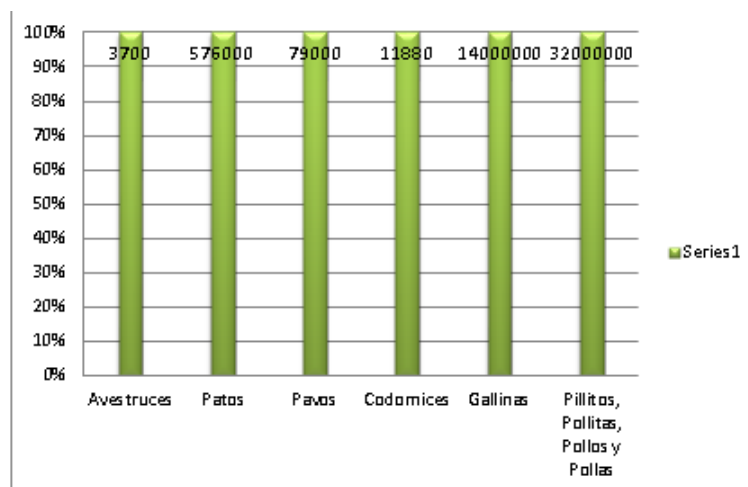
La CONAVE (Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador) realiza proyecciones anuales de producción de pollo de engorde y huevos de consumo en base del material genético importado, según esta información, la producción para el año 2013 es la siguiente:

- Producción nacional de pollos de engorde: 230 millones de pollos de engorde
- Cantidad de gallinas ponedoras en producción: 9.5 millones
- Producción de pavo nacional: 1´144.000 pavos
- Consumo per cápita de pollo: 35 K/persona/año
- Consumo per cápita de huevo: 140 Unidades/ persona/año
- Consumo per cápita de pavo: 0.70 K/persona/año

La producción avícola nacional en el Ecuador abastece el ciento por ciento de la demanda de carne de pollo y de huevos de consumo y alrededor del 95% de la demanda de carne de pavo. (CONAVE , 2013, pág. 2).

“El consumo de carne de pollo ha tenido un notable crecimiento en el país, del 360% en 22 años. Mientras que el consumo de huevos se sitúa en 140 huevos/persona/año cuando en 1990 era de 90 unidades, es decir un crecimiento de alrededor del 60%. Este crecimiento del consumo de esta proteína de origen animal ha estimulado la producción de ambos rubros y consecuentemente ha aumentado la demanda de balanceados y por lo tanto la de maíz amarillo y torta de soya.”(REVISTA EL AGRO, 2012, pág. 23)

### GRÁFICO N° 1 Unidades de Producción Agropecuaria



**FUENTE:** Líderes 2013  
**ELABORADO POR:** Jorge Guamán

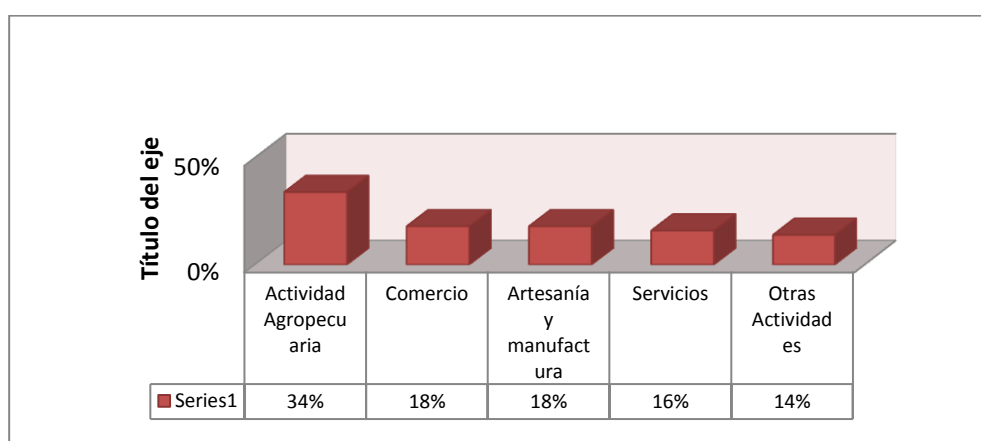
“Dentro de estas categorías que son: pollitos, pollitas, pollos y pollas; gallinas; patos; pavos; codornices y avestruces. La mayor producción de pollitos y pollos se concentra en la región Sierra, con un 62,33%. La Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador calcula que el sector avícola genera 25 000 empleos directos y 50 000 indirectos”**Revista Líderes, 2013, en línea).**

### 1.2.1.2. Contexto Meso

Según El Gobierno Provincial de Tungurahua , (2008, pág. 18), en su trabajo titulado “**(Re) Viviendo la democracia**”, menciona que:

“En Tungurahua se registran 71.317 unidades de producción agropecuaria con un total de 204.082 Ha., de las cuales únicamente 110.693 tienen vocación agropecuaria. Sin embargo, la provincia es una de las principales abastecedoras de frutas, cereales, hortalizas, tubérculos y productos avícolas del país.”

**GRÁFICO N° 2 PEA en Tungurahua**



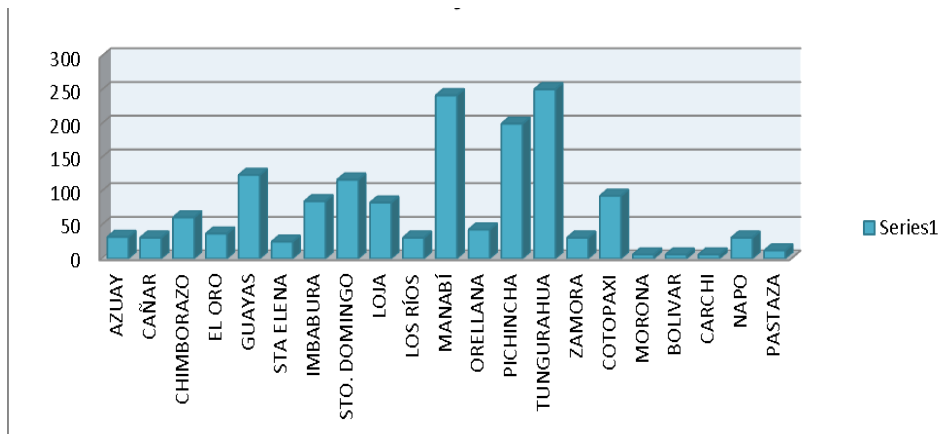
**FUENTE:** Gobierno Provincial de Tungurahua, 2013.

**ELABORADO POR:** Jorge Guamán.

Regionalmente, la producción avícola se localiza en la Sierra con un 49% del total nacional, un 40% en la Costa y un 11% en la Región Amazónica. Por provincias, en planteles avícolas, la mayor producción de pollos de engorde se da en Pichincha, Guayas e Imbabura; la de reproductoras en Pichincha, Guayas, Cotopaxi e Imbabura; la de ponedoras en Tungurahua, Manabí, Pichincha y Cotopaxi. (Ministerio de Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2012).

A continuación se presentará una tabla sobre las granjas destinadas a la producción avícola: integrantes productores de leche y las cifras en litros producidos:

**Gráfico N° 3 de Granjas en Ecuador**



**FUENTE:** Agro calidad, 2013.

**ELABORADO POR:** Jorge Guamán.

“El objetivo primordial de la auditoría de gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.”(ESPE. EDU. EC, 2012).

### 1.2.1.3. Contexto Micro

La empresa INCUBANDINA S.A. fue creada el 6 de Julio de 1992 por avicultores de Tungurahua que se unieron con el objeto de producir pollita bb para los mismos socios; para esto consiguieron la distribución de la línea genética Lohmann que está entre las más importantes del mundo. Con el tiempo se incrementó el volumen de producción con el fin de vender la pollita bb en todo el Ecuador.

Durante los últimos años, se ha ido incrementando la participación de mercado en especial de sus productos de pollita bb y pollo bb y, sin lugar a dudas, INCUBANDINA es una de las empresas avícolas más importante del centro del país.

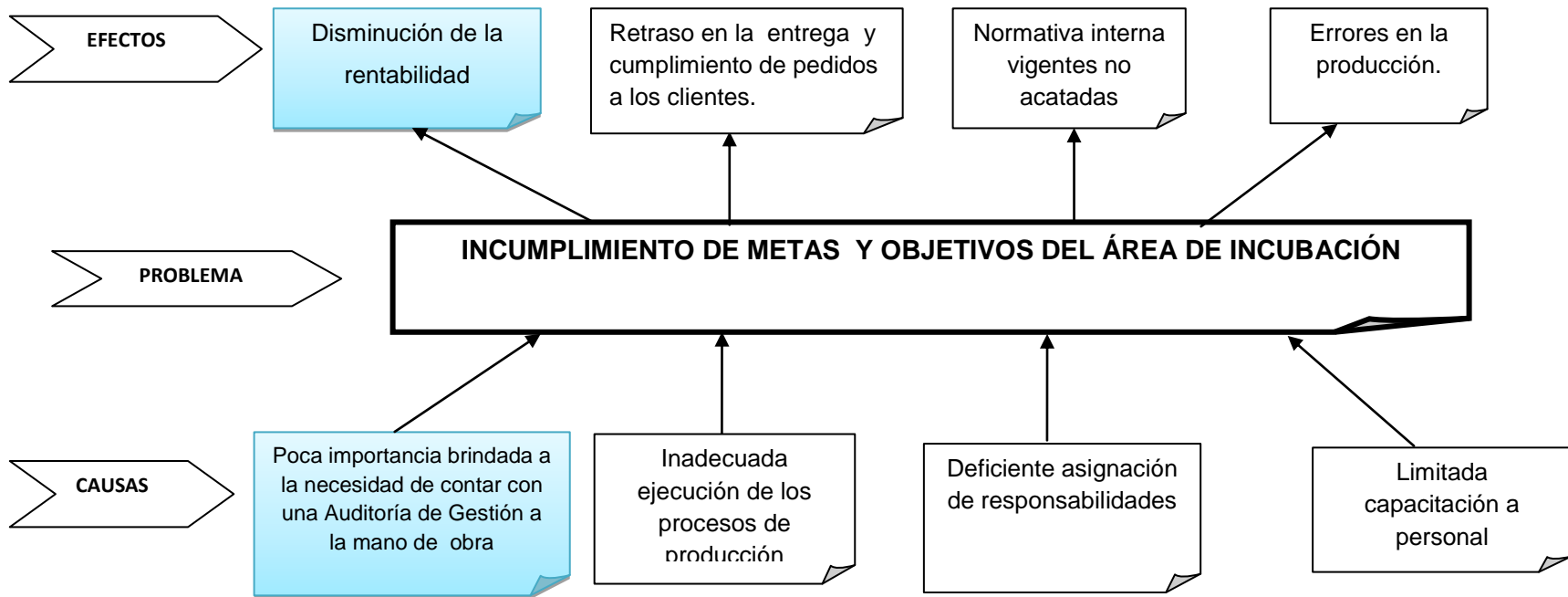
Pero, sin embargo, hasta el momento la Empresa cuenta con una elevada rotación de personal, debido a que no se realiza un proceso adecuado de reclutamiento, selección e inducción a los postulantes para los cargos operativos y producción, lo que afecta a los dueños debido a que se necesita una evaluación completa de la situación interna, utilizando técnicas y procesos que estabilicen o incrementen la rentabilidad de la misma.

No se ha realizado una Auditoría de Gestión que permita encontrar y mitigar los puntos de control dentro de los procesos que abarca el área de incubación con la cual permita optimizar recursos y mejorar los procesos ejecutados por el personal operativo.

“La importancia de realizar una auditoría de gestión se resume en la necesidad de comprobar el cumplimiento de las metas y objetivos de nuestra empresa. Contar con los recursos personales y productivos necesarios para llevar a cabo una actividad empresarial no es suficiente. Hay que conocerlos a fondo en su uso y control, evaluarlos y, si es preciso, modificarlos para mejorar nuestro negocio y así alcanzar la máxima eficiencia.”(Arriaga Asociados Asesores, 2014).

## 1.2.2. Análisis crítico

### 1.2.2.1. Árbol de Problemas



**Gráfico Nº 1:** Árbol de problemas  
**Fuente:** INCUBANDINA S.A.  
**Elaborador por:** Jorge Guamán

### *1.2.2.2. Relación Causa – Efecto*

Luego de un análisis sobre los problemas que actualmente está atravesando la empresa INCUBANDINA S.A., se determinó que la principal causa es la limitada aplicación de una Auditoría de Gestión al Desempeño de la mano de obra, provocado por el incumplimiento de metas y objetivos del departamento de producción, lo que ocasiona bajos márgenes de rentabilidad dentro de la empresa.

Otra de las causas del problema es la inadecuada ejecución de los procesos de producción, ocasionada por el incumplimiento de metas y objetivos del departamento de producción de Incubandina S.A, lo que provoca retrasos en la entrega y cumplimiento de pedidos a los clientes.

La deficiente asignación de responsabilidades es lo que provoca el incumplimiento de metas y objetivos del departamento de producción todo además que el personal no acate la normativa interna vigente establecida por la entidad.

Finalmente, la limitada capacitación al personal del departamento de producción, en lo referente a la mano de obra, ocasiona errores en la producción.

### **1.2.3 Prognosis**

La empresa INCUBANDINA S.A. se verá perjudicada al no establecer una solución al incumplimiento de metas y objetivos del departamento de producción, presentada por una limitada aplicación de una auditoría de gestión al desempeño de la mano de obra, la cual afectará directamente a la rentabilidad de la empresa.

Por este motivo, "INCUBANDINA S.A." deberá efectuar un análisis a fondo de los motivos por los cuales existe una inadecuada auditoría de gestión al desempeño de la mano de obra, con la finalidad de que la rentabilidad aumente considerablemente para beneficio de sus propietarios.

Al no aplicar la solución al problema planteado, los propietarios de INCUBANDINA S.A. se verán afectados debido a que al incumplir con los objetivos propuestos en la ordenes de producción, ni ejercer el control debido de las actividades organizacionales, esto repercutirá en el volumen de ventas y, por consiguiente, en la disminución de la rentabilidad.

#### **1.2.4. Formulación del problema**

¿Es la aplicación de una Auditoría de Gestión al desempeño de la mano de obra lo que incide en los márgenes de rentabilidad de la empresa Incubandina S.A?

- **Variable independiente** : Auditoría de Gestión
- **Variable dependiente** : Rentabilidad

#### **1.2.5 Preguntas directrices**

- ¿La limitada aplicación de una Auditoría de Gestión al desempeño de la mano de obra es lo que ocasiona el incumplimiento de metas y objetivos en el área de incubación de la empresa Incubandina S.A?
- ¿La rentabilidad obtenida en los últimos años en la empresa, ha generado utilidades?



- ¿Cómo se beneficiaría la empresa al aplicar una auditoría de gestión al desempeño de la mano de obra, para obtener altos márgenes de rentabilidad en la empresa Incubandina S.A?

### **1.2.6 Delimitación del problema**

**Campo:** Auditoría

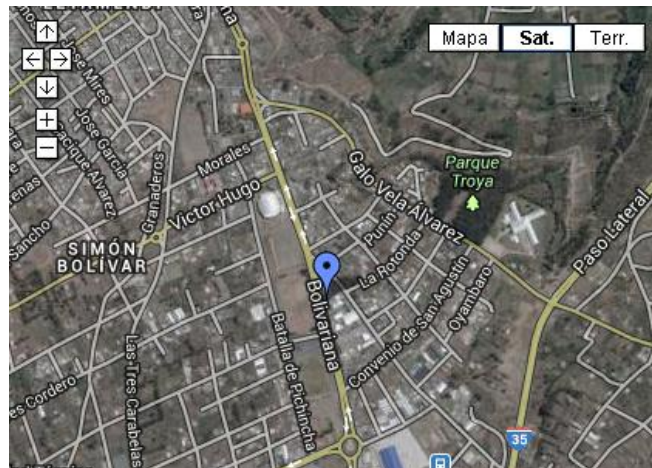
**Área:** Auditoría de Gestión

**Aspecto:** Auditoría de Gestión al desempeño

### **Delimitación Temporal**

- El tiempo de duración de la investigación será durante el año 2013.
- El tiempo de investigación será durante el año 2014

### **Delimitación Espacial**



La investigación se llevará a cabo en la Empresa INCUBANDINA S.A., la misma que está ubicada en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, Calles: Av. Bolivariana, Referencia: frente al Estadio Alterno, Teléfono: (593) – 3 – 2850777 / 2851527.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación se justifica por su importancia, debido a que brinda soluciones inmediatas al principal problema como es el incumplimiento de metas y objetivos en el departamento de producción, a través de una aplicación adecuada de una Auditoría de Gestión, lo que le permitirá a la empresa mejorar el desempeño de la mano de obra.

El trabajo investigativo estará justificado por el interés que brinda su elaboración al sustentar la necesidad de cumplir metas y objetivos departamentales, enfocándose en la Auditoría de Gestión al desempeño de la mano de obra para hacer más eficiente al desempeño de la mano de obra de la empresa INCUBANDINA S.A.

La investigación también se justifica por ser novedosa, debido a que al desarrollar una solución adecuada para disminuir la rotación del personal, con la finalidad mejorar la gestión laboral, lo que permitirá incrementar los márgenes de rentabilidad.

Finalmente, el trabajo investigativo se justifica por su factibilidad debido a que para su desarrollo se dispone del tiempo suficiente, el acceso a la información necesaria, la posibilidad de aplicar instrumentos investigativos y, sobre todo, la apertura de cada uno de los colaboradores para contrarrestar las dificultades encontradas con el objetivo de solucionarlas.

### **1.4 OBJETIVOS**

#### ***1.4.1 Objetivo General***

- Analizar la importancia de la aplicación de una Auditoría de Gestión al desempeño de la mano de obra, para verificar el cumplimiento de metas y objetivos departamentales de la planta de incubación para mejorar la rentabilidad.

#### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Investigar los datos de una Auditoría de Gestión que se debería aplicar en la planta de incubación.
- Determinar los volúmenes de utilidades para el conocimiento la rentabilidad obtenida en la entidad.
- Proponer una Auditoría de Gestión a la Mano de Obra en la planta de incubación, para la obtención altos márgenes de rentabilidad en la empresa Incubandina S.A.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÒRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Después de revisar la información necesaria tanto en la biblioteca de la Facultad Contabilidad y Auditoría como en documentos de internet, el presente trabajo se realizará con el apoyo de los siguientes antecedentes:

Según Purancajas, (2011, pág. 163), en su trabajo investigativo titulado ***“Auditoría administrativa del área de recursos humanos de la empresa laboratorios BIOGENET S.A.”***, concluye que:

“La práctica de Auditoría Administrativa, se pudo llevar a cabo y me permitió apreciar la organización. Las técnicas y los resultados operativos con miras a un mejoramiento constante para el adecuado desarrollo de las rutinas y actividades cotidianas, por esta razón se la considera como una Auditoría Constructiva.

La identificación de las funciones principales del Área de Recursos Humanos, nos permite evaluar la situación actual de la Empresa.

La optimización del Recurso Humano permite brindar mayores y mejores alternativas del desempeño laboral.  
El Sistema de Administración y Recursos Humanos sirve como instructivo para proporcionar orden y bienestar a todo el personal de LABORATORIOS BIOGENET S.A.”

Según Chora (2014, pág. 282), en su trabajo investigativo titulado **“Auditoría de gestión a los procesos del departamento contable de la empresa CHAIDE Y CHAIDE S.A. por el periodo 2012”**, indica que:

“Mediante la aplicación práctica de la ejecución de este examen de auditoría se han reforzados los conocimientos y destrezas aprendidas en el aula de clases, ya que el ejercicio práctico nos hace partícipes del rol como profesionales en el campo de la Auditoría.

A través de la ejecución del examen de auditoría se logró cumplir con el objetivo planteado de identificar las deficiencias, irregularidades y posibles problemas que están afectando directa o indirectamente a la organización, y se pudo de determinar los niveles de eficiencia, efectividad, economía y ética en los procesos.

Con la investigación de los fundamentos teóricos para llevar a cabo la Auditoría de Gestión facilitó la realización y aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría que permitieron la ejecución del examen.

Con el trabajo desarrollado se obtuvo un conocimiento completo de la empresa Chaide y Chaide S.A. en toda su parte organizativa, estructural, direccionamiento estratégico y demás aspectos con los cuales se pudo llevar a cabo la Auditoría de Gestión.

El informe de auditoría contiene las conclusiones y recomendaciones de mejora para ayudar al departamento a lograr un correcto funcionamiento, y que estas apoyen la toma de decisiones.

En la empresa Chaide y Chaide S.A. no cuentan con manuales de procedimientos para cada uno de los puestos de trabajo, que guíen sus bajo un esquema preestablecido.”

Según Aranda,(2008, pág. 155), en su trabajo investigativo titulado **“Generación y sustentabilidad de rentabilidad de la industria textil en México”**, concluye que:

“Los resultados obtenidos de esta investigación establecen que la rentabilidad de las empresas textiles en México fue generada y sustentada por los factores propios de estas, dado el problema de disminución de la rentabilidad de las empresas dentro de un escenario de inestabilidad económica.

Se determinó que en la relación de los factores propios y del contexto con la generación de rentabilidad, fueron los factores propios de la empresa los que en mayor medida determinaron la rentabilidad reportada, siendo específicamente la gestión que se hizo de las partidas del activo, el pasivo y las ventas lo que influyó en sus resultados.

En los métodos de análisis financiero que se utilizan para conocer el comportamiento que ha tenido la empresa en un momento determinado

y a lo largo del tiempo dando la razón a la eficiencia de su administración.”

Según Acuña, (2013, págs. 36-41), en su trabajo investigativo titulado **“Control interno y su incidencia en la rentabilidad de la empresa cobros del norte S.A”**, concluye que:

“La rentabilidad supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posterior.

El análisis de rentabilidad que llevan, no es el adecuado debido a que se basan en la relación costo beneficio y todos los egresos no están contabilizadas correctamente pues los tienen incluidos en otros centros de pagos, por lo tanto no se sabe correctamente si los centros son rentables para la empresa.

Se debe contabilizar todos los egresos correctamente y calcular la rentabilidad anual de cada centro de pago de manera que puedan tener la información a tiempo y tomar las decisiones correctas.”

## **2.2. FUNDAMENTACIONES**

### **2.2.1. Fundamentación filosófica**

El trabajo de investigación se fundamenta en el Paradigma Crítico Propositivo, estableciendo con propósito analizar y proponer soluciones al problema planteado.

Según Recaldo, (2011, pág. 7) el Paradigma Crítico- Propositivo es:

“Una alternativa para la investigación social debido a que privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales; Crítico porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación comprometidas con lógica instrumental de poder. Y Propositivo debido a que plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y pro actividad.”

Según Herrera, (2004, pág. 20) indica que el Paradigma Critico-Propositivo es:

“Es crítico por que cuestiona los esquemas molde de hacer la investigación que están comprometidas con la lógica instrumental del poder. Propositivo en cuanto la investigación no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y proactividad.”

El trabajo investigativo propone la relación sujeto objeto, que será de observancia procurando que los valores del investigador influyan en lo más necesario, aplicando criterios de calidad con fines de credibilidad, confirmación y transferencia, permitiendo la aplicación de diversas técnicas e instrumentos de investigación.

### **2.2.2. Fundamentación legal**

Todo proyecto de investigación para su desarrollo debe respaldarse en leyes o normas legales que determinan las instituciones que regulan el desarrollo económico del país, es así que el trabajo investigativo propuesto se desarrolle tomando como base la normativa que se detalla a continuación:

- **Constitución de la República del Ecuador, según Registro Oficial N° N° 449 -- Lunes 20 de Octubre del 2008.**

**Art.326: Numeral 5.-** “Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar”; y, el numeral 6 dice que: “Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley”;

- **Código de trabajo según Registro Oficial N° 167 del 16 de Diciembre del año 2005, y actualizado a Mayo 2013:**

#### **Capítulo IV**

## **De las obligaciones del empleador y del trabajador**

**Art. 42.- Obligaciones del empleador.-** Son obligaciones del empleador:

1. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
2. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;
3. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros.
4. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;
5. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
6. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;



7. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;
8. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;
9. Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;
10. Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de enfermedad no profesional, hasta por dos meses en cada año, previo certificado médico que acredite la imposibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso;
11. Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;
12. Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios;
13. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de

trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social;

## **PROHIBICIONES AL EMPLEADOR**

**Art. 44.- Prohibiciones al empleador.-** Prohíbese al empleador:

- a) Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;
- b) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;
- c) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
- d) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;
- e) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración;
- f) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores;
- g) Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo;

## **OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR.**

**Art. 45.- Obligaciones del trabajador.-** Son obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso,

cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;

- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal
- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;
- h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,
- j) Las demás establecidas en este Código.

## **PROHIBICIONES AL TRABAJADOR**

**Art. 46.- Prohibiciones al trabajador.-** Es prohibido al trabajador:

- a)** Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;
- b)** Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;
- c)** Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;
- d)** Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de la autoridad respectiva;
- e)** Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la empresa;

- f) Suspender el trabajo, salvo el caso de huelga; e,
- g) Abandonar el trabajo sin causa legal.

**Art. 303.- Indemnizaciones.-** El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social atenderá a las indemnizaciones por accidentes y demás prestaciones a que tuvieren derecho los operarios, por medio de los fondos señalados en la Ley de Defensa del Artesano y los que en lo sucesivo se asignaren para el efecto.

**Art. 441.- Protección del Estado.-** Las asociaciones de trabajadores de toda clase están bajo la protección del Estado, siempre que persigan cualquiera de los siguientes fines:

**1. La capacitación profesional;**

2. La cultura y educación de carácter general o aplicada a la correspondiente rama del trabajo;

3. El apoyo mutuo mediante la formación de cooperativas o cajas de ahorro; y, 4. Los demás que entrañen el mejoramiento económico o social de los trabajadores y la defensa de los intereses de su clase.

- **Reglamento del Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el trabajo, Resolución Decisión 584 Sustitución de la Decisión 547, Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo (RO 160:2-SEP-2003)** menciona lo siguiente:

## **CAPÍTULO I**

### **GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO**

**Artículo 1.-** Según lo dispuesto por el artículo 9 de la Decisión 584, los Países Miembros desarrollarán los Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, para lo cual se podrán tener en cuenta los siguientes aspectos:

- c) Gestión del talento humano:

1. Selección
2. Información
3. Comunicación
4. Formación
5. Capacitación
6. Adiestramiento
7. Incentivo, estímulo y motivación de los trabajadores.

**CAPÍTULO III**  
**GESTION DE LA SEGURIDAD Y SALUD**  
**EN LOS CENTROS DE TRABAJO – OBLIGACIONES DE LOS**  
**EMPLEADORES**

**Artículo 11.-** En todo lugar de trabajo se deberán tomar medidas tendientes a disminuir los riesgos laborales. Estas medidas deberán basarse, para el logro de este objetivo, en directrices sobre sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo y su entorno como responsabilidad social y empresarial. Para tal fin, las empresas elaborarán planes integrales de prevención de riesgos que comprenderán al menos las siguientes acciones:

h) Informar a los trabajadores por escrito y por cualquier otro medio sobre los riesgos laborales a los que están expuestos y capacitarlos a fin de prevenirlos, minimizarlos y eliminarlos. Los horarios y el lugar en donde se llevará a cabo la referida capacitación se establecerán previo acuerdo de las partes interesadas.

**CAPÍTULO V**  
**DE LOS TRABAJADORES**  
**OBJETO DE PROTECCIÓN ESPECIAL**

**Artículo 25.-** El empleador deberá garantizar la protección de los trabajadores que por su situación de discapacidad sean especialmente

sensibles a los riesgos derivados del trabajo. A tal fin, deberán tener en cuenta dichos aspectos en las evaluaciones de los riesgos, en la adopción de medidas preventivas y de protección necesarias.

**Artículo 26.-** El empleador deberá tener en cuenta, en las evaluaciones del plan integral de prevención de riesgos, los factores de riesgo que pueden incidir en las funciones de procreación de los trabajadores y trabajadoras, en particular por la exposición a los agentes físicos, químicos, biológicos, ergonómicos y psicosociales, con el fin de adoptar las medidas preventivas necesarias.

**Artículo 27.-** Cuando las actividades que normalmente realiza una trabajadora resulten peligrosas durante el período de embarazo o lactancia, los empleadores deberán adoptar las medidas necesarias para evitar su exposición a tales riesgos. Para ello, adaptarán las condiciones de trabajo, incluyendo el traslado temporal a un puesto de trabajo distinto y compatible con su condición, hasta tanto su estado de salud permita su reincorporación al puesto de trabajo correspondiente. En cualquier caso, se garantizará a la trabajadora sus derechos laborales, conforme a lo dispuesto en la legislación nacional de cada uno de los Países Miembros.

**Artículo 28.-** Se prohíbe la contratación de niñas, niños y adolescentes para la realización de actividades insalubres o peligrosas que puedan afectar su normal desarrollo físico y mental. La legislación nacional de cada País Miembro establecerá las edades límites de admisión a tales empleos, la cual no podrá ser inferior a los 18 años.

- **Resolución 957 Reglamento del Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el trabajo.**

**Art 11.-** - El Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo tendrá, entre otras, las siguientes funciones:

i) Garantizar que todos los trabajadores estén informados y conozcan los reglamentos, instrucciones, especificaciones técnicas de trabajo, avisos y demás materiales escritos o gráficos relativos a la prevención de los riesgos en el lugar de trabajo;

- **Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo Resolución N° C.D 390.**

**Art. 51 literal c) Sistema de Gestión.-** Las empresas deberán implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, como medio de cumplimiento obligatorio de las normas legales o reglamentarias, considerando los elementos del sistema:

c) Gestión del Talento Humano:

c1) Selección de los trabajadores;

c2) Información interna y externa;

c3) Comunicación interna y externa;

c4) Capacitación;

c5) Adiestramiento;

c6) Incentivo, estímulo y motivación de los trabajadores.

- **Sistema de Auditorías de Riesgos del Trabajo Resolución “SART” N° CD 333**

**Art. 9.- Auditoría del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de las empresas/organizaciones.-** La empresa u organización deberá implementar un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, para lo cual deberá tomar como base los requisitos técnico legales, a ser auditados por el Seguro General de Riesgos del Trabajo.

El profesional responsable de la auditoría de riesgos del trabajo, deberá recabar las evidencias del cumplimiento de la normativa técnico legal en materia de seguridad y salud en el trabajo, auditando los siguientes requisitos técnicos legales aplicables:

## 1. Selección de los trabajadores

- a) Están definidos los factores de riesgo ocupacional por puesto de trabajo.
- b) Están definidas las competencias de los trabajadores en relación a los factores de riesgo ocupacional del puesto de trabajo.
- c) Se han definido profesiogramas (análisis del puesto de trabajo) para actividades críticas con factores de riesgo de accidentes graves y las contraindicaciones absolutas y relativas para los puestos de trabajo; y,
- d) El déficit de competencia de un trabajador incorporado se solventa mediante formación, capacitación, adiestramiento, entre otros.

### **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: INFORMACIÓN INTERNA Y EXTERNA**

- a) Existe un diagnóstico de factores de riesgo ocupacional, que sustente el programa de información interna.
- b) Existe un sistema de información interno para los trabajadores, debidamente integrado-implantado sobre factores de riesgo ocupacionales de su puesto de trabajo, de los riesgos generales de la organización y como se enfrentan;
- c) La gestión técnica, considera a los grupos vulnerables (mujeres, trabajadores en edades extremas, trabajadores con discapacidad e hipersensibles y sobreexpuestos, entre otros);
- d) Existe un sistema de información externa, en relación a la empresa u organización, para tiempos de emergencia, debidamente integrado-implantado.
- e) Se cumple con las resoluciones de la Comisión de Valuación de Incapacidades del IESS, respecto a la reubicación del trabajador por motivos de SST.

### **COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA:**

- a) Existe un sistema de comunicación vertical hacia los trabajadores sobre el Sistema de Gestión de SST.



- b) Existe un sistema de comunicación en relación a la empresa u organización, para tiempos de emergencia, debidamente integrado-implantado.

## **CAPACITACIÓN**

- a) Se considera de prioridad, tener un programa sistemático y documentado para que: Gerentes, Jefes, Supervisores y Trabajadores, adquieran competencias sobre sus responsabilidades integradas en SST; y,
- b) Verificar si el programa ha permitido:
  - b.1. Considerar las responsabilidades integradas en el sistema de gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, de todos los niveles de la empresa u organización;
  - b.2. Identificar en relación al literal anterior cuales son las necesidades de capacitación.
  - b.3. Definir los planes, objetivos y cronogramas.
  - b.4. Desarrollar las actividades de capacitación de acuerdo a los literales anteriores; y
  - b.5. Evaluar la eficacia de los programas de capacitación.

## **ADIESTRAMIENTO**

- a) Existe un programa de adiestramiento a los trabajadores que realizan: actividades críticas, de alto riesgo y brigadistas; que sea sistemático y esté documentado; y,
- b) Verificar si el programa ha permitido:
  - b.1. Identificar las necesidades de adiestramiento
  - b.2. Definir los planes, objetivos y cronogramas
  - b.3. Desarrollar las actividades de adiestramiento
  - b.4. Evaluar la eficacia del programa

- **CÓDIGO TRIBUTARIO.**

**Código Tributario según Registro Oficial N° 189 -- Viernes 21 de febrero de 2014 nos indica sobre las Obligaciones Tributarias:**

- **Art 18.- Exigibilidad.-** La obligación tributaria es exigible a partir de la fecha que la ley señale para el efecto.

A falta de disposición expresa respecto a esa fecha, regirán las siguientes normas.

1a.- Cuando la liquidación deba efectuarla el contribuyente o el responsable, desde el vencimiento del plazo para la presentación de la declaración respectiva; y,

2a.- Cuando por mandato legal corresponda a la Administración tributaria efectuar la liquidación y determinar la obligación, desde el día siguiente de su notificación.

- **Art 25.- Responsables.-** Responsables es la persona que sin tener el carácter de contribuyente debe, por disposición expresa de la Ley, cumplir las obligaciones atribuidas a éste.

Toda obligación tributaria es solidaria entre el contribuyente y el responsable, quedando salvo el derecho de éste repetir lo pagado en contra del contribuyente, ante la justicia ordinaria y en juicio verbal sumario.

- **Art 96.- Deberes formales.-** son deberes de los contribuyentes o responsables:

1.- Cuando los exijan las Leyes, Ordenanzas, Reglamentos o las Disposiciones de la respectiva Autoridad de la Administración Tributaria:

a) Inscribirse en los registros pertinentes, proporcionando los datos necesarios relativos a su actividad; y, comunicar oportunamente los cambios que se operen;

b) Solicitar los permisos previos que fueren del caso;

c) Llevar los libros y registros contables relacionados con la correspondiente actividad económica, en idioma castellano; anotar en moneda nacional, sus operaciones o transacciones y conservar tales libros y registros, mientras la obligación tributaria no esté prescrita;

d) Presentar las declaraciones que correspondan; y,

e) Cumplir con los deberes específicos que la respectiva Ley Tributaria establezca.

2.- Facilitar a los funcionarios autorizados las inspecciones o verificaciones, tendientes al control o a la determinación del tributo.

3.- Exhibir a los funcionarios respectivos, las declaraciones, informes, libros y documentos relacionados con los hechos generadores de obligaciones tributarias y formular las aclaraciones que les fueren solicitadas.

4.- Concurrir a las oficinas de la Administración Tributarias, cuando su presencia sea requerida por Autoridad competente.

- **En el Reglamento para la aplicación de la ley Régimen de Tributación Interno según Registro Oficial Suplemento 337 de 15 de Mayo del 2008 nos indica:**

Art: 2 .- Son sujetos pasivos del impuesto a la renta en calidad de contribuyentes: de las personas naturales, las sucesiones de divisas, las sociedades definidas como tales por la Ley de Régimen Tributario Interno

y sucursales o establecimientos permanentes de sociedades extranjeras, que obtengan ingresos gravados.

Art: 3.- De los consorcios de acuerdo con lo que establece La Ley de Régimen de Tributación Interno, los consorcios o asociaciones de empresas son considerados sociedades, y por tanto, sujetos pasivos del impuesto a la renta, por lo que deben cumplir con sus obligaciones tributarias y deberes formales, entre los que están los de declarar y pagar dicho impuesto.

Art: 8 Numeral 9 Tributos y Aportaciones,

**Literal a)** Los tributos que soporte la actividad generadora de los ingresos gravados, con excepción del propio impuesto a la renta, los intereses de mora y multas que deba cancelar el sujeto pasivo por el retraso en el pago de sus obligaciones tributarias y aquellos que se hayan integrado al costo de los bienes y activos, se hayan obtenido por ellos crédito tributario o se hayan trasladado a otros contribuyentes. Sin embargo, será deducible el impuesto a la renta pagado por el contribuyente por cuenta de sus funcionarios, empleados o trabajadores, cuando ellos hayan sido contratados bajo el sistema de ingresos netos y siempre que el empleador haya efectuado la retención en la fuente y el pago correspondiente al SRI.,

**Literal c)** Las cuotas y las erogaciones que se paguen a las Cámaras de la Producción, colegios profesionales, asociaciones gremiales y clasistas que se hallen legalmente constituidas.

- **Art: 148.- Momento de la retención y declaraciones de las retenciones.-** La retención deberá realizarse en el momento en el que se pague o acredite en cuenta el valor por concepto de IVA contenido en el respectivo comprobante de venta, lo que ocurra primero, en el mismo término previsto para la retención en la fuente del Impuesto a la Renta.

## 2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

### 2.3.1. Superordinación conceptual

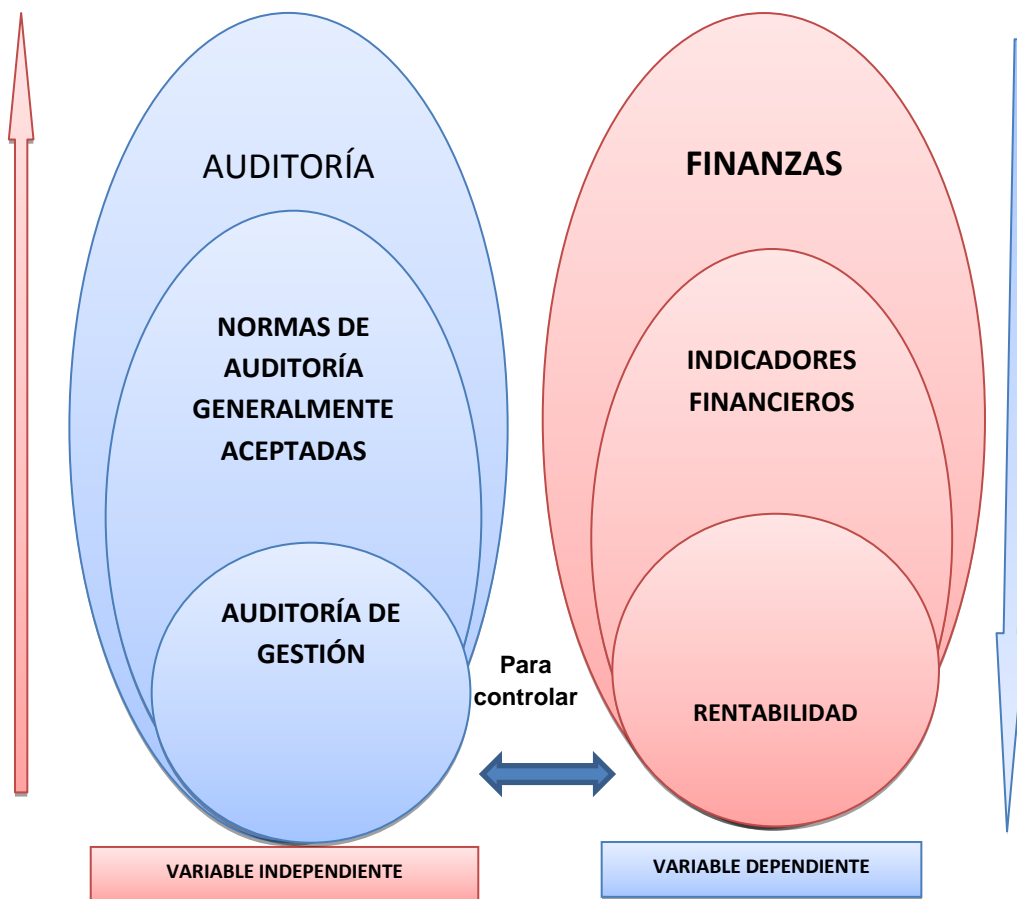
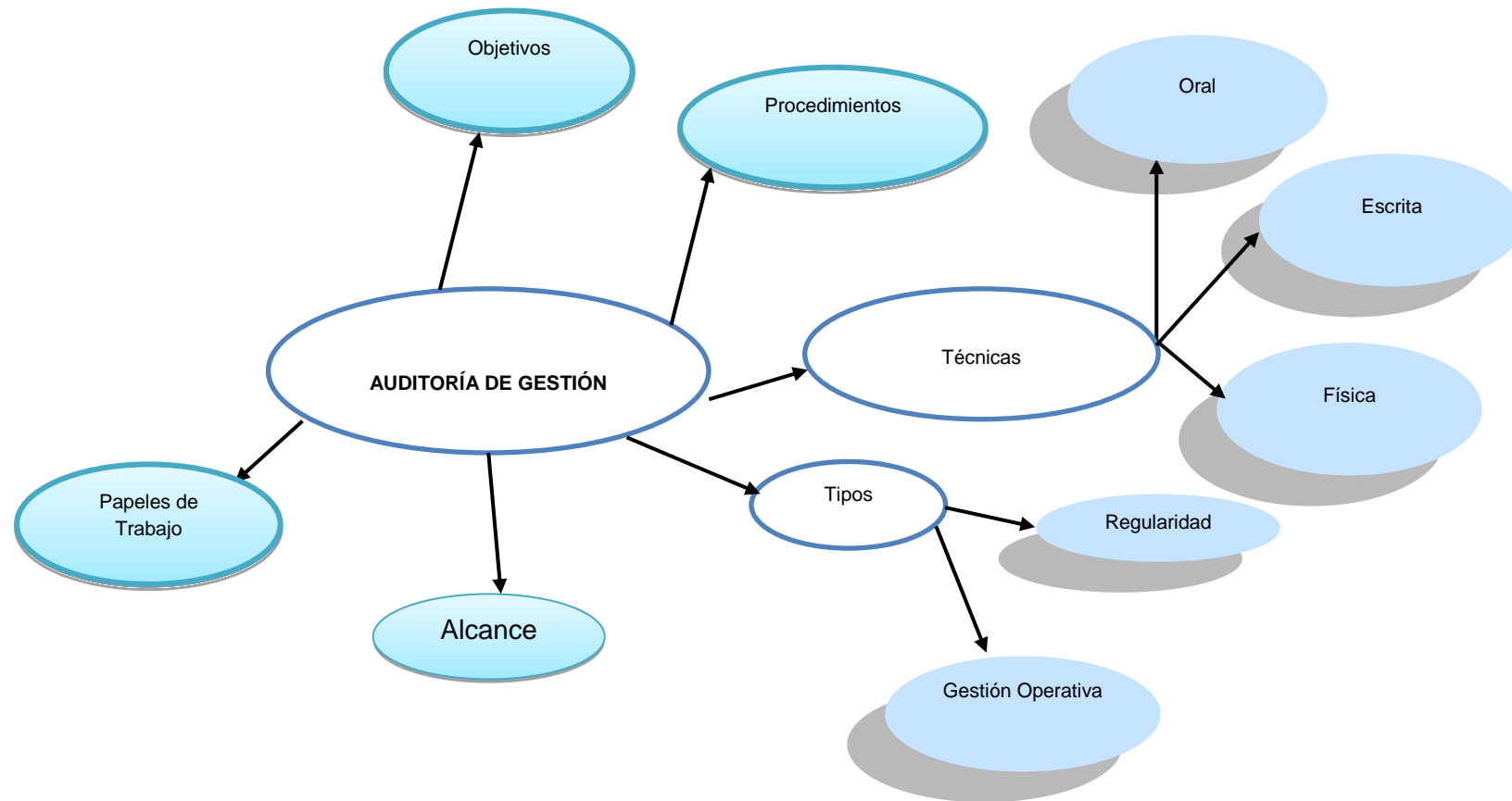


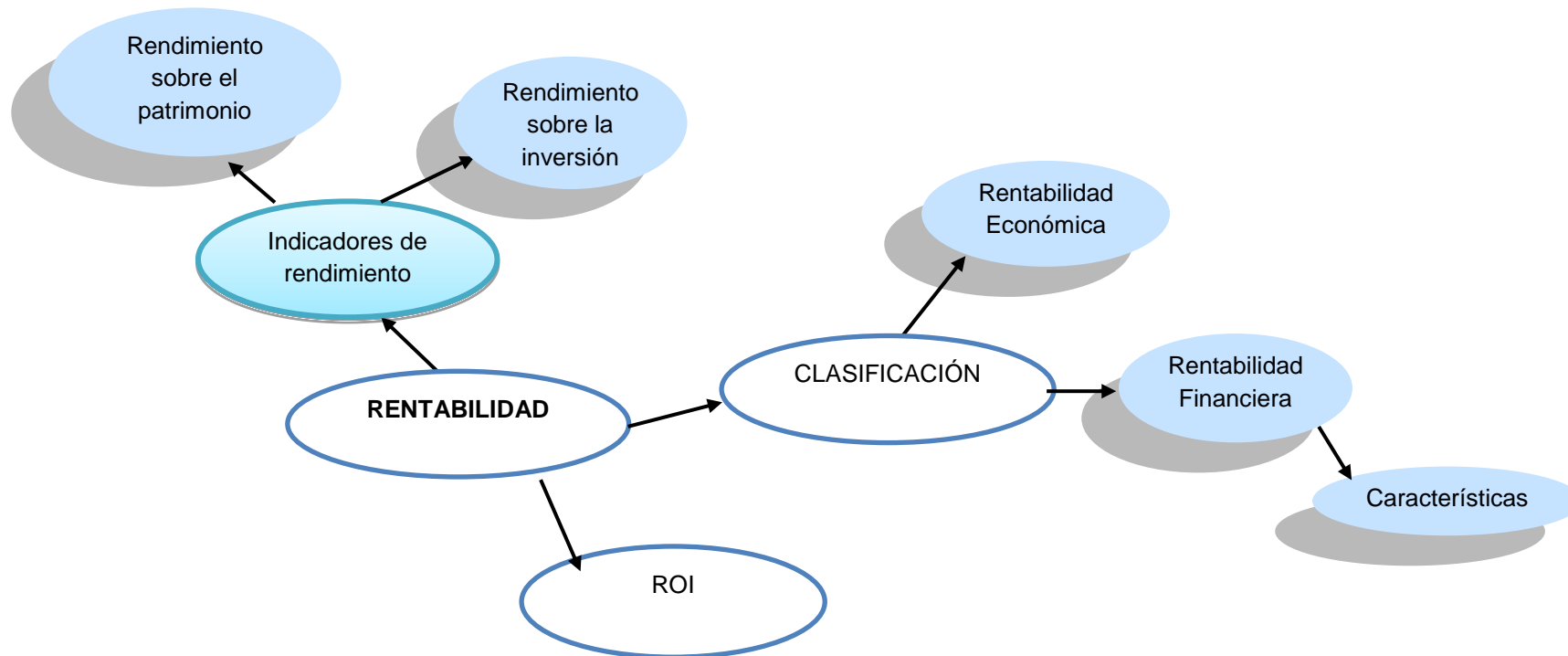
Gráfico Nº 2 Constelación de Idea de las Variables  
Elaborado por: Jorge Guamán

➤ **Superordinación Conceptual**



**Gráfico Nº 3-** Constelación de Idea de las Variable Independiente  
**Elaborado por:** Jorge Guamán

➤ **Subordinación Conceptual**



**Gráfico Nº 4** Constelación de Idea de la Variable dependiente  
**Elaborado por:** Jorge Guamán

## **2.4. MARCO CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES**

### **2.4.1. Marco conceptual variable Independiente: Gestión del Desempeño**

#### **2.4.1.1. AUDITORÍA**

##### **Concepto**

Según manifiesta Mira, (2006, pág. 3) “Auditar es examinar y verificar la información, registros, procesos, circuitos, etc. Con objeto de expresar una opinión sobre su bondad y fiabilidad”

Así también, en base a la definición en el 2004, Madariaga expresa que auditar:

“Es un examen sistemático de los estados financieros, registros y operaciones con la finalidad de determinar si están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados con las políticas establecidas por la dirección y con cualquier otro tipo de exigencias legales o voluntariamente adoptadas.”(Madariaga Gorocica Juan M, 2004, pág. 13)

De los conceptos antes mencionados podemos decir que: Auditoría es un examen sistemático de registros y procesos con el fin de determinar cierto grado de validez al objeto de la revisión. Los estados financieros están libres de la influencia de la dirección si son revisados por un auditor independiente, y estos tienen un mayor grado de validez si son revisados por una tercera persona.

#### **2.4.1.3.2. Clasificación de la Auditoría**

- **Auditoría interna:**

Según Mira,(2006, pág. 4), también menciona que “son apuntes de auditoría establecidos por una empresa con el fin de conocer si funcionan como se había previsto al tiempo que ofrecen a la gerencia posibles cambios o mejoras en los mismos”.



- **Auditoría externa**

La auditoría externa se puede definir como los métodos empleados por una firma externa de profesionales para averiguar la exactitud del contenido de los estados financieros presentados por una empresa. Se trata de dar carácter público, mediante la revisión, a unos estados financieros que en un principio eran privados Madariaga,( 2004, pág. 13).

De los conceptos mencionados podemos decir que la auditoria interna es aquella que se realiza por empleados de la empresa y se lleva de acuerdo con las políticas internas de la misma, ayuda a minimizarlos riesgos, costos y elimina los controles complejos con el fin de optimizar los procesos.

En cuanto a la auditoría externa, es el examen independiente realizado por terceros por lo general por exigencia legal, con el fin de averiguar la veracidad de la información que presenta la compañía.

#### *2.4.1.3.3. Tipos de Auditoría*

Para (Riveros S, 2012, págs. 1-6), Índica lo siguiente:

**“Auditoría Financiera:**

Es un proceso cuyo resultado final es la emisión de un informe, en el que el auditor da a conocer su opinión sobre la situación financiera de la empresa, este proceso solo es posible llevarlo a cabo a través de un elemento llamado evidencia de auditoria, ya que el auditor hace su trabajo posterior a las operaciones de la empresa.

**Auditoria de cumplimiento:**

Es la comprobación o examen de operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad para establecer que se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos que le son aplicables.

**Auditoría de Gestión y resultados:**

Tiene por objeto el examen de la gestión de una empresa con el propósito de evaluar la eficacia de sus resultados con respecto a las metas previstas, los recursos humanos, financieros y técnicos utilizados, la organización y coordinación de dichos recursos y los controles establecidos sobre dicha gestión.

**Auditoria Administrativa:**

Es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en operación de los reportes y asegurar que la organización los esté cumpliendo y respetando.

Es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa de su estructura orgánica y de la utilización del elemento humano a fin de informar los hechos investigados.

**Auditoria Operativa:**

Es el examen posterior, profesional, objetivo y sistemático de la totalidad o parte de las operaciones o actividades de una entidad, proyecto, programa, inversión o contrato en particular, sus unidades integrantes u operacionales específicas.

**Auditoria de gestión ambiental:**

La creciente necesidad de controlar el impacto ambiental que generan las actividades humanas ha hecho que dentro de muchos sectores industriales se produzca un incremento de la sensibilización respecto al medio ambiente. Debido a esto, las simples actuaciones para asegurar el cumplimiento legislativo han dado paso a sistemas de gestión medioambiental que permiten estructurar e integrar todos los aspectos medioambientales, coordinando los esfuerzos que realiza la empresa para llegar a objetivos previstos.

**Auditoria informática de sistemas:**

Se ocupa de analizar la actividad que se conoce como técnica de sistemas en todas sus facetas. Hoy, la importancia creciente de las telecomunicaciones ha propiciado que las comunicaciones. Líneas y redes de las instalaciones informáticas, se auditen por separado, aunque formen parte del entorno general de sistemas.

**Auditoria a los planes de desarrollo empresarial**

La acción de planear las actividades permite al individuo fijarse metas, delinear los cursos de las acciones a seguir, establecer las reglas de juego, para que el lugar de estar a la defensiva, reaccionando a las circunstancias y eventualidades, haga que las circunstancias y eventualidades se ajusten a su voluntad mediante el establecimiento de un buen plan que le permita prever todos los posibles factores y elementos que pudieran incidir en las acciones, fijarse objetivos que deseen alcanzar, establecer las políticas que deban normar las operaciones y reglamentándolas en sistemas, métodos y procedimiento, que allanen el camino para el buen logro de esos objetivos, colocándolo a la ofensiva, atacando en vez de esperar a ser atacado; es decir, actuando, en vez de estar reaccionando. Anticiparse a los hechos es evitar sorpresas, que en la mayoría de los casos son desagradables.”

## **Marcas de Auditoría**

Según Marin, (pág. 12) indica que:

“Las marcas de auditoría son símbolos utilizados por el auditor para señalar en sus papeles de trabajo el tipo de revisión y prueba efectuadas los cuales reportan los siguientes beneficios.

- Facilita el trabajo y aprovecha el espacio al anotar, en una sola ocasión, el trabajo realizado en varias partidas.
- Facilita su supervisión al poderse comprender en forma inmediata el trabajo realizado. “

Según la web gerencie,(2008) indica que:

“Las marcas de auditoria son aquellos símbolos convencionales que el auditor adopta y utiliza para identificar, clasificar y dejar constancia de las pruebas y técnicas que se aplicaron en el desarrollo de una auditoria. Son los símbolos que posteriormente permiten comprender y analizar con mayor facilidad una auditoria.”

Con los conceptos mencionados podemos indicar que las marcas de auditoría son símbolos que el auditor utiliza para identificar y clasificar los papeles de trabajo para dejar constancia de las prueba que aplicaron durante el desarrollo de la auditoría.

## **Papeles de Trabajo**

Según Maldonado, (2013, págs. 15-20), en su obra “**Auditoría de Gestión**”, indica que:

“Los papeles de trabajo sirven para registrar los elementos de juicio específico que se emplean para acumular las evidencias necesarias que sean la base para fundamentar la opinión o dictamen que emite el auditor.

También podemos decir que los papeles de trabajo, son el conjunto de cédulas en las que el auditor registra los datos y la información obtenida de la empresa que está examinando y de esta manera acumula las pruebas encontradas y la descripción de las mismas.

Los papeles de trabajo constituyen una historia del trabajo realizado por el auditor y de los hechos precisos en que basa sus conclusiones e informes, los papeles de trabajo deben ser elaborados de tal forma que muestren:

- Las informaciones y hechos concretos
- El alcance del trabajo efectuado,
- Las fuentes de la información obtenida,
- Las conclusiones a que llegó.

Los papeles de trabajo deben ser preparados de tal manera que en cualquier fecha futura un miembro de la empresa auditora, que no haya estado relacionado con el trabajo, pueda revisar los papeles y atestiguar con respecto a la labor realizada y a la evidencia contenida en los mismos.”

Según Palomino,( 2010, pag 2) en su obra “**Auditoría**”, indica que:

“Los papeles de trabajo son el conjunto de documentos que contienen la información obtenida por el auditor en su revisión, así como los resultados de los procedimientos y pruebas de auditoría aplicados; con ellos se sustentan las observaciones, recomendaciones, opiniones y conclusiones contenidas en el informe correspondiente.”

Con los conceptos mencionados podemos decir que los papeles de trabajo son el conjunto de información en los cuales se registra la información o elementos que nos servirá como evidencia para emitir un informe.

### **Objetivos de los Papeles de Trabajo**

Según Armas, & otros, (2009, pág. 3),nos dice que:

“Los papeles de trabajo sirven para registrar los elementos de juicio específico que se emplean para acumular las evidencias necesarias que sean la base para fundamentar la opinión o dictamen que emite el Auditor.

También podemos decir que los papeles de trabajo, son el conjunto de cédulas en las que el Auditor registra los datos y la información obtenida de la empresa que está examinando y de esta manera acumula las pruebas encontradas y la descripción de las mismas.

Los papeles de trabajo constituyen una historia del trabajo realizado por el Auditor y de los hechos precisos en que basa sus conclusiones e informes, los papeles de trabajo deben ser elaborados de tal forma que muestren:

- a.- Las informaciones y hechos concretos.
- b.- El alcance del trabajo efectuado.
- c.- Las fuentes de la información obtenida.
- d.- Las conclusiones a que llegó.

Desde el punto de vista del personal que labora en la auditoría, los papeles de trabajo constituyen esencialmente un informe que facilitará la revisión del trabajo desarrollado y que deben ser tan completos que no requiera información verbal adicional. Los papeles de trabajo deben ser preparados de tal manera que en cualquier fecha futura un miembro de la empresa auditora o de la Contraloría General de la República, que no haya estado relacionado con el trabajo, pueda revisar los papeles y atestiguar con respecto a la labor realizada y a la evidencia contenida en los mismos. Los papeles de trabajo deben ser elaborados de acuerdo a las técnicas y normas existentes, y en concordancia con los principios generalmente aceptados de Contabilidad y de Auditoría.”

#### 2.4.1.2. NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS

Según el libro de “**Auditoría Forense**” de Chavarria & Roldan, (2009, pág. 93), menciona que:

“Las normas de auditoría generalmente aceptadas son enunciados que terminan las condiciones en las que se debe realizar el trabajo de auditoría, para garantizar su calidad y los requisitos mínimos exigidos por la profesión)

En cuanto a las características de estas normas de ser “generalmente aceptadas” es aplicable a lo que se estableció en este sentido para los principios de la contabilidad: sirve para que el trabajo de auditoría e lleve a cabo dentro de un marco conceptual de aceptación general, de manera que sus resultados puedan ser comprendidos y utilizados a los participantes de las actividad económica, aun en diferentes países, garantizando al mismo tiempo ciertos requisitos mínimos de calidad.

Las normas de auditoría generalmente aceptadas son diez, divididas en tres grupos: las relativas a la personalidad del auditor, las relativas a las condiciones en que debe ejecutarse el trabajo del auditor y las que norman las características que debe poseer el informe estándar que rinde el auditor, en una auditoría integral de los estados financieros.”

Las NAGAS Normas de Auditoría Generalmente aceptadas son los principios fundamentales en las cuales se basa una auditoría y el los cuales el auditor independiente enmarca su trabajo, el cumplimiento de estas normas garantiza la calidad de la auditoría.

### 2.4.1.3. AUDITORÍA DE GESTIÓN

#### **Concepto:**

Según Rendon & Llopart, (1996, pág. 3), menciona que:

“La auditoría de gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia. Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma.”

Es una evaluación objetiva, concreta e integral de las actividades que realiza en un área o una empresa para cumplir sus fines y objetivos. Duarte, (2012, pág. 12)

Con los conceptos expuestos se puede definir a la Auditoría de Gestión como el examen sistemático que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el manejo de recursos y se logran los objetivos previstos por el Ente.

#### **Objetivos de la auditoria de gestión**

Para Gonzalez, (2012, pág. 3), indica lo siguiente:

- “La auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.
- El objetivo de la auditoria de gestión es identificar las áreas de reducción de Costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- La auditoría de gestión determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva. Uno de los objetivos de la auditoria es el de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros.

- La auditoría de gestión determinará si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.”

### **Procedimientos y técnicas de Auditoría de Gestión.**

Según Yucra, (2013, pág. 4), en su publicación titulada **“Procedimientos y Técnicas De Auditoría De Gestión”**, indica que:

“Los procedimientos de Auditoría son operaciones específicas que se aplican en una Auditoría e incluyen técnicas y prácticas consideradas necesarias, de acuerdo con las circunstancias de manera que los procedimientos podemos definirlos como la descripción de los actos que el auditor realizará en el cumplimiento del Programa de la Auditoría que está ejecutando.

Las técnicas de Auditoría son métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor, para obtener evidencia necesaria que fundamente su opinión; en cambio las prácticas de Auditoría constituyen las labores específicas realizadas por el auditor como parte del examen.

Las técnicas de Auditoría más utilizadas para reunir evidencia son:

#### **Técnicas de verificación ocular**

Comparación, es el acto de observar la similitud o diferencia existente entre dos o más elementos.

Observación, es el examen ocular realizado para cerciorarse como se ejecutan las operaciones.

#### **Técnicas de verificación oral**

Indagación, es el acto de obtener información verbal sobre un asunto mediante averiguaciones directas o conversaciones con los funcionarios responsables de la entidad.

Las Entrevistas, pueden ser efectuadas al personal de la entidad auditada o personas beneficiarias de los programas o actividades a su cargo. Para obtener mejores resultados debe prepararse apropiadamente, especificar quienes serán entrevistados, definir las preguntas a formular, alertar al entrevistado acerca del propósito y puntos a ser abordados.

#### **Técnicas de verificación escrita y documental**

Analizar, es la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el fin de establecer su naturaleza, su

relación y conformidad con los criterios normativos y técnicos existentes.

Comprobación, técnica que se aplica en el curso de un examen, con el objeto de verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones efectuadas por una entidad, mediante la verificación de los documentos que las justifican.

Revisión selectiva, consiste en el examen ocular rápido de una parte de los datos o partidas que conforman un universo homogéneo en ciertas áreas, actividades o documentos elaborados, con fines de separar mentalmente asuntos que no son normales, dado el alto costo que representaría llevar a cabo una revisión amplia o, que por otras circunstancias, no es posible efectuar un análisis profundo.

### **Técnicas de verificación física**

Inspección, es el examen físico y ocular de activos, obras, documentos y valores, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad. La aplicación de esta técnica es de mucha utilidad, especialmente, en cuanto a la constatación de efectivo, valores, activo fijo y otros equivalentes.

La utilización de los procedimientos de muestreo es una de las razones básicas de por qué el informe del auditor se ve como expresión de una opinión y no como certificación absoluta del tema que se analiza.

En la determinación del tamaño y extensión de la muestra y demás pruebas a realizar en el transcurso del trabajo, influye notablemente la apreciación que capte el auditor sobre la confiabilidad del control interno que tiene establecido la entidad.”

**Según**Hernandez, (2008, pág. 1), es su publicación **“La Auditoría de gestión como un sistema de medición”**, indica que:

“Las técnicas de auditoría son métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor, para obtener evidencia necesaria que fundamente su opinión. Las prácticas de auditoría constituyen las labores específicas realizadas por el auditor como parte del examen. Las técnicas de auditoría más utilizadas para reunir evidencia son: Técnicas de Verificación ocular, Técnicas de verificación oral, Técnicas de verificación escrita, Técnicas de verificación documental, Técnicas de verificación física.

**Técnicas de verificación ocular:** es el acto de observar la similitud o diferencia existente entre dos o mas elementos. Dentro de la fase de ejecución se efectúa la comparación de resultados, contra criterios aceptables, facilitando de esa forma la evaluación por el auditor y la elaboración de observaciones, conclusiones y recomendaciones;

**Técnicas de verificación oral:** Es el acto de obtener información verbal sobre un asunto mediante averiguaciones directas o conversaciones



con los funcionarios de la entidad. La respuesta a una pregunta formulada por el auditor, comprende una porción insignificante de elementos de juicio en los que puede confiarse, pero las respuestas a muchas preguntas que se relacionan entre sí, pueden suministrar un elemento de juicio satisfactorio, si todas son razonables y consistentes. Es de especial utilidad la indagación en la auditoría de gestión, cuando se examinan áreas específicas no documentadas; sin embargo, sus resultados por sí solos no constituyen evidencia suficiente.

**Técnicas de verificación escrita:** Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el fin de establecer su naturaleza, su relación y conformidad con los criterios normativos y técnicos existentes. Los procedimientos de análisis están referidos a la comparación de cantidades, porcentajes y otros. De acuerdo a las circunstancias, se obtienen mejores resultados si son obtenidos por expertos que tengan habilidad para hacer inferencias lógicas y juicios de valor al evaluar la información recolectada. Las técnicas de análisis son especialmente útiles para determinar las causas y efectos de los hallazgos de auditoría;

**Técnicas de verificación documental:** Se aplica en el curso de un examen, con el objeto de verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones efectuadas por una entidad, mediante la verificación de los documentos que las justifican.

**Técnicas de verificación física:** Es el examen físico y ocular de activos, obras, documentos y valores, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad. La aplicación de esta técnica es de mucha utilidad, especialmente, en cuanto a la constatación de efectivo, valores, activo fijo y otros equivalentes. Generalmente, se acostumbra a calificarla como una técnica combinada, dado que en su aplicación utiliza la indagación, observación, comparación, rastreo, tabulación y comprobación. Otras prácticas de auditoría”

Con los conceptos expuestos podemos decir que las técnicas de Auditoría de Gestión métodos prácticos que se utiliza en el transcurso de la auditoría para obtener evidencia necesaria y confiable la cual sirva para fundamentar su informe.

### **Tipos de auditoría de gestión**

Según **Cansino, (2001. p. 131)** en su obra titulada “**Evaluar al sector público español**” afirma que:

- **“De regularidad:**

- **De economía financiera.-** pretende obtener una regularidad razonable acerca de si la contabilidad en general y las cuentas anuales y demás estados financieros expresan fielmente el resultado de la gestión y su adecuada realidad patrimonial.
  - **De cumplimiento/legalidad.-** trata de verificar que los actos, operaciones y procedimientos de gestión se han desarrollado de conformidad con las normas disposiciones y directrices que sean de aplicación y de ejecución de programas y en general a la administración de recursos públicos.
- **De gestión operativa:**
- **De eficiencia, eficacia y economía.\_**
    - ✓ Si la entidad está adquiriendo, manteniendo y empleando recursos tales como personas, propiedades, instalaciones, etc. De forma económica y eficiente.
    - ✓ Las causas de ineficiencia, si las hubiera y de las prácticas antieconómicas.
    - ✓ Si la entidad está cumpliendo con las leyes y demás normas sobre economía y eficiencia”.

## **Alcance de la Auditoría de Gestión**

Según Maldonado, (2013, págs. 26-27), en su obra titulada “**Auditoría de Gestión**”, dice que:

“En la Auditoría de Gestión pueden alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica.

Tanto en la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe de estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance debe tener presente:

- Satisfacción de los objetivos institucionales.
- Nivel jerárquico de la empresa.

La participación individual de los integrantes de la institución.

De la misma forma sería oportuno considerar en la Auditoría de Gestión, por la amplitud del objetivo de esta revisión:

**Regulaciones:** Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos por los órganos y organismos estatales.

**Eficiencia y Economía:** Involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempos y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos con el menor costo posible.”

Según Gonzalez, (2007, pág. 1) en su publicación “**Marco Teórico y Conceptual de la Auditoría de Gestión**”, indica que:

“En la Auditoría de Gestión tanto en la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe de estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance de debe tener presente:

- Satisfacción de los objetivos institucionales.
- Nivel jerárquico de la empresa.
- La participación individual de los integrantes de la institución.
- De la misma forma sería oportuno considerar en la Auditoría de Gestión, por la amplitud del objetivo de esta revisión:
- Regulaciones: Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos por los órganos y organismos estatales.
- Eficiencia y Economía: Involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempos y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos con el menor costo posible.
- Eficacia: Se relaciona con el logro de las metas y los objetivos para los cuales se proporcionan los recursos.
- Salvaguarda de Activos: Contempla la protección contra sustracciones absolencia y uso indebido.
- Calidad de la Información: Abarca la exactitud, la oportunidad, lo confiable, la suficiencia y la credibilidad de la información, tanto operativa como financiera.”

Con los conceptos mencionados podemos decir que el alcance de la Auditoría de Gestión no solo abarca temas de eficiencia y eficacia de procesos, sino también financieras o puede limitarse a cualquier operación que mantiene la empresa

## **2.4.2. Marco Conceptual para la Variable Dependiente: Rentabilidad**

### **2.4.2.1. FINANZAS**

#### **Concepto**

Según Zvi, (2003, pág. 2) en su libro titulado “**Finanzas**”, indica que:

“Las finanzas estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo. Dos características que distinguen a las

decisiones financieras de otras decisiones de asignación de recursos:  
los costos y beneficios de las decisiones financieras”

Según (Romero Y., 2009, pág. 1) en su artículo “**Finanzas**” indica que:

Se entiende por Finanzas el conjunto de actividades y decisiones administrativas que conducen a una empresa a la adquisición y financiamiento de sus activos fijos (terreno, edificio, mobiliario, etc.) y circulantes (efectivo, cuentas y efectos por cobrar, etc.). El análisis de éstas decisiones se basa en los flujos de sus ingresos y gastos y en sus efectos sobre los objetivos administrativos que la empresa se proponga alcanzar.

Con los conceptos expuestos podemos indicar que: las finanzas son el conjunto de actividades y decisiones administrativas que asignan recursos a través del tiempo y los efectos que tienen en los objetivos administrativos.

### **Importancia**

Según la Organización de Auditores Contadores de Bolivia, (2012, págs. 1-5), en su publicación titulada “**Finanzas Administrativas de Hoy**” indica que:

“Las finanzas cumplen un papel fundamental en el éxito y en la supervivencia del Estado y de la empresa privada, pues se considera como un instrumento de planificación, ejecución y control que repercute decididamente en la economía empresarial y pública, extendiendo sus efectos a todas las esferas de la producción y consumos.

La economía nacional es movida por la actividad financiera por cuanto esta última da lugar al proceso que acelera el incremento de las inversiones privadas como consecuencia el aumento de la demanda global, imputable exclusivamente a la actividad financiera.

La actividad financiera influye sobre el costo de producción de las empresas modificando la eficiencia marginal del capital; elemento determinante del volumen de inversiones privadas, así como también compromete la capacidad productiva; o lo que es lo mismo, sitúa a los individuos y a las empresas en la imposibilidad de producción, o liberarlos, por el contrario de unas incapacidad preexistente. Igualmente la actividad financiera influye sobre el incentivo para invertir o para producir.”

#### **2.4.2.2. ÍNDICADORES FINANCIEROS**

“Es un relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formase una idea como acerca del comportamiento de la empresa; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.(Túrmero, 2012, pág. 5)

### **Clasificación de las razones o indicadores financieros.**

Para el autor Eriquez, 2013, pág 1), indica lo siguiente:

#### **“RAZONES DE LIQUIDEZ:**

La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

- **Capital Neto De Trabajo (Cnt):** Esta razón se obtiene al descontar de las obligaciones corrientes de la empresa todos sus derechos corrientes.

$$\text{CNT} = \text{Pasivo Corriente} - \text{Activo Corriente}$$

- **Índice De Solvencia (Is):** Este considera la verdadera magnitud de la empresa en cualquier instancia del tiempo y es comparable con diferentes entidades de la misma actividad.

- $$\text{IS} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- **Índice De La Prueba Del Acido (Acido):** Esta prueba es semejante al índice de solvencia, pero dentro del activo corriente no se tiene en cuenta el inventario de productos, ya que este es el activo con menor liquidez.

- $$\text{ACIDO} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- **Plazo Promedio De Inventario (Ppi):** Representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa.

- $$\text{PPI} = \frac{360}{\text{Rotación del Inventario}}$$

- **Rotación De Cuentas Por Cobrar (Rcc):** Mide la liquidez de las cuentas por cobrar por medio de su rotación.

- $$RCC = \frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$$

- **Plazo Promedio De Cuentas Por Cobrar (Ppcc):** Es una razón que indica la evaluación de la política de créditos y cobros de la empresa.

- $$PPCC = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

- **Rotación De Cuentas Por Pagar (Rcp):** Sirve para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año.

- $$RCP = \frac{\text{Compras anuales a crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Pagar}}$$

- **Plazo Promedio De Cuentas Por Pagar (Ppcp):** Permite vislumbrar las normas de pago de la empresa.

- $$PPCP = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}$$

- **Razón de endeudamiento**

Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

- **Razón De Endeudamiento (Re):** Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.

- $$RE = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

- **Razón Pasivo-Capital (Rpc):** Indica la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de las empresas.

- $$RPC = \frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Capital contable}}$$

Capital contable

- **Razón Pasivo A Capitalización Total (Rpct):** Tiene el mismo objetivo de la razón anterior, pero también sirve para calcular el porcentaje de los fondos a largo plazo que suministran los acreedores, incluyendo las deudas de largo plazo como el capital contable.

- $$RPCT = \frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Capitalización total}}$$

El análisis de razones financieras es una de las formas de medir y evaluar el funcionamiento de la empresa y la gestión de sus administradores. (Eriquez Condoy Maria G, 2013)

### RAZÓN DE RENTABILIDAD:

Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños.

- **Margen Bruto De Utilidades (Mb):** Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias.

$$MB = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de lo Vendido}}{\text{Ventas}}$$

Ventas

- **Margen De Utilidades Operacionales (Mo):** Representa las utilidades netas que gana la empresa en el valor de cada venta. Estas se deben tener en cuenta deduciéndoles los cargos financieros o gubernamentales y determina solamente la utilidad de la operación de la empresa.
- **Margen Neto De Utilidades (Mn):** Determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos.
- **Rotación Del Activo Total (Rat):** Indica la eficiencia con que la empresa puede utilizar sus activos para generar ventas.

$$RAT = \frac{\text{Ventas anuales}}{\text{Activos totales}}$$

- **Rendimiento De La Inversión (Rei):** Determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles.

$$REI = \frac{\text{Utilidades netas después de impuestos}}{\text{Activos totales}}$$

- **Rendimiento Del Capital Común (Cc):** Indica el rendimiento que se obtiene sobre el valor en libros del capital contable.

$$CC = \frac{\text{Utilidades netas después de impuestos} - \text{Dividendos preferentes}}{\text{Capital contable} - \text{Capital preferente}}$$

- **Utilidades Por Acción (Ua):** Representa el total de ganancias que se obtienen por cada acción ordinaria vigente.

$$UA = \frac{\text{Utilidades disponibles para acciones ordinarias}}{\text{Número de acciones ordinarias en circulación}}$$

- **Dividendos Por Acción (Da):** Esta representa el monto que se paga a cada accionista al terminar el periodo de operaciones.

$$DA = \frac{\text{Dividendos pagados}}{\text{Número de acciones ordinarias vigentes.}}$$

### **RAZÓN DE COBERTURA:**

Estas razones evalúan la capacidad de la empresa para cubrir determinados cargos fijos. Estas se relacionan más frecuentemente con los cargos fijos que resultan por las deudas de la empresa.

- **Veces Que Se Ha Ganado El Interés (Vgi):** Calcula la capacidad de la empresa para efectuar los pagos contractuales de intereses.

$$VGI = \frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Erogación anual por intereses}}$$

- **Cobertura Total Del Pasivo (Ctp):** Esta razón considera la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones por intereses y la capacidad para rembolsar el principal de los préstamos o hacer abonos a los fondos de amortización.

### **2.4.2.3. RENTABILIDAD**

Según Faga, (2006, pág. 12) en su libro titulado **“Cómo profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones”** indica que:

“La rentabilidad es sinónimo de ganancia, utilidad, beneficio. Se trata de un objetivo válido para cualquier empresa, ya que a partir de la obtención de resultados positivos ella puede mirar con optimismo no sólo su presente, que implica la supervivencia, sino también su futuro: es decir, el desarrollo de la organización en el tiempo

A más de eso la rentabilidad asegura el presente empresarial, el aquí y el ahora, y al mismo tiempo provee su desarrollo futuro.”

#### **Importancia**

“La rentabilidad es uno de los conceptos más importantes en las empresas modernas y más utilizado por la comunidad de negocios. La rentabilidad es lo que buscan los inversores al invertir sus ahorros en las empresas. La rentabilidad es, al menos una parte, de lo que busca el management con sus decisiones directivas. La rentabilidad es lo que miden los inversores al decidir si reinvierten sus ahorros en una determinada compañía, o si, por el contrario, retiran sus fondos. La rentabilidad es, probablemente, uno de los conceptos menos comprendidos por quienes lo utilizan a diario.” Preve, (2008, pág. 3)



Según Fernandez, (2012) en su artículo “Rentabilidad” menciona que:

“La rentabilidad es el beneficio renta expresado en términos relativos o porcentuales respecto a alguna otra magnitud económica como el capital total invertido o los fondos propios. Frente a los conceptos de renta o beneficio que se expresan en términos absolutos, esto es, en unidades monetarias, el de rentabilidad se expresa en términos porcentuales. Se puede diferenciar entre rentabilidad económica y rentabilidad financiera.”

La rentabilidad es la de un índice que mide la relación entre la utilidad o la ganancia obtenida, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerla, expresado en términos monetarios o en porcentajes.

### **Clasificación de la Rentabilidad**

Para el Autor Sánchez, (2012, págs. 1-23), cita lo siguiente:

- **“La rentabilidad económica**

La rentabilidad económica se erige así en indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos.

El origen de este concepto, también conocido como returnoninvestment (ROI) o returnonassets (ROA), si bien no siempre se utilizan como sinónimos ambos términos, se sitúa en los primeros años del siglo XX, cuando la Du Pont Company comenzó a utilizar un sistema triangular de ratios para evaluar sus resultados. En la cima del mismo se encontraba la rentabilidad económica o ROI y la base estaba compuesta por el margen sobre ventas y la rotación de los activos

- **Rentabilidad financiera**

La rentabilidad financiera o de los fondos propios, denominada en la literatura anglosajona returnonequity (ROE), es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado. La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios.

La rentabilidad financiera es, por ello, un concepto de rentabilidad final que al contemplar la estructura financiera de la empresa (en el concepto de resultado y en el de inversión), viene determinada tanto por los factores incluidos en la rentabilidad económica como por la estructura financiera consecuencia de las decisiones de financiación “

Según Fernandez, (2012) en su artículo “Rentabilidad” cita lo siguiente:

- **“Rentabilidad Económica**

La Rentabilidad Económica (Return on Assets) es el rendimiento promedio obtenido por todas las inversiones de la empresa. También se puede definir como la rentabilidad del activo, o el beneficio que éstos han generado por cada unidad monetaria invertido en la empresa.

- **Rentabilidad Financiera**

La Rentabilidad Financiera (Return on Equity) o rentabilidad del capital propio, es el beneficio neto obtenido por los propietarios por cada unidad monetaria de capital invertida en la empresa. Es la rentabilidad de los socios o propietarios de la empresa.

Es un indicador de la ganancia relativa de los socios como suministradores de recursos financieros.”

Con los conceptos expuestos podemos definir que: la rentabilidad financiera se basa en los fondos propios de la empresa o capital y representa el beneficio neto que tienen los propietarios por cada unidad monetaria invertida en ella, mientras que la rentabilidad Económica rige así en indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación.

### **Importancia de la Rentabilidad Financiera**

Según Mercale, (2013, pág. 2), en su publicación titulada **“Estudio de la rentabilidad de la Empresa”**, menciona que:

“La Rentabilidad Financiera (RF) o de los fondos propios, es una medida referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por los capitales propios, generalmente con independencia de

la distribución del resultado. La RF puede considerarse así una medida de rentabilidad más apropiada para los accionistas o propietarios que la RE, y de ahí que sea el indicador de rentabilidad para los directivos que buscan maximizar en interés de los propietarios.

Una RF insuficiente supone una limitación a nuevos fondos propios tanto porque es indicativo de los fondos generados internamente por la empresa como porque restringe la financiación externa.”

- **Rentabilidad financiera ROI**

Según Fernández, Romano & Cervera, (2013, pág. 2), expresan lo siguiente:

“La rentabilidad económica o del activo también se denomina ROA – Return on assets- y como denominación más usual ROI – Return on investments-. Básicamente consiste en analizar la rentabilidad del activo independientemente de cómo está financiado el mismo, o dicho de otra forma, sin tener en cuenta la estructura del pasivo. La forma más usual de definir el ROI es:

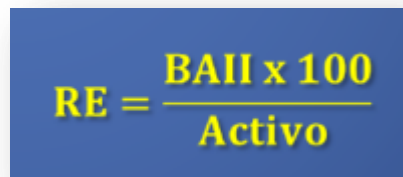
$$\frac{\text{Beneficio antes de impuestos e intereses}}{\text{Activo total, promedio}}$$

Según Vega, (2012, pág. 4), menciona que:

“La rentabilidad económica (RE) o Return On Assets (ROA), últimamente conocido bajo la siglas (ROI) return on investment es una medida que indica la eficiencia conseguida con los recursos o activos que se han puesto a disposición de una empresa o proyecto.

- **La forma de calcular la RE o ROI es:**

Beneficio antes de intereses e impuestos respecto del activo total de la empresa (multiplicado por 100 para obtenerlo en porcentaje). “


$$RE = \frac{BAII \times 100}{Activo}$$

**Fuente:** (Vega C, 2012, pág. 4)

## 2.5. HIPOTESIS

La aplicación de una auditoría de gestión al desempeño de la mano de obra incide en la rentabilidad de la empresa Incubandina S.A.

### 2.5.1. Señalamiento variable de la hipótesis

- ❖ **Variable independiente:** Auditoría de Gestión
  
- ❖ **Variable dependiente:** Rentabilidad
  
- ❖ **Unidad de observación:** Incubandina S.A
  
- ❖ **Términos de Relación:** la, de una, es lo que incide en los, de

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 ENFOQUE

Según Ruíz, (2007, pág. 18), en su libro titulado **“Diagnóstico de Situaciones Y Problemas Locales”**, menciona que:

“El enfoque cuantitativo es una forma de ver la realidad que tiene como base el paradigma positivista.

Desde este enfoque se ve la realidad como estática, en el sentido de que el cambio se concibe como adaptación y menos como transformación , está ahí para ser descubierta por la persona investigadora: está esperando ser conocida.”

Por otra parte Giraldo, (2006, pág. 56), en su libro titulado **“Manual para los seminarios de investigación en psicología: profundización Conceptual y textual”**, indica lo siguiente:

“La investigación cuantitativa procura estudiar los fenómenos de interés de la investigación psicológica, generalmente, a través de estudios experimentales o correlacionales, caracterizados primordialmente por mediciones objetivas y análisis que involucran métodos numéricos y cuantitativos”.

La investigación es cuantitativa pues se puede medir en términos numéricos es decir se puede contar.

## **3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se basará en dos tipos de investigación, de campo y documental, puesto que el estudio será realizado en el lugar de los hechos, es decir en Empresa INCUBANDINA S.A. con el propósito de obtener evidencia del problema investigado.

### **3.2.1 Investigación de campo**

Según Soriano, (2002, págs. 179-180), en su libro titulado **“Investigación social: teoría y praxis”**, cita lo siguiente:

“Es el conjunto de actividades dirigido a recopilar información empírica sobre un aspecto o problema específico de la realidad. Para ello se utiliza técnicas e instrumentos adecuados y precisos que permiten captar datos objetivos el mundo material. El trabajo de campo se plantea con base en la información que se tiene sobre el objeto de estudio, la información que se requiere obtener. “

“Es el estudio sistemático de los hechos en los lugares en que se producen. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo a los objetivos del proyecto.”Herrera,(2004, pág. 95)

La investigación es de campo pues se va a realizar en el lugar donde se genera el problema.

### **3.2.2 Investigación bibliográfica-documental**

“Análisis detallado de una situación específica, apoyándose estrictamente en documentos confiables y originales. El análisis ha de tener un grado de profundidad aceptable: ámbito del tema, criterios sistemáticos- Críticos, resaltar los elementos esenciales que sean un aporte significativo al área del conocimiento. Han de exponerse las dificultades y limitaciones encontradas en el desarrollo del trabajo. ”Barrio, (2008, pág. 125)

“La investigación documental – bibliográfica tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primas), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (Fuentes secundarias).”Herrera, (2004, pág. 95)

La investigación es de documental – bibliográfica pues se va a profundizar en el tema basándose en conceptos y criterios de varios autores.

### **3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

En el trabajo investigativo realizado se utilizará los siguientes tipos de investigación:

#### **3.3.1 Investigación descriptiva**

Según Rodríguez, (2005, págs. 24-25), en su libro titulado **“Metodología de la Investigación”**, expresa que:

“Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre cómo una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente.

La investigación descriptiva trabaja sobre realidades y si característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta.”

A su vez el autor Philip, (2003, pág. 160), indica lo siguiente:

“El objetivo de la investigación descriptiva es describir cuestiones como el potencial de mercados de un producto o los parámetros demográficos y actitudes de los consumidores que compran el producto”.

La investigación es descriptiva pues trabaja con realidades y características con el fin de interpretar la naturaleza actual.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.4.1 Población**

“Se llama población al conjunto de todos los elementos de un tipo particular cuyo conocimiento es de interés”. Panteleeva, (2005, pág. 261)

A su vez el autor Rivas, (2012, pág. 1), cita lo siguiente:

“Población es el conjunto de todos los elementos que comparten un grupo común de características, y forman el universo para el propósito del problema de investigación. Esta debe definirse en términos de: el contenido, las unidades, la extensión y el tiempo.”

**Tabla N°1 Población de Estudio  
Empresa Incubandina S.A**

<b>NÓMINA DE EMPLEADOS</b>		
<b>N°</b>	<b>ÁREAS DEPARTAMENTALES</b>	<b>N° EMPLEADOS</b>
1	Personal Administrativo	17
2	Ventas	4
3	Personal Operativo	49
4	Personal de Producción	81
<b>TOTAL DE NÓMINA</b>		<b>151</b>

Fuente: Incubandina S.A

Elaborado por: Jorge Guamán (2014)

### **3.3.2 Muestra**

“Se llama muestra a cualquier subconjunto de la población.”Panteleeva, (2005, pág. 261)

### **3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Según Pinto, (2011, pág. 3), en su obra sobre **“Concepto de Operacionalización de las Variables”**, dice que:

“Definir y operacionalizar las variables es una de las tareas más difíciles del proceso de investigación, es un momento de gran importancia pues tendrá repercusiones en todos los momentos siguientes, es hacerlas tangibles, operativas, medible o por lo menos registrable en la realidad.

La operacionalización es el proceso de llevar una variable desde un nivel abstracto a un plano más concreto, su función básica es precisar al máximo el significado que se le otorga a una variable en un determinado estudio, también debemos entender el proceso como una forma de explicar cómo se miden las variables que se han seleccionado.

Las variables deben ser descompuestas en dimensiones y estas a su vez traducidas en indicadores que permitan la observación directa y la medición.”

Según Herrera, (2004, pág. 108) en su libro “Metodología de la investigación Científica” menciona que:

“Es un procedimiento por el cual se pasa a un plano abstracto de la investigación (Marco Teórico) a un plano operativo transformando cada



variable de la hipótesis a manifestaciones directamente observables y medibles en el contexto que se ubica el objeto de estudio, de manera que oriente la recolección de información.”

Con los conceptos expuestos podemos decir que la operacionalización de las variables la transformación de los insumos del marco teórico a una manifestación que se puede observar y medir, y que sirve de guía para la recolección de información.

### 3.5.1 Variable Independiente: Auditoría de Gestión al desempeño laboral

CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA
Auditoría de Gestión como el examen sistemático que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el manejo de recursos y se logran los objetivos previstos por el Ente.	Objetivos	Sociales	¿En la entidad se trabaja bajo principios éticos y socialmente responsables?	Encuesta al Personal de la empresa Incubandina S.A (Ver Anexo 2)
		Corporativos	¿Se da seguimiento al fiel cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales?	
		Personales	¿En la empresa existe oportunidades de crecimiento para con sus colaboradores?	
		Funcionales	¿La aplicación de una auditoria de gestión al desempeño de la mano de obra, permitirá cumplir con las metas y objetivos trazados por la entidad?	
	Actividades	Planeación	¿Se capacita e incentiva a los colaboradores con programas de bienestar personal?	
		Desarrollo	¿Se paga las remuneraciones por concepto de horas extras y beneficios sociales?	
		Evaluación	¿Se han aplicado auditorías y exámenes para evaluar la eficacia y eficiencia de la gestión del personal?	
		Compensación	¿Considera usted que la rotación de personal ocasiona inconvenientes de tiempo, dinero y recurso?	
		Control	¿En la entidad se contrata personal competente, y motivado?	
	Procesos	Admisión de las personas	¿Se realizan evaluaciones y diseño de cargo y la evaluación de desempeño?	
Compensación de personas				

	Indicadores	<p>Monitoreo de personas</p> <p>De cumplimiento</p> <p>De efecto</p>	<p>¿Se realizan programas de integración y motivación a los colaboradores?</p> <p>¿Se ha realizado algún sistema de información para la administración del personal y registro de sus hojas de vida?</p> <p>¿Se monitorea los indicadores de cumplimiento de metas en la entidad?</p> <p>¿Se han cumplido los objetivos generales y específicos planteados por la entidad?</p>	
--	-------------	----------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

**Tabla N° 2**Operacionalización de la variable independiente

**Fuente:** INCUBANDINA S.A.

**Elaborado por:** Jorge Guamán

### 3.5.2 Variable Independiente: Rentabilidad.

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ÍTEMS BASICOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
La rentabilidad es la de un índice que mide la relación entre la utilidad o la ganancia obtenida, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerla, expresado en términos monetarios o en porcentajes	Índices o razones financieras	Liquidez	¿Cree usted que la optimización de los recursos incide en los resultados económicos de la empresa?	Encuesta al Personal Incubandina S.A (Anexo 2)
		Apalancamiento	¿Qué factores cree usted son los que benefician a la rentabilidad de la entidad?	
		Actividad	¿La información que maneja la empresa del área de producción, proyecta de alguna manera el crecimiento económico?	
	Rentabilidad Económica	Rentabilidad	¿Cree usted que la rentabilidad obtenida por la empresa satisface las metas u objetivos planteados por la misma?	
	Rentabilidad Financiera	ROA		
		ROE		

**Tabla Nº 3** Operacionalización de la variable dependiente

**Fuente:** INCUBANDINA S.A.

**Elaborado por:** Jorge Guamán

### 3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Metodológicamente para Conde & Quintero, (2013, pág. 1), establece que:

“Para la recolección de la información debemos tener en cuenta básicamente cuatro aspectos para el desarrollo de nuestra investigación: Primero debemos hacer énfasis en la recolección de la información del negocio, en nuestro caso el uso y comportamiento de Divisas en Colombia. Como segunda tarea debemos recolectar la información de las herramientas que vamos a emplear para el desarrollo del proyecto (XML y ebXML), en tercera medida, debemos tener en cuenta la metodología que vamos a emplear para el desarrollo de la aplicación (RUP o los estándares de IEEE para el desarrollo de Software) y por último se recolectará información acerca de la tasa Tobin para mirar la forma en que podemos implementarla en nuestro proyecto de investigación.”

Metodológicamente para Herrera, (2004, pág. 114) dice que:

“El plan de recolección de información contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido.”

El trabajo investigativo que se analizará procesos de cálculo para determinar la rentabilidad de la empresa INCUBANDINA S.A. la cual será en base a la información del año 2013, en base a una correcta evaluación del desempeño.

### 3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

#### 3.7.1 *Procesamiento de información*

Para Bernal, (2006, págs. 181-183), en el libro “**Metodología de la Investigación**”, menciona que:

“Este proceso de investigación consiste en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la población objeto del estudio durante el trabajo de campo, y tiene como finalidad generar resultados a

partir de los cuales se realizara un análisis según los objetivos y la hipótesis o preguntas de la investigación.

La información obtenida será procesada mediante un estudio estadístico para la presentación de los resultados, para el análisis se tomara en cuenta la muestra que será elemento de estudio. Una vez aplicados los instrumentos de recolección de la información, se procederá a la tabulación de datos los cuales se representa gráficamente en términos de porcentajes a fin de facilitar la interpretación.”

Según Herrera, (2004, pág. 124) en su libro “**Metodología de la Investigación científica**”, menciona que:

“Los datos recogidos se transforman siguiendo ciertos criterios:

- Revisión cricas de la información recogida: es decir limpieza de la información defectuosa: contradictoria, incompleta.
- Repetición de la recolección, en ciertos criterios casos individuales para corregir fallas de contestación.
- Tabulación de datos o cuadros según las variables de cada hipótesis.”

La presente investigación llevará a cabo los siguientes procedimientos:

- Revisión de la información proporcionada en lo referente a estados financieros, entre otra, para el cálculo de los índices de rentabilidad para verificar cómo ha evolucionado los márgenes de rentabilidad durante el año 2012 y 2013.
- Se realizará la tabulación de los datos y se presentarán gráficos y tablas para tener una visión objetiva del análisis efectuado.
- Representaciones de gráficos a través de barras y cuadros que se va utilizar para la presentación de la información sobre las alternativas, frecuencias y totales.
- Emisión de criterios personales sobre la información recolectada.

### **3.7.2 Plan de análisis e interpretación de resultados**

Dentro del trabajo investigativo se realizará la interpretación de la siguiente forma:

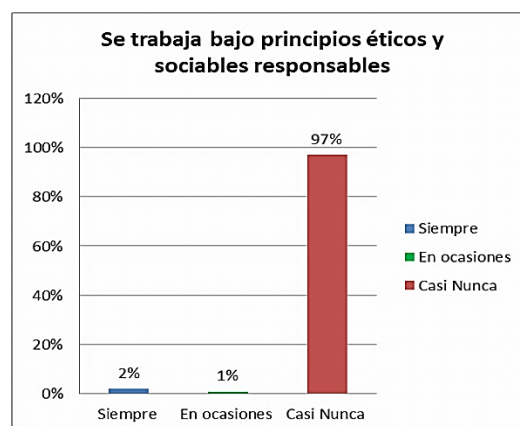
- Analizar los resultados obtenidos y verificar si se relaciona con la hipótesis planteada así como también con los objetivos de la investigación.
- Interpretar los resultados con el apoyo del marco teórico para conocer la realidad del problema en estudio.
- Realizar la correlación entre las variables en base a los resultados obtenidos.
- Comprobar la hipótesis.
- Establecer recomendaciones y conclusiones finales.

Para el análisis e interpretación de datos se realizará con la siguiente tabla y gráfico.

**Tabla N°**

<b>Se trabaja bajo principios éticos y sociables responsables</b>		
<b>PREGUNTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Siempre</b>		
<b>En ocasiones</b>		
<b>Casi Nunca</b>		
<b>TOTAL</b>		

**Gráfico N°**



## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En el presente trabajo investigativo se demostró la comprobación de la hipótesis planteada y de la misma forma, se establece el proceso cualitativo obtenido mediante la aplicación de las encuestas a la población de estudio mencionada al inicio, logrando una gran variedad de opiniones diversas, tanto por parte de los directivos, contador, jefe de producción como personal involucrado.

En cada pregunta se encuentra un cuadro de frecuencias y la representación gráfica que se utilizó y muestran de manera más lógica los resultados de las preguntadas planteadas, también presentaremos su respectivo análisis e interpretación de los datos obtenidos.



# 1. ¿En la entidad se trabaja bajo principios éticos y socialmente responsables?

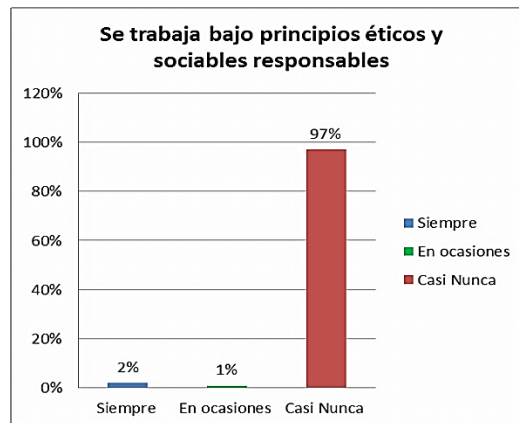
Tabla N° 4 Pregunta 1

Se trabaja bajo principios éticos y sociables responsables		
PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	3	2%
En ocasiones	2	1%
Casi Nunca	146	97%
TOTAL	151	100%

Fuente: Personal de la empresa Incubandina S.A

Elaborado por: Jorge Guamán

Gráfico N° 9 Pregunta 1



Fuente: Personal de la empresa Incubandina S.A

Elaborado por: Jorge Guamán

## Análisis:

Después de realizar las encuestas necesarias hemos determinado que el 97% de los encuestados mencionan que en la entidad no se trabaja bajo principios éticos y socialmente responsables, mientras que el 3% afirma que Siempre se trabaja, por otra parte un 2% mencionan que en Ocasiones.

## Interpretación:

Mediante esta pregunta se observa que la entidad no trabaja bajo principios éticos y socialmente responsables dando como resultado una opinión negativa por parte de los encuestados, hacia la empresa Incubandina, S.A.

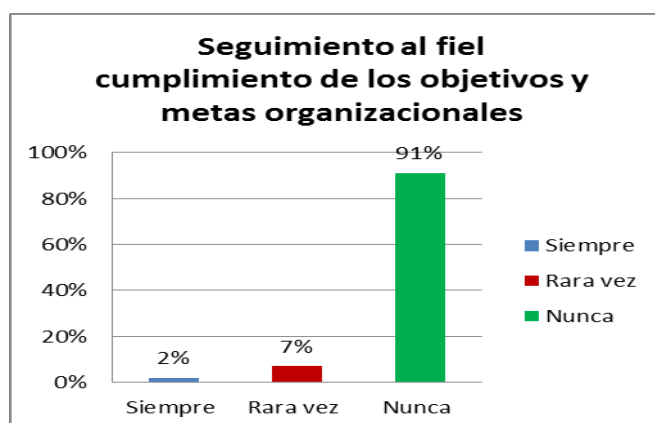
## 2. ¿Se da seguimiento al fiel cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales?

Tabla 5 Pregunta N° 2

Seguimiento al fiel cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales		
PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	3	2%
Rara vez	10	7%
Nunca	138	91%
TOTAL	151	100%

Fuente: Personal de la empresa Incubandina S.A  
Elaborado por: Jorge Guamán

Gráfico N° 10 Pregunta N° 2



Fuente: Personal de la empresa Incubandina S.A  
Elaborado por: Jorge Guamán

### Análisis:

De la Información Obtenida se concluye que el 91% de los encuestados indican que nunca se ha realizado seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, por otra parte un 7% afirma que rara vez, mientras que un 2% indica que siempre.

### Interpretación:

La mayoría de los encuestados afirman que no existe seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, por lo que es necesario efectuar un seguimiento del cumplimiento de lo planificado en el año.

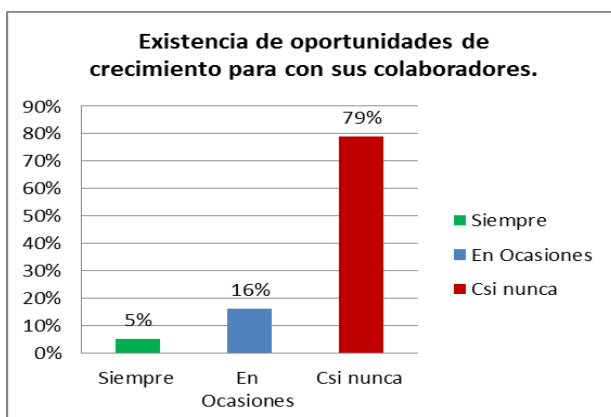
3. ¿En la empresa existe oportunidades de crecimiento para con sus colaboradores?

Tabla 6Pregunta N° 3

Existencia de oportunidades de crecimiento para con sus colaboradores.		
PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	7	5%
En Ocasiones	24	16%
Casi nunca	120	79%
<b>TOTAL</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal de la empresa Incubandina S.A  
Elaborado por: Jorge Guamán

Gráfico N° 11 Pregunta N° 3



Fuente: Personal de la empresa Incubandina S.A  
Elaborado por: Jorge Guamán

**Análisis:**

Después de realizar las encuestas necesarias hemos determinado que el 79% indica que casi nunca ha existido oportunidades de crecimiento para con sus colaboradores, mientras que un 16% afirma que en Ocasiones, por otra parte un 5% dicen que siempre.

**Interpretación**

Mediante esta pregunta se observó que no existen oportunidades de crecimiento para con los colaboradores la empresa Incubandina S.A, por lo que es necesario brindar oportunidades a los empleados para mejorar la productividad interna y el crecimiento económico de la misma.

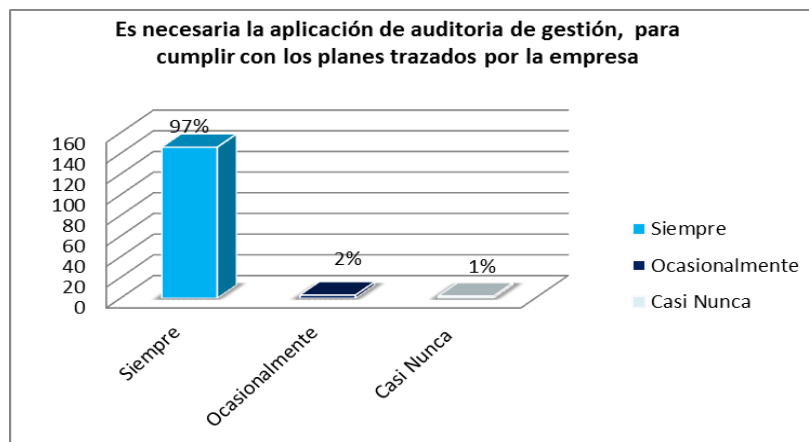
4. ¿La aplicación de una auditoría de gestión al desempeño de la mano de obra, permitirá cumplir con las metas y objetivos trazados por la entidad?

Tabla 7 Pregunta N° 4

Aplicación de auditoria de gestión, y cumplimiento de planes trazados por la empresa		
PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	146	97%
Ocasionalmente	3	2%
Casi Nunca	2	1%
TOTAL	151	100%

Fuente: Personal de la empresa Incubandina S.A  
Elaborado por: Jorge Guamán

Gráfico N° 12 Pregunta N° 4



Fuente: Personal de la empresa Incubandina S.A  
Elaborado por: Jorge Guamán

**Análisis:**

De la Información Obtenida se concluye que el 97% de los encuestados mencionan que la aplicación de una auditoría de gestión al desempeño de la mano de obra siempre permitirá cumplir con las metas y objetivos trazados por la entidad, por otra parte un 2% afirma que Ocasionalmente la permitirá, mientras que el 1% dice que casi nunca ayudará a cumplir.

**Interpretación**

La mayoría de los encuestados afirman que es necesario aplicar una auditoría de gestión al desempeño de la mano de obra, para el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la entidad.

5. ¿Se capacita e incentiva a los colaboradores con programas de bienestar personal?

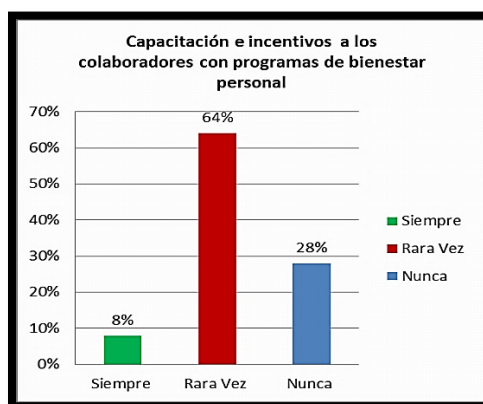
Tabla 8 Pregunta N° 5

Capacitación e incentivos a los colaboradores con programas de bienestar personal		
PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	1%
Rara Vez	4	3%
Nunca	145	96%
TOTAL	151	100%

Fuente: Personal de la empresa Incubandina S.A

Elaborado por: Jorge Guamán

Gráfico N° 13 Pregunta N° 5



Fuente: Personal de la empresa Incubandina S.A

Elaborado por: Jorge Guamán

**Análisis:**

Después de realizar las encuestas necesarias hemos determinado que el 64% de las personas encuestadas afirman que rara vez ha existido capacitación e incentivos a los colaboradores con programas de bienestar social, por otra parte un 28% afirma que nunca lo realizan, y el 8% restante manifiesta que siempre se capacita e incentiva.

**Interpretación**

Se observa que la empresa capacita a sus empleados rara vez, es decir solo cuando es obligada por los organismos de control o previo requisito para la obtención de los permisos de funcionamiento.

6. ¿Se paga las remuneraciones por concepto de horas extras y beneficios sociales?

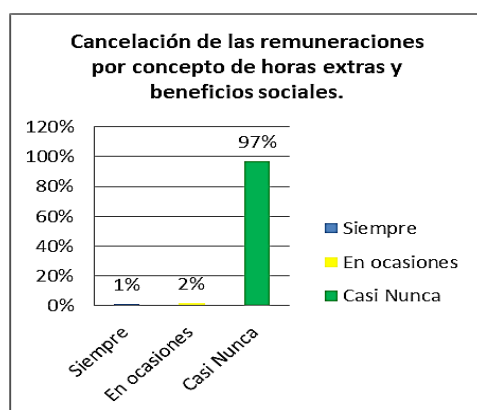
Tabla 9 Pregunta N° 6

Cancelación de las remuneraciones por concepto de horas extras y beneficios sociales.		
PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Frecuentemente	130	1%
En ocasiones	20	13%
Nunca	1	86%
TOTAL	151	100%

Fuente: Personal de la empresa Incubandina S.A

Elaborado por: Jorge Guamán

Gráfico N° 14 Pregunta N° 6



Fuente: Personal de la empresa Incubandina S.A

Elaborado por: Jorge Guamán

**Análisis:**

De la Información Obtenida se concluye que el 97% de las personas encuestadas manifiestan que Frecuentemente ha existido la cancelación de las remuneraciones, ya sea por concepto de horas extras beneficios; por otra parte un 13% afirman que en ocasiones lo han realizado, y el 1% restante manifiesta que nunca pagan las remuneraciones por esos conceptos.

**Interpretación:**

Se observa en los balances de la empresa Incubandina S.A. que tienen partidas para estos conceptos por lo cual se encuentra al día con sus obligaciones a sus colaboradores.

**7. ¿Se han aplicado auditorías y exámenes para evaluar la eficacia y eficiencia de la gestión del personal?**

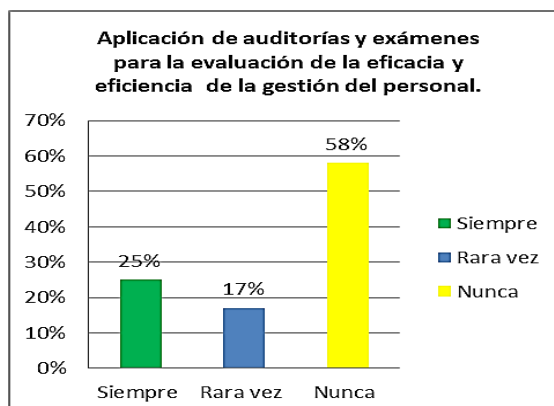
**Tabla 10 Pregunta N° 7**

<b>Aplicación de auditorías y exámenes para la evaluación de la eficacia y eficiencia de la gestión del personal.</b>		
<b>PREGUNTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Siempre</b>	3	2%
<b>Rara vez</b>	3	2%
<b>Nunca</b>	145	96%
<b>TOTAL</b>	151	100%

**Fuente:** Personal de la empresa Incubandina S.A

**Elaborado por:** Jorge Guamán

**Gráfico N° 15 Pregunta N° 7**



**Fuente:** Personal de la empresa Incubandina S.A

**Elaborado por:** Jorge Guamán

**Análisis.**

El 58% de las personas encuestadas afirmaron que nunca se ha realizado la aplicación de Auditorías y exámenes para la evaluación de la eficiencia y eficacia en la gestión del personal; a su vez, un 25% afirma que siempre lo han realizado; finalmente, un 2% concluyen que rara vez lo realizan.

**Interpretación:**

Mediante esta pregunta se observó que la empresa ha realizado auditorías y exámenes para evaluar la eficacia y eficiencia de la gestión del personal, en ocasiones de forma anual o por pedido del Gerente de Recursos Humanos.

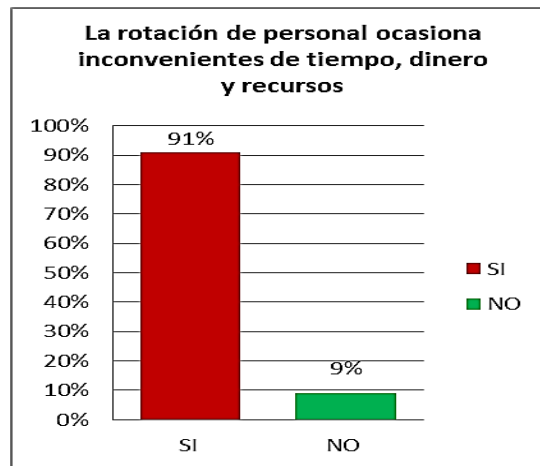
**8. ¿Considera usted que la rotación de personal ocasiona inconvenientes de tiempo, dinero y recursos?**

**Tabla 11** Pregunta N° 8

<b>Rotación de personal ocasiona inconvenientes de tiempo, dinero y recursos</b>		
<b>PREGUNTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	137	3%
<b>NO</b>	14	97%
<b>TOTAL</b>	151	100%

**Fuente:** Personal de la empresa Incubandina S.A  
**Elaborado por:** Jorge Guamán

**Gráfico N° 16** Pregunta N° 8



**Fuente:** Personal de la empresa Incubandina S.A  
**Elaborado por:** Jorge Guamán

**Análisis:**

De la Información Obtenida se concluye que el 91% de las personas encuestadas mencionan que la elevada rotación de personal si ocasiona inconvenientes de tiempo, dinero y recursos, por otra parte un 9% expresa que no influyen en la empresa.

**Interpretación:**

Se observa que en la entidad la rotación de personal si ocasiona graves inconvenientes en la entidad, esto ha generado disminución de la rentabilidad, debido a que se ha incurrido en gastos innecesarios, que no favorecen el desarrollo económico de la entidad.



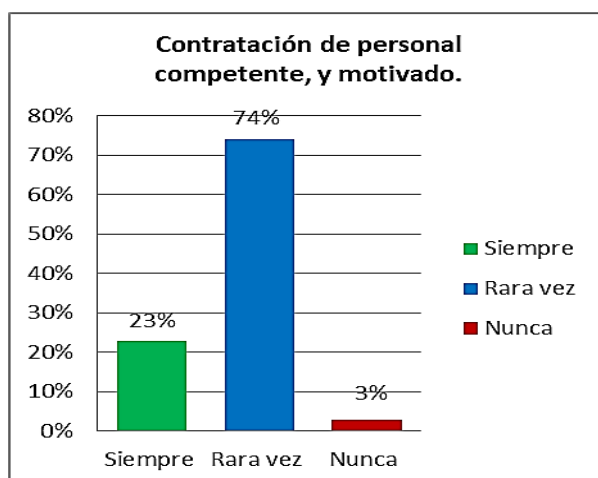
**9. ¿Se realizan evaluaciones, diseño de cargo y se evalúa el desempeño del personal a ser contratado?**

Tabla 12 Pregunta N° 10

Evaluaciones y diseño de cargo y la evaluación de desempeño.		
PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	81	54%
En Ocasiones	65	43%
Casi Nunca	5	3%
TOTAL	151	100%

Fuente: Personal de la empresa Incubandina S.A  
Elaborado por: Jorge Guamán

Gráfico N° 18 Pregunta N°10



Fuente: Personal de la empresa Incubandina S.A  
Elaborado por: Jorge Guamán

**Análisis:**

De la Información obtenida se concluye que el 54% de las personas encuestadas mencionan que si existe la evaluación de diseño de cargo y la evaluación de desempeño por parte de la empresa. Por otra parte, un 43% afirma que en ocasiones; a su vez, un 3% expresa que casi nunca.

**Interpretación:**

Mediante esta pregunta hemos buscado conocer si en la empresa ha existido la evaluación, de diseño de cargo y la evaluación de desempeño, es decir que la empresa cuenta con un estándar de operacional de calidad.

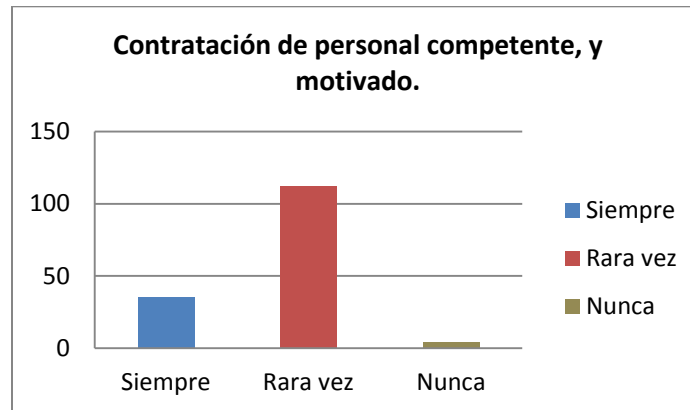
## 10. ¿En la entidad se contrata personal competente, y motivado?

Tabla 13 Pregunta N° 9

Contratación de personal competente, y motivado.		
PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	35	3%
Rara vez	112	74%
Nunca	4	23%
<b>TOTAL</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal de la empresa Incubandina S.A  
Elaborado por: Jorge Guamán

Gráfico N° 17 Pregunta N° 9



Fuente: Personal de la empresa Incubandina S.A  
Elaborado por: Jorge Guamán

### Análisis

De la Información Obtenida se concluye que el 74% de encuestados afirman que rara vez se contrata a personal competitivo y motivado, por otro lado un 23% menciona que siempre lo hacen, y un 3% afirma que nunca realiza.

### Interpretación:

Según lo observado anteriormente se concluye que la entidad no contrata personal motivado y competente, lo que significa que en el proceso de contratación no se ha elaborado una guía de contratación acorde a los requerimientos de la entidad.

## 11.¿Se realizan programas de integración y motivación a los colaboradores?

Tabla 14 Pregunta N° 11

Programas de integración y motivación a los colaboradores		
PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	35	23%
Rara vez	112	74%
Nunca	4	3%
TOTAL	151	100%

Fuente: Personal de la empresa Incubandina S.A  
Elaborado por: Jorge Guamán

Gráfico N° 19 Pregunta N° 11



Fuente: Personal de la empresa Incubandina S.A  
Elaborado por: Jorge Guamán

### Análisis:

De la Información Obtenida se concluye que el 74% de las personas encuestadas mencionan que rara vez ha existido programas de integración y motivación a los colaboradores; por otra parte, un 23% afirman que siempre lo han realizado; a su vez, un 3% expresan que nunca.

### Interpretación:

Mediante esta pregunta hemos buscado conocer si en la empresa ha existido programas de integración y motivación a los colaboradores, es decir, que la empresa rara vez lo ha realizado; por tal motivo, que es necesario que sea frecuentemente las mencionadas.

**12. ¿Se ha realizado algún sistema de información para la administración del personal y registro de sus hojas de vida?**

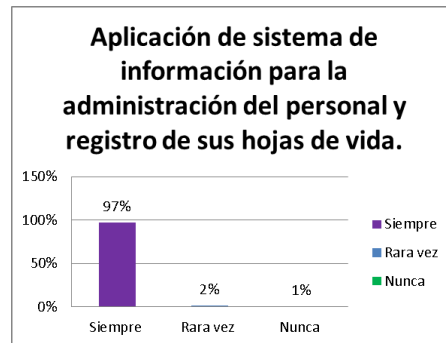
Tabla 15 Pregunta N° 12

Aplicación de sistema de información para la administración del personal y registro de sus hojas de vida.		
PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	146	97%
Rara vez	4	2%
Nunca	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal de la empresa Incubandina S.A

Elaborado por: Jorge Guamán

Gráfico N° 20 Pregunta N° 12



Fuente: Personal de la empresa Incubandina S.A

Elaborado por: Jorge Guamán

**Análisis:**

De la Información Obtenida se concluye que el 97% de las personas encuestadas afirman que Siempre se ha realizado una Aplicación de sistemas de información para la administración del personal y registro de sus hojas de vida; a su vez, un 2% mencionan que rara vez; por otra parte, el 1% afirman que nunca lo han realizado.

**Interpretación**

Mediante esta pregunta hemos buscado conocer si en la empresa ha realizado la aplicación de sistemas de información para la administración del personal y registro de sus hojas de vida, es decir, que si se está cumpliendo con las políticas establecidas al personal colaborador.

### 13.¿Se monitorea los indicadores de cumplimiento de metas en la entidad?

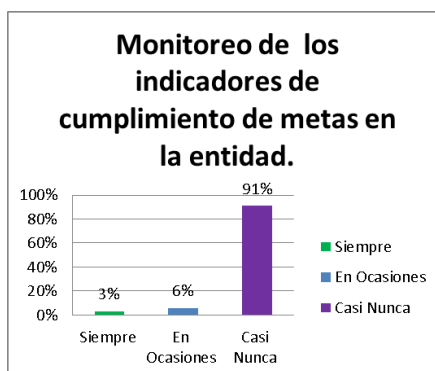
Tabla 16 Pregunta N° 13

Monitoreo de los indicadores de cumplimiento de metas en la entidad.		
PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	4	3%
En Ocasiones	10	6%
Casi Nunca	137	91%
TOTAL	151	100%

Fuente: Personal de la empresa Incubandina S.A

Elaborado por: Jorge Guamán

Gráfico N° 21 Pregunta N° 13



Fuente: Personal de la empresa Incubandina S.A

Elaborado por: Jorge Guamán

#### Análisis:

De la Información Obtenida se concluye que el 91% expresa que casi nunca han realizado el monitoreo de los indicadores de cumplimiento de metas en la entidad; por otra parte, un 6% menciona que en ocasiones lo han realizado; a su vez, un 3% expresa que siempre se realiza el monitoreo de los indicadores.

#### Interpretación

Mediante esta pregunta hemos buscado conocer si se trabaja con monitoreo de los indicadores de cumplimiento de metas en la entidad, lo cual es importante para cumplir con las metas establecidas por la empresa.

#### 14. ¿Se han cumplido los objetivos generales y específicos planteados por la entidad?

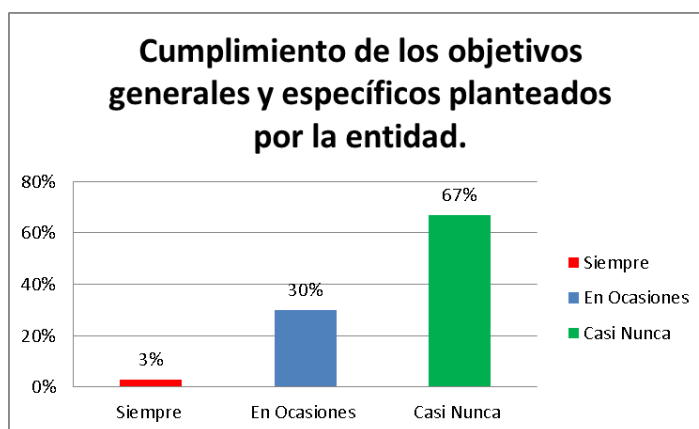
Tabla 17 Pregunta N° 14

Cumplimiento de los objetivos generales y específicos planteados por la entidad		
PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	4	3%
En Ocasiones	46	30%
Casi Nunca	101	67%
TOTAL	151	100%

Fuente: Personal de la empresa Incubandina S.A

Elaborado por: Jorge Guamán

Gráfico N° 22 Pregunta N° 14



Fuente: Personal de la empresa Incubandina S.A

Elaborado por: Jorge Guamán

#### Análisis:

De la Información Obtenida se concluye que el 67 % de las personas encuestadas manifiestan que casi nunca se ha realizado con el cumplimiento de los objetivos generales y específicos planteados por la entidad; a su vez, un 30% mencionan que en ocasiones lo han realizado; por otra parte, un 3% afirman que siempre.

#### Interpretación:

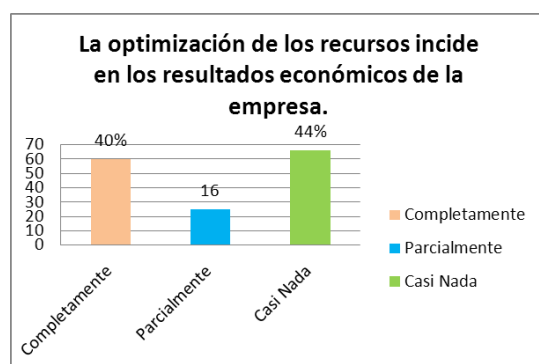
Mediante esta pregunta hemos buscado conocer si sea realizado con el cumplimiento de los objetivos generales y específicos planteados por la entidad, puesto que es necesario que se cumplan todos los objetivos y metas propuestas para que así sobresalga la empresa.

**15. ¿La optimización de los recursos incide en los resultados económicos de la empresa?**

**Tabla 18 Pregunta N° 15**

<b>La optimización de los recursos incide en los resultados económicos de la empresa.</b>		
<b>PREGUNTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Completamente</b>	60	40%
<b>Parcialmente</b>	25	16%
<b>Casi Nada</b>	66	44%
<b>TOTAL</b>	151	100%

**Fuente:** Personal de la empresa Incubandina S.A  
**Elaborado por:** Jorge Guamán  
**Gráfico N° 23 Pregunta N° 15**



**Fuente:** Personal de la empresa Incubandina S.A  
**Elaborado por:** Jorge Guamán

**Análisis**

De la Información Obtenida se concluye que el 44 % de las personas encuestadas manifiestan que casi nunca la optimización de los recursos inciden en los resultados económicos de la empresa; por otro lado, el 40% afirman que completamente; a su vez, un 16% mencionan que Parcialmente.

**Interpretación**

Mediante esta pregunta hemos buscado conocer si existe una optimización de los recursos y si los mismos inciden en los resultados económicos de la empresa, puesto que es necesario que se optimicen todos los recursos de la entidad.

## 16. ¿Qué factores son los que benefician a la rentabilidad de la entidad?

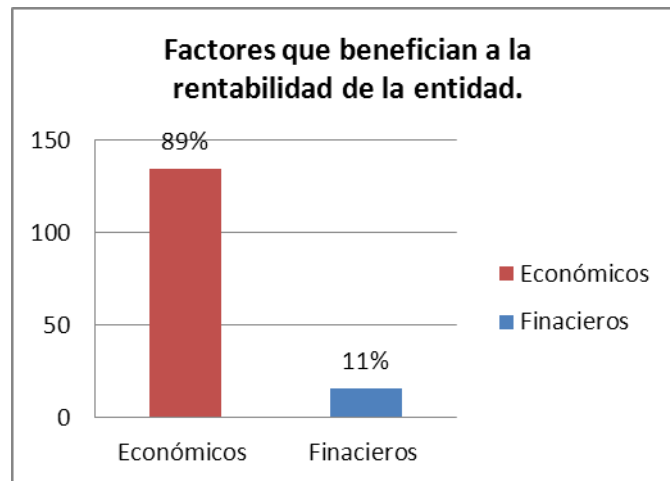
Tabla 19 Pregunta N° 16

Factores que benefician a la rentabilidad de la entidad.		
PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Económicos	135	89%
Financieros	16	11%
<b>TOTAL</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal de la empresa Incubandina S.A

**Elaborado por:** Jorge Guamán

Gráfico N° 24 Pregunta N° 16



**Fuente:** Personal de la empresa Incubandina S.A

**Elaborado por:** Jorge Guamán

### Análisis:

De la Información Obtenida se concluye que el 89% de las personas encuestadas expresa que el factor que beneficia a la rentabilidad de la entidad es el económico; por otra parte, un 11% afirman que son los factores financieros.

### Interpretación

Mediante esta pregunta hemos buscado conocer que factores son los que benefician directamente a la rentabilidad de la entidad, es decir, que la empresa se basa en los rendimientos de los activos.



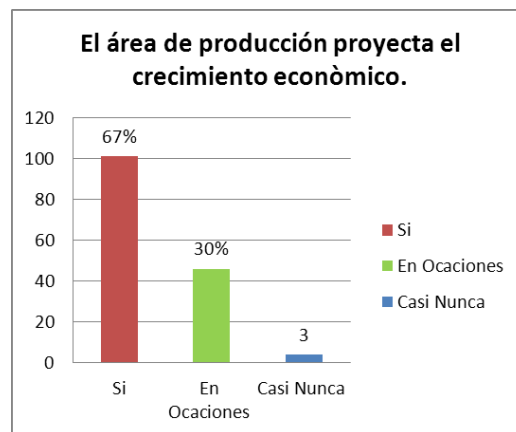
**17.¿La información que maneja la empresa del área de producción, proyecta de alguna manera el crecimiento económico?**

**Tabla 20 Pregunta N° 17**

<b>El área de producción proyecta el crecimiento económico.</b>		
<b>PREGUNTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Si</b>	101	67%
<b>En Ocasiones</b>	46	30%
<b>Casi Nunca</b>	4	3%
<b>TOTAL</b>	151	100%

**Fuente:** Personal de la empresa Incubandina S.A  
**Elaborado por:** Jorge Guamán

**Gráfico N° 25 Pregunta N° 17**



**Fuente:** Personal de la empresa Incubandina S.A  
**Elaborado por:** Jorge Guamán

**Análisis:**

De la Información Obtenida se concluye que el 67% de las personas encuestadas expresa que si proyecta el área de producción un crecimiento económico; a su vez, un 30% manifiestan que en ocasiones; finalmente, un 3% expresan que casi nunca.

**Interpretación**

Mediante esta pregunta hemos buscado conocer si el área de producción proyecta el crecimiento económico de la empresa. Cabe considerar que el área de producción tiene que ser la elevada y óptima para obtener un crecimiento económico que beneficie la situación financiera de la empresa.

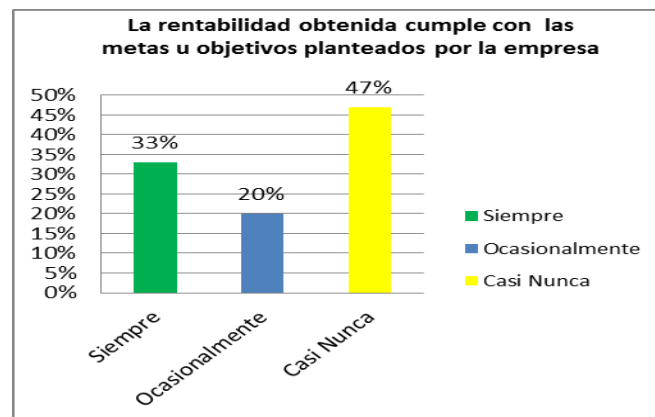
**18. ¿La rentabilidad obtenida por la empresa cumple con las metas u objetivos planteados por la misma?**

Tabla 21 Pregunta N° 18

La rentabilidad obtenida cumple con las metas u objetivos planteados por la empresa		
PREGUNTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	50	33%
Ocasionalmente	30	20%
Casi Nunca	71	47%
TOTAL	151	100%

Fuente: Personal de la empresa Incubandina S.A  
Elaborado por: Jorge Guamán

Gráfico N° 26 Pregunta N° 18



Fuente: Personal de la empresa Incubandina S.A  
Elaborado por: Jorge Guamán

**Análisis:**

De la Información Obtenida se concluye que el 47% de las personas encuestadas expresa que la rentabilidad casi nunca satisface las metas u objetivos que son planteados por la empresa; por otra parte, un 33% manifiestan que siempre satisfacen; finalmente, un 20% indican que tal vez se cumple con los objetivos de la empresa.

**Interpretación:**

Mediante esta pregunta hemos buscado conocer si la rentabilidad satisface las metas u objetivos que son planteados por la empresa. Cabe considerar que la meta de toda empresa es incrementar su rentabilidad, es decir, que la misma debe poner más énfasis en el manejo de su rentabilidad.

## 4.2. VERIFICACION DE HIPOTESIS

Para Alvarado & Obagi, (2008, pág. 151) “Una hipótesis estadística es una afirmación por verificar acerca de las características de una o más poblaciones”.

Para la verificación de la hipótesis se ha establecido el método “CHI Cuadrado”, misma que se manejarán como un estadígrafo de distribución libre que permite establecer la correspondiente de valores de frecuencias de valores observados y esperados, permitiendo la comparación global del grupo de frecuencias a partir de la hipótesis que se requiere verificar.

Una vez establecido el problema e identificado las variables que componen la hipótesis planteada, materia de la presente investigación, se procederá a verificarla con la utilización de una herramienta estadística para probar hipótesis.

La hipótesis a verificar es la siguiente:

**“La limitada aplicación de una auditoría de gestión al desempeño de la mano de obra incide en los bajos márgenes de rentabilidad en la empresa Incubandina S.A.”**

Las variables que intervienen en la hipótesis son:

- **Variable Independiente:** Auditoría de Gestión al desempeño de la mano de obra
- **Variable Dependiente:** Rentabilidad

### **Hipótesis alterna Ha**

**Ha:** La limitada aplicación de una auditoría de gestión al desempeño de la mano de obra **SI** incide en los bajos márgenes de rentabilidad en la empresa Incubandina S.A.

## Hipótesis Nula Ho

**Ho:** La limitada aplicación de una auditoría de gestión al desempeño de la mano de obra **NO** incide en los bajos márgenes de rentabilidad en la empresa Incubandina S.A.

### 4.2.1 Estimador estadístico

#### Pregunta 4: Auditoría de gestión al desempeño de la mano de obra

- ¿La aplicación de una auditoría de gestión al desempeño de la mano de obra, permitirá cumplir con las metas y objetivos trazados por la entidad?

#### Pregunta 18: Rentabilidad

- ¿Cree usted que la rentabilidad obtenida por la empresa cumple con las metas u objetivos planteados por la misma?

Para la verificación de la hipótesis utilizaremos el **CHI CUADRADO** ( $\chi^2$ ) es:

#### Fórmula del chi cuadrado:

$$\chi^2 = \frac{\sum(O - E)^2}{E}$$

Simbología

$\Sigma$  = Sumatoria

**O** = Datos Observados

**E**= Datos Esperados

## 4.2.2 Nivel de significancia y grados de libertad

### Nivel de Significancia de 0,05

El grado de libertad se obtiene multiplicando el número de filas menos el número de columnas menos uno, a continuación se indica el cálculo:

### Simbología

**gl**= Grados de libertad

**f**= Número de filas de la tabla

**c**= Número de columnas de la tabla

### Cálculo:

$$gl = (F-1) (C-1)$$

$$gl = (2-1) (3-1)$$

$$gl = 2 \quad 5,991 \quad X^2t$$

## 4.2.3 TABLA DE CHI CUADRADO

Tabla 22 Chi cuadrado

gl	0,001	0,0025	0,05
1	10,827	5,024	3,841
2	13,815	7,378	5,991
3	16,266	9,348	7,815

Elaborado por: Jorge Guaman

$X^2C \geq X^2t$  Rechazo  $H_0$

$X^2C \geq 5,991$  Acepto  $H_1$

Tabla 23 Frecuencias Esperadas

N°	PREGUNTAS	Siempre	Ocasionalmente	Casi Nunca	Total
4	¿La aplicación de una auditoría de gestión al desempeño de la mano de obra, permitirá cumplir con las metas y objetivos trazados por la entidad?	146	3	2	151
18	¿Cree usted que la rentabilidad obtenida por la empresa cumple con las metas u objetivos planteados por la misma?	50	30	71	151
	<b>Total</b>	196	33	73	302

Fuente: Personal de la empresa Incubandina S.A

Elaborado por: Jorge Guamán

Tabla 24 Frecuencias Observadas

N°	PREGUNTAS	Siempre	Ocasionalmente	Casi Nunca	Total
4	¿La aplicación de una auditoría de gestión al desempeño de la mano de obra, permitirá cumplir con las metas y objetivos trazados por la entidad?	98	16,5	36,5	151
18	¿Cree usted que la rentabilidad obtenida por la empresa cumple con las metas u objetivos planteados por la misma?	98	16,5	36,5	151
	<b>Total</b>	196	33	73	302

Fuente: Personal de la empresa Incubandina S.A

Elaborado por: Jorge Guamán

Tabla 25 de Contingencia

VD \ VI	¿La aplicación de una auditoría de gestión al desempeño de la mano de obra, permitirá cumplir con las metas y objetivos trazados por la entidad?				TOTAL
	FRECUENCIAS	Siempre	Ocasionalmente	Casi Nunca	
¿Cree usted que la rentabilidad obtenida por la empresa cumple con las metas u objetivos planteados por la misma?	Siempre	98	0	0	98
	Ocasionalmente	0	16,5	0	16,5
	Casi Nunca	0	0	36,5	36,5
TOTAL		98	16,5	36,5	151

Fuente: Personal de la empresa Incubandina S.A

Elaborado por: Jorge Guamán

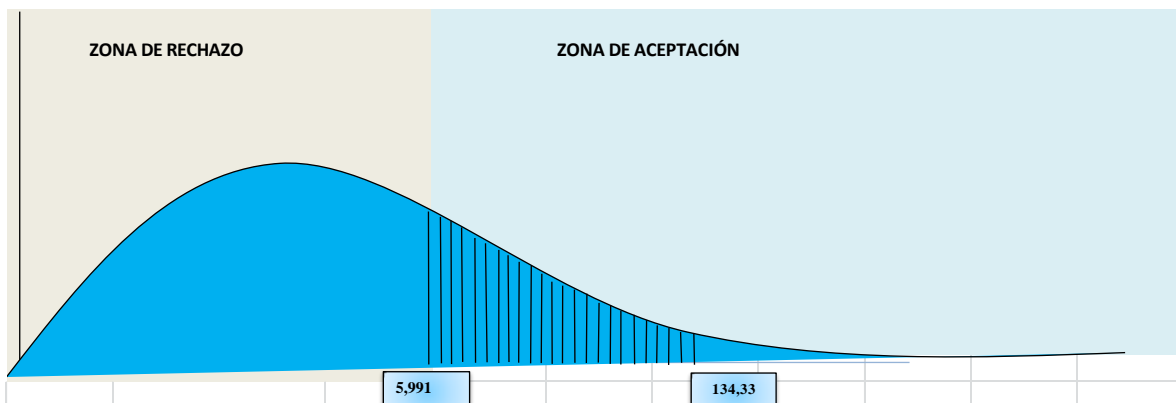
Tabla 26 Cálculo Chi Cuadrado

O	E	(O-E)	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
146	98	48	2,304	23,51
50	98	-48	2,304	23,51
3	16.5	-13,5	182,25	11,05
30	16.5	13,5	182,25	11,05
2	36,5	-34,5	1190,25	32,61
71	36,5	34,5	1190,25	32,61
				<b>134,33</b>

Fuente: Personal de la empresa Incubandina S.A

Elaborado por: Jorge Guamán

Gráfico N° 27 Chi Cuadrado ( $\chi^2$ ) Calculado



Fuente: Personal de la empresa Incubandina S.A

Elaborado por: Jorge Guamán

#### **4.2.4. Regla de decisión**

Según el estudio antes realizado se ha comprobado que el valor de la tabla es 5,991 y es menor del chi cuadrado que es 134,33; por lo tanto, se rechaza la hipótesis Nula y se acepta la hipótesis alternativa: “La limitada aplicación de una auditoría de gestión al desempeño de la mano de obra **SI** incide en la de rentabilidad de la empresa Incubandina S.A.”



## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

Con la presente investigación se pudo determinar cuáles fueron las falencias en la empresa al no aplicar una auditoría de gestión al desempeño de la mano de obra, que permita conocer los márgenes de rentabilidad, por lo que se concluye lo siguiente.

- No se ha aplicado auditoría de gestión en la entidad, lo que provoca el desconocimiento del estado de salud empresarial en cuanto a la mano de obra.
- Se desconoce el margen real de rentabilidad en la entidad, lo que provoca inconformidad entre los colaboradores de la empresa.
- Se concluye que la ejecución de proceso de producción no es la más adecuada debido a que no se asigna de forma correcta las responsabilidades de los empleados de la entidad.
- Se concluye que la entidad no ha aplicado auditorías de gestión al desempeño de la mano de obra, debido a que no se cumplen con las metas trazadas por la entidad en cuanto a la producción.

## 5.2. RECOMENDACIONES

Con el compromiso de que la empresa Incubandina S.A, tenga un elevado posicionamiento en el mercado local y regional respecto a los productos que produce y comercializa, se sugiere las siguientes recomendaciones:

- Es necesario recolectar datos para efectuar auditorias de gestión a aplicarse en la entidad, en los procesos deficientes o con riesgos para mejorarlas actividades dentro de los centros de trabajo.
- Es importante determinar los volúmenes de utilidades para conocer la rentabilidad obtenida en la empresa Incubandina S.A para lograr conocer recursos que posee la empresa
- Se recomienda determinar de forma adecuada las responsabilidades de los empleados de la empresa Incubandina S.A para incrementar la productividad de los colaboradores de la empresa.
- Es importante aplicar una auditoría de gestión al desempeño de la mano de obra, para detectar los posibles riesgos en el departamento de producción, para el fiel cumplimiento de las metas trazadas por la entidad.

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

#### Tema Propuesta

Desarrollar una auditoría de gestión para la mano de obra como alternativa para obtener altos márgenes de rentabilidad en la empresa Incubandina S.A. determinados de los elementos y subelementos de Recursos Humanos.

#### 6.1 Datos Informativos

**Institución ejecutora:** Universidad Técnica de Ambato - Facultad de Contabilidad y Auditoría - Jorge Guamán.

**Beneficiarios:** Empresa INCUBANDINA S.A. - Facultad de Contabilidad y Auditoría.

**Ubicación:** Ciudad: Ambato; Av. Bolivariana y Av. El cóndor – Edificio Incubandina.

**Equipo técnico responsable:** Investigador y Tutor.

**Financiamiento:** Indeterminado.

## **6.2 Antecedentes de la Propuesta**

El presente trabajo de investigación no ha sido objeto de estudio anteriormente, por lo que los resultados alcanzados permiten sentar bases para un futuro exitoso de la empresa.

La empresa INCUBANDINA S.A. ha estado en el mercado de los negocios en nuestro país a partir del año 2004, desde entonces ha logrado consolidar un importante mercado para la prestación de sus servicios; sin embargo, no existe una evaluación de la gestión de la Mano de Obra que ayude a mejorar los procesos del departamento, que es un factor indispensable para el buen funcionamiento de la empresa se hace indispensable implantar procedimientos estructurados para selección de personal, clima laboral, escalas salariales, descripciones y perfiles de cargo así como para la capacitación continua del personal.

## **6.3 JUSTIFICACIÓN**

Esta propuesta nace de la necesidad de solucionar la problemática que, en general, afecta a las compañías de las mismas características, en especial a la compañía INCUBANDINA S.A., la cual debe poner mayor énfasis en la Auditoría.

Estas nos indican que, en general, una organización no puede cambiar tan de prisa como exige el mercado; las empresas deben estar ajustando su estrategia y reformulando su estructura para adaptarse continuamente, siendo la Auditoría un recurso auxiliar vital.

Los objetivos de una auditoría de la mano de obra son tan amplios como el propio campo de la gestión de estos. La auditoría es una reunión y clasificación de los datos que corresponden a las funciones del departamento de personal, en toda la amplitud y profundidad necesaria para los fines de análisis, estudios y previsiones.

La función de control se integra dentro de la filosofía de la auditoría como instrumento básico de la GRH y tiene como objetivo, mostrar los fallos y errores para rectificarlos y evitar su reincidencia.

Los puntos expuestos anteriormente, manifiesta el anhelo de que la compañía cumpla con sus metas y objetivos propuestos, y el hecho de sentirse participe en la solución de un problema común, así se trate de un modesto aporte son los hechos que motivan la presente propuesta.

Finalmente motiva la realización de este trabajo debido a la importancia para la empresa ejercer un control adecuado de sus recursos además que servirá de beneficio de para todos los integrantes de la institución, principalmente, a la gerencia para obtener una información veraz y objetiva para la toma de decisiones y proyectarse a futuro y asegurar el buen funcionamiento por el bien de sus socios, empleados y clientes.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1. Objetivo General**

- Contribuir con la Auditoría de Gestión de la Mano de obra dentro de la avícola INCUBANDINA S. A., que ayuda a la consecución de metas y objetivos de la incubadora.

### **6.5.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la empresa INCUBANDINA S.A.
- Realizar la Auditoría de Gestión a la mano de obra de la planta de incubación.
- Presentar procedimientos para una mejor operabilidad de la empresa.

## **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

Luego de la investigación se determina que es factible la realización de la presente propuesta, por la disponibilidad de recursos humanos, tecnológicos y económicos, pues la presente propuesta no representa egresos económicos significativos para

la empresa, además es factible la realización de la presente propuesta porque se tiene el apoyo de todos y cada uno de los integrantes de la compañía INCUBANDINA S.A., pues se presentará a la gerencia un aporte sustancial para la toma de decisiones que permitirá incrementar la rentabilidad y asegurar su funcionamiento en el futuro.

La propuesta es factible institucionalmente pues, servirá para fortalecer los vínculos de comunicación entre todos los empleados de los distintos niveles jerárquicos.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTIFICO – TÉCNICA**

Las definiciones de los términos correspondientes a la Auditoría de Gestión están detalladas en el Capítulo II, en el punto 2.4 que corresponde a categorías fundamentales, mientras que en este punto vamos a ser énfasis en los siguientes conceptos que creemos necesarios para la realización de la presente propuesta.

### **6.6.1. Auditoría de Gestión de recursos Humanos**

Según **Guzmán (2009, pág. 2)**, en su artículo “**Auditoría de gestión de recursos humanos. Corrientes actuales**”, establece que

“La auditoría de gestión de recursos humanos constituye una necesidad interna en la organización para la regulación y control de su estrategia de recursos humanos, por lo que debe realizarse periódicamente.

En este sentido, la auditoria debe responder la siguiente pregunta ¿Hasta qué punto sirve la política de gestión de recursos humanos, para atraer, conservar y/o desarrollar a personas con las competencias requeridas por la organización en el momento actual y futuro?

Así, la auditoria de gestión de recursos humanos se convierte en una auditoria de competencia, considerándola como la combinación de tres factores:

- **Saber:** conjunto de conocimientos técnico y de gestión.
- **Saber hacer:** conjunto de habilidades obtenidas de la experiencia y el aprendizaje.
- **Saber estar:** conjunto de actitudes.”

Tomando en cuenta el texto anterior la auditoría es la actividad fundamental en el sistema integrado de Recursos Humanos ya que posibilita el mejoramiento continuo de los subsistemas del mismo.

La auditoría de Gestión de recursos Humanos es “análisis de las políticas y sistema de gestión y/o desarrollo de los recursos humanos de una organización y una evaluación de su funcionamiento actual, con el fin de elaborar una opinión profesional sobre, si las acciones llevadas a cabo, en materia de recursos humanos, en un período de tiempo concreto, justifican los gastos e inversiones realizadas, además de seguir acciones y medidas para la mejora de la gestión y del desarrollo de la rentabilidad.”

## **PATRONES DE EVALUACIÓN Y CONTROL EN RECURSOS HUMANOS**

Según **Romero (2003)**, en su artículo “**El proceso de los recursos humanos**”, dice que:

“El sistema de administración de recursos humanos necesita patrones capaces de permitir una continua evaluación y un control sistemático de su funcionamiento. Patrón es un criterio o un modelo que se establece previamente para permitir la comparación con los resultados o con los objetivos alcanzados. Por medio de la comparación con el patrón pueden evaluarse los resultados obtenidos y verificar qué ajustes y correcciones deben realizarse en el sistema, con el fin de que funcione mejor.

- **Patrones de Cantidad:** Son los que se expresan en números o en cantidades, como número de empleados, porcentaje de rotación de empleados, número de admisiones, índice de accidentes, etc.
- **Patrones de calidad:** Son los que se relacionan con aspectos no cuantificables, como métodos de selección de empleados, resultados del entrenamiento, funcionamiento de la evaluación del desempeño, etc.
- **Patrones de tiempo:** Consisten en la rapidez con se integra el personal recién admitido, la permanencia promedio del empleado en la empresa, el tiempo de procesamiento de las requisiciones de personal, etc.
- **Patrones de costo:** Son los costos, directos e indirectos, de la rotación de personal, de los accidentes en el trabajo, de los beneficios sociales, de las obligaciones sociales, de la relación costo – beneficio del entrenamiento, etc.

De modo general, los patrones permiten la evaluación y el control por medio de la comparación con:

- **Resultados:** cuando la comparación entre el patrón y la variable se hace después de realizada la operación.
- **Desempeño:** Cuando la comparación entre el patrón y la variable se hace simultáneamente con la operación, es decir, cuando la comparación acompaña la ejecución de la operación. ”

### **Áreas que cubre la auditoría de la administración de recursos humanos**

- Control y evaluación del personal (técnicas de evaluación, entrevistas).
- Capacitación (Tasa de efectividad de aprendizaje).
- Políticas de promoción e incentivos (planes de remplazos y niveles de sueldos).
- Políticas de selección y formación (Planes o procedimientos reclutamiento y selección).
- Diseñode tareas y puestos de trabajo (Descripciones y perfiles de cargos).

### **Beneficios De La Auditoría De RR.HH.:**

- Detecta problemas críticos de personal.
- Estimula la uniformidad de las políticas y prácticas de personal, especialmente en empresas descentralizadas.
- Reduce los costes de recursos humanos a través de procedimientos de personal más eficientes.
- Sensibiliza hacia la necesidad de cambios en el departamento de personal.  
Garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales.
- Clarifica los deberes y responsabilidades del departamento de personal.”

### **Objetivos de la auditoria de gestión de Recursos Humanos.**

Según **Gonzales (2008, pág. 1)**, en su artículo “**La auditoría en la Gestión de los Recursos Humanos como método de control integral**”, menciona los siguientes:

- “Conocimiento de la estructura humana de la empresa, es decir el número de sus componentes y sus características.
- Evaluación de los procesos de reclutamiento y selección llevados a cabo.
- Registro de las promociones y transferencias de empleados dentro de la organización.



- Administración de salarios y planes de incentivos.
- Estadísticas de accidentes y bajas laborales.
- Índice de rotación de personal y coste del mismo.
- Control de presencia e índice de ausentismo.
- Evaluación de rendimiento (o resultados) y de potencial y las acciones consecuentes con ellas.
- Análisis y descripción de los puestos de trabajo o cargos existentes en la empresa.

Para la investigación se determinaron los siguientes indicadores los cuales permiten medirlas acciones realizadas en la gestión del personal, entre los indicadores más representativos se encuentran:

- Reclutamiento y selección
- Descripción y perfiles de puesto
- Inducción y capacitación
- Niveles de rotación del personal.”

### **Subsistemas del Sistema Integrado de Recursos Humanos**

Según **Ventura (2011, pág. 2)**, en su publicación “**Los subsistemas de Recursos Humanos**”, establece que:

“Los subsistemas de recursos humanos en las organizaciones cuentan con funciones clave bien definidas, en donde se trata de alcanzar las principales actividades que componen la administración de personal.

El área o departamento de recursos humanos debe estar correctamente organizada para que de esta manera se responda eficientemente a las necesidades de la organización. No se deben confundir los subsistemas de recursos humanos con los subsistemas de la empresa.”

Entre los subsistemas del Sistema Integrado De Recursos Humanos podemos mencionar:

**Selección del Personal:** En la selección de personal se debe establecer un procedimiento estandarizado con el fin de aplicar los primeros filtros en el proceso de búsqueda del nuevo personal, para encontrar al personal más idóneo para la empresa.

**Descripción y Perfiles de Puesto:** Establece una metodología para desarrollar las Descripciones y Perfiles de cada cargo definido en el Organigrama del Centro Productivo de la empresa.

**Inducción:** Los nuevos trabajadores que ingresan a la empresa reciban la información necesaria relativa a las políticas, operación de la compañía y las funciones que van a desempeñar en el Centro Productivo, asignado.

**Evaluación:** Define una metodología para evaluar la Competencia del Personal en relación al Perfil del Cargo, que permita estructurar el Plan de Capacitación, garantizando de esta manera, que se proporcione a cada empleado la capacitación requerida, que incremente su Competencia.

**Capacitación:** Determina una metodología para dirigir una Capacitación idónea y bien estructurada, de manera que se llegue a cubrir las necesidades identificadas en el personal y los requerimientos establecidos a nivel empresarial, logrando de esta forma mayor eficiencia y productividad.

**Remuneraciones e incentivos:** Determinar una metodología que permita determinar las compensaciones adecuadas al trabajo y a los resultados alcanzados.

**Seguridad, salud y condiciones en el trabajo:** Es un derecho fundamental que significa no solamente la ausencia de afecciones o de enfermedad, sino también de los elementos y factores que afectan negativamente el estado físico o mental del trabajador y están directamente relacionados con los componentes del ambiente del trabajo.

Los programas de seguridad y salud en el trabajo constituyen una actividad importante para el mantenimiento de las condiciones físicas y psicológicas del trabajador.

#### **Selección del personal:**

Para Chiavenato, (1994, pág. 110) en su libro “Administración de recursos humanos” menciona que, la selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar al eficiencia y el rendimiento del personal.

## **Descripción y perfil del cargo:**

Según **Consultor.cl (2015)**, en su artículo **“La descripción de cargos”** dice que:

“Sí como la célula es la unidad mínima para la biología, y el átomo lo es para la física, así es la descripción de cargos para la administración de recursos humanos. Es esta herramienta básica la que permite desarrollar con rigurosidad y disciplina profesional los procesos de obtención, mantención y desarrollo del recurso humano de ventas. Aunque en 20 años esta disciplina ha evolucionado hacia la administración del potencial humano y han aparecido diferentes enfoques para mejorar la productividad, es muy importante recalcar que toda acción sería gira en torno a la descripción de cargos o descripción de tareas como algunos suelen llamarla.”

## **Definición de perfil**

Para poder realizar el “perfil de cargo” de un puesto es necesario revelar los criterios para la elaboración del Perfil del Cargo:

- 1. Educación:** Indica la profesión o estudios formales requeridos para el cargo.
- 2. Formación:** Se refiere a los conocimientos adicionales que se requieren para el cargo, recibidos mediante entrenamiento o capacitación.
- 3. Habilidades:** Capacidad, disposición y destreza para ejecutar una actividad.
- 4. Experiencia:** Indica el tiempo de ejecución de actividades relacionadas al cargo

## **Reclutamiento**

El reclutamiento es el proceso de atraer e identificar individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y para llenar las vacantes de la organización.

## **Evaluaciones**

Las pruebas de conocimiento o de capacidad tienen como objeto evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, práctica o ejercicio, las cuales pueden ser orales o escritas.

## **Proceso de toma de decisión**

El proceso de toma de decisión final se realiza teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Cumplimiento del perfil de puesto
- Cumplimiento de competencias
- Predisposición del candidato
- Condiciones objetivas del puesto acordado (Sueldo, actividades, horario, etc.).

## **Inducción**

La inducción tiene como objetivo que el personal seleccionado reciba la información necesaria relativa a las políticas, operación de la compañía y las funciones que van a desempeñar así como también las normativas que rigen dentro de la empresa como los reglamentos internos tanto de trabajo como de seguridad y salud en el trabajo.

La inducción o la bienvenida comienzan desde que el candidato al puesto entrega su solicitud y se le programa información sobre la vacante que se pretende cubrir, normalmente se considera terminada cuando el empleado ha tenido suficiente tiempo para dirigir la información requerida y aplica con un grado de éxito lo que ha estado aprendido.

## **Capacitación**

Según **Barrios (2012, pág. 2)**, en su artículo “**La Importancia de la Capacitación**”, dice que:

“capacitación se utiliza con mucha frecuencia; son conocimientos teóricos y prácticos que incrementan el desempeño de las actividades de un colaborador dentro de una organización. En la actualidad la capacitación en las organizaciones es de vital importancia porque contribuye al desarrollo de los colaboradores tanto personal como profesional.”

## **Objetivos de la capacitación**

El objetivo general de la capacitación es lograr la adaptación de personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en una organización.

Entre los objetivos principales de la Capacitación se encuentran los siguientes:

- Incrementar la productividad Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo Facilitar la supervisión del personal.
- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para el eficiente desempeño del trabajador.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Lograr que se perfeccionen los ejecutivos y empleados en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros.
- Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.

## **Evaluación**

Se diseñaran cuestionarios de preferencias que contengan preguntas cerradas, de manera que se cuantifiquen los conocimientos captados a través de las capacitaciones dictadas, y así se garantice el alcance de objetivos planteados en el plan de capacitación. Esto estará a cargo del instructor/ Jefe de Área.

## **La remuneración**

Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado.

En este sentido el pago oportuno es una de las primeras obligaciones del empleador, la remuneración se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables.

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

### **6.6.2.1. Control Interno**

El American Institute Public Accountants emite la Declaración sobre Normas de Auditoría, SAS-55, sobre la evaluación de la estructura de control interno, la nueva normativa plantea lo siguiente:

La segunda norma de trabajo de campo de las NAGA, queda como se indica: “Se obtendrá una comprensión suficiente de la estructura de control interno, para planear la auditoría y determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas a efectuarse”.

El informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) sobre Control Interno, cuya relación del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand, presenta la siguiente definición:

“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 objeto 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

La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder

lograr los objetivos específicos de la entidad, relevantes y de interés para la auditoría de gestión, como son:

- Salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la entidad.
- Promover la eficiencia del personal, minimizar los errores humanos y detectar rápidamente los que se produzcan.
- Dificultar la comisión de hechos irregulares y facilitar su descubrimiento si se produjeran.
- Garantizar la razonabilidad de la información contable y administrativa en general.

Para fines de la Auditoría de Gestión, se denomina estructura de Control Interno al 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.

Los componentes a definirse pueden ser implantados en cualquier entidad, del tamaño que ésta sea, aunque podrían ser distintos de tratarse de pequeñas y medianas.

## **Componentes**

Podemos definir como componentes del control interno los siguientes:

- a. Entorno de Control
- b. Evaluación de Riesgos
- c. Actividades de Control
- d. Información y Comunicación
- e. Supervisión

### **a. Entorno de Control**

Según **Pérez(2007, pág. 2)** en su artículo “**Los cinco componentes del Control Interno**” señala:

El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

### **b. Evaluación de Riesgos**

Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes.

La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

### **c. Actividades de Control**

Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la



empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

Deben establecerse y ajustarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo en forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la unidad".

#### **d. Información y Comunicación**

Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a terceros. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa."

Debe existir una comunicación efectiva a través de toda la organización. El libre flujo de ideas y el intercambio de información son vitales.

#### **e. Supervisión**

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante

actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

Luego del análisis de cada uno de los componentes, podemos sintetizar que éstos, vinculados entre sí:

- Generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.
- Son influidos e influyen en los métodos y estilos de dirección aplicables en las empresas e inciden directamente en el sistema de gestión, teniendo como premisa que el hombre es el activo más importante de toda organización y necesita tener una participación más activa en el proceso de dirección y sentirse parte integrante del Sistema de Control Interno que se aplique.
- Están entrelazados con las actividades operativas de la entidad coadyuvando a la eficiencia y eficacia de las mismas.
- Permiten mantener el control sobre todas las actividades.
- Su funcionamiento eficaz proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidas van a cumplirse. Por consiguiente, estos componentes también son criterios para determinar si el control interno es eficaz.
- Marcan una diferencia con el enfoque tradicional de control interno dirigido al área financiera.
- Coadyuvan al cumplimiento de los objetivos organizacionales en sentido general.”

### 6.6.2.2. Equipo Multidisciplinario

Para la ejecución de Auditorías de Gestión es necesaria la conformación de un equipo multidisciplinario, donde cada profesional se debe incorporar en la medida que se necesiten sus conocimientos

- a. **Equipo Auditor:** La auditoría puede ser realizada por un solo auditor o por varios, dependiendo del tamaño y/o actividad de la organización. Cuando sólo hay un auditor, éste asumirá toda la responsabilidad. Si hay más de uno, uno de ellos será el responsable de su ejecución (en este caso se determinará un jefe de equipo, para la coordinación de la auditoría durante toda las fases de la misma).
- b. **Experto técnico:** persona que provee el conocimiento y la experiencia específica al equipo auditor, pero que no participa como un auditor, los especialistas podrían participar incluso en la Fase de Planificación.

### 6.6.2.3. Riesgos de Auditoría

Según la página web **Gerencie.com (2012)** en su artículo “**Tipos de riesgos de auditoría**” señala que:

“Un riesgo de auditoría es aquel que existe en todo momento por lo cual genera la posibilidad de que un auditor emita una información errada por el hecho de no haber detectado errores o faltas significativas que podría modificar por completo la opinión dada en un informe.

La posibilidad de existencia de errores puede presentarse en distintos niveles, por lo tanto se debe analizar de la forma más apropiada para observar la implicación de cada nivel sobre las auditorías que vayan a ser realizadas.

#### a. Riesgo Inherente

Este tipo de riesgo tiene ver exclusivamente con la actividad económica o negocio de la empresa, independientemente de los sistemas de control interno que allí se estén aplicando.

### **b. Riesgo de Control**

Es el riesgo de que los sistemas de control estén incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativos en forma oportuna

### **c. Riesgo de detención**

Es el riesgo de que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten deficiencias en el Sistema de Control Interno

### **6.6.3. Reingeniería de procesos**

**a. Proceso:** Es un conjunto de actividades relacionadas y sistemáticas que convierte insumos (inputs) en bienes o servicios deseados (outputs), añadiendo valor agregado a los mismos.

**b. Reingeniería de Procesos:** Es un enfoque gerencial moderno que permite revalorizar el capital humano en la organización con el propósito de lograr una fuerza de trabajo más Dinámica, eficiente y competitiva.

**c. Objetivo de la Reingeniería de Procesos:** Dotar a las organizaciones de una mayor Capacidad, flexibilidad y velocidad en la estructura, procesos de trabajo y tareas que realizan las personas a fin de generar un mayor valor económico y mayor impacto en la satisfacción y clima laboral de la y reduce el tiempo y el costo incrementando la calidad en los servicios.

## **6.7. METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO**

La siguiente metodología muestra los resultados obtenidos, finalmente propone realizar las acciones necesarias que permitan administrar correctamente los recursos humanos estableciendo procedimientos para los diferentes subprocesos que forman el sistema integrado de Recursos Humanos.

El presente plan permitirá a la empresa contratar personal calificado, mejorar la eficiencia del personal antiguo, lo que permitirá evitar pérdidas económicas por el escaso control en dichos procedimientos.

<b>MODELO OPERATIVO</b>			
<b>Nº</b>	<b>ETAPA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>
1	Diagnostico actual de la empresa	El investigador	15 días
2	Ejecución de la auditoria de Gestión	El investigador	
2.1	Fase I: análisis preliminar y diagnóstico	El investigador	05 días
2.2	Fase II: planificación específica	El investigador	10 días
2.3	Fase III: ejecución	El investigador	30 días
2.4	Fase IV: informe de resultados	El investigador	10 días
2.5	Fase V: seguimiento	El investigador	04 días
3	Presentación de procedimientos	El investigador	10 días

### **6.7.1 Introducción**

La Auditoría de Gestión por su enfoque 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).

También se conoce como la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo, políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los

objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

## 6.8. ADMINISTRACIÓN

La presente propuesta está realizada en dos partes, la primera cuenta con una Auditoría de Gestión para determinar las áreas críticas de la empresa INCUBANDINA S.A. para luego en base a ella se pueda realizar un diseño de procesos.

## 6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

**Tabla N°27:** Previsión de la Evaluación

<b>Preguntas Básicas</b>	<b>Explicación</b>
<b>¿Quiénes solicitan evaluar?</b>	INCUBANDINA S.A.
<b>¿Por qué evaluar?</b>	Para corregir procesos internos
<b>¿Para qué evaluar?</b>	Para diseñar procedimientos que ayuden a la consecución de objetivos y metas
<b>¿Qué evaluar?</b>	Que se cumplan las actividades planteadas en esta propuesta, en el tiempo determinado, con los recursos presupuestados, y sobre todo que se logren los objetivos esperados
<b>¿Quién evalúa?</b>	Dpto. de producción área de incubación
<b>¿Cuándo evaluar?</b>	Al finalizar el cumplimiento de cada estrategia planteada
<b>¿Cómo evaluar?</b>	A través del modelo propuesto



6.7.2 ETAPA II  
EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE  
GESTIÓN  
EN LA EMPRESA  
INCUBANDINA S.A.

G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015



FASE I: ANÁLISIS PRELIMINAR Y DIAGNÓSTICO

FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

FASE III: EJECUCIÓN

FASE IV: INFORME DE RESULTADOS

FASE V: SEGUIMIENTO

G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015





ARCHIVO PERMANENTE

INDICE	REF. P/T
Antecedentes	<b>AP1</b>
Misión y Visión	<b>AP1</b>
Control legal y normativo	<b>AP1</b>
Regularizaciones de entidades de control	<b>AP1</b>
Foda	<b>AP2</b>
Proceso Administrativo	<b>AP3</b>
Estructura Organizacional	<b>AP4</b>



ARCHIVO  
PERMANENTE

G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015



## **ANTECEDENTES:**

Incubadora Andina INCUBANDINA S.A., empresa ecuatoriana, fundada en el año 1992, en la ciudad de Ambato, Provincia del Tungurahua, la organización se halla inserta en el esfuerzo avícola y su razón de ser se centra en la producción de pollitas bbs Lohmann Brown en su línea de postura y pollitos bbs Ross 308 para su línea de carne, para lo cual cuenta con las más importantes líneas genéticas del mercado.

Su campo de acción lo desarrolla a lo largo y ancho del territorio ecuatoriano, cumpliendo con los parámetros de calidad requeridos por nuestros clientes y socios comerciales.

## **MISIÓN**

Producir y comercializar, Pollitas BB con genética alemana, pollitos BB y otros productos avícolas competitivos y confiables que cumplan con los estándares de calidad nacionales e internacionales, así como proporcionar asistencia técnica especializada, oportuna, y personalizada.

## **VISIÓN**

Ser una corporación líder en el mercado nacional e internacional, en la producción y comercialización de productos avícolas que superen las expectativas de nuestros clientes, manteniendo y respetando el medio ambiente, así como también respetando a nuestros trabajadores mediante el cumplimiento de las Leyes Laborales y el Reglamento Interno de la Empresa para un beneficio común.

## **CONTEXTO LEGAL Y NORMATIVO**

### **Acta De Constitución**

Para la constitución y para las actividades que puede realizar la empresa INCUBANDINA S.A., todas las cláusulas y demás parámetros constan en el acta de constitución.

G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015



## **Base Legal**

### **a) Denominación**

De conformidad con las Leyes de la República del Ecuador, se constituye la Empresa INCUBANDINA S.A., se regirá por los Estatutos Sociales, la Ley de Empresas; y, demás disposiciones vigentes en cuanto sea aplicable por la Ley de Empresas. En todos los actos en que intervenga se identificará con su denominación social con el nombre INCUBADORA ANDINA INCUBANDINA S.A.

### **b) Operaciones**

Para el cumplimiento de su objeto social, la empresa INCUBANDINA S.A., la empresa está facultada para la producción de pollita bb, pollo bb, huevo comercial, pollo faenado, elaboración de alimento balanceado para aves de corral.

### **c) Domicilio**

El domicilio principal de la empresa es la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, República del Ecuador y podrá establecer sucursales y agencias en cualquier lugar del país.

### **D. Capital**

El capital autorizado de la empresa es de USD 1.487.934,00 Suces y el capital suscrito es de USD 2.015.200,00 dólares americanos dividido en dos millones quince mil doscientas acciones nominativas de un dólar cada una, que podrá ser aumentado por la Junta General de Accionistas.

G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015



ACCIONISTAS	CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	ACCIONES ( DE UNDÓLARES CADA UNA)
ACCIONISTA 1	1217200	1217200
ACCIONISTA 2	148200	148200
ACCIONISTA 3	143700	143700
ACCIONISTA 4	123800	123800
ACCIONISTA 5	86000	86000
ACCIONISTA 6	81100	81100
ACCIONISTA 7	81100	81100
ACCIONISTA 8	52300	52300
ACCIONISTA 9	52300	52300
ACCIONISTA 10	29500	29500
<b>TOTAL:</b>	<b>2015200</b>	<b>2015200</b>

### **REGULACIONES DE ENTIDADES DE CONTROL**

La empresa para su adecuado funcionamiento y evitar posibles problemas en sus operaciones, tiene que sujetarse a los reglamentos y disposiciones emitidas por los organismos de control, tanto seccionales como nacionales, para esto debe conocer a cabalidad sus responsabilidades como empresa, el alcance de sus operaciones y sus deberes. La empresa está sujeta a las regulaciones de los siguientes organismos:

#### **a. Superintendencia de Compañías**

Es la entidad del sector público que regula el adecuado desempeño de actividades, ya que al pertenecer al grupo de empresas que están bajo la revisión de esta debe cumplir con todos sus reglamentos y normas. El desconocimiento de las disposiciones puede ocasionar graves problemas en sus actividades, incluso tiene la potestad de obligar a cerrar sus operaciones por faltas graves.

G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015



#### **b. Servicio de Rentas Internas SRI**

Este organismo del sector público se encarga de la recolección de impuestos por las diferentes actividades de la empresa, sea que actué como agente de retención o de percepción de tributos, por lo que es importante que la empresa esté al día con sus obligaciones. El incumplimiento de los reglamentos vigentes puede ocasionar incluso el cierre definitivo de sus operaciones.

#### **c. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS**

Es un organismo autónomo al cual se debe realizar mensualmente el depósito de los aportes de los empleados, adicionalmente otros servicios adicionales como préstamos quirografarios, hipotecarios y fondos de reserva acumulados, para lo cual es indispensable que la empresa cuente con un adecuado sistema de cálculo de provisiones por este concepto para evitar problemas posteriores.

#### **d. GAD Ambato**

Este organismo es un factor decisivo o que dificulte el adecuado desarrollo de las actividades de la empresa, pero es necesario cumplir las obligaciones adquiridas mediante ordenanzas o reglamentos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Ambato. La obligación de la empresa se limita al pago anual del impuesto predial, patentes entre otros.

#### **e. Ministerio de Trabajo**

Es el organismo con el cual se deben cumplir las obligaciones de registro de contratos de los trabajadores, décima tercera, décima cuarta remuneración, pago de utilidades, entre otros, con esto se garantiza la estabilidad y respaldo de los empleados, en caso de posibles desavenencias en aspectos laborales, por lo que se requiere cumplir adecuadamente con esta obligación.

G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015



## FODA

### Fortalezas:

- Objetivos, Fines y Metas definidos
- Sistema definido de operaciones
- Alianzas estratégicas realizadas para mejorar la calidad del pollito BB

### Oportunidades:

- Crecimiento como organización
- Clientes permanentes
- Crecimiento significativo en el mercado competitivo..

### Debilidades:

- No saber si los objetivos se cumplirán en un su totalidad
- Falta de comunicación entre los niveles jerárquicos
- Falta de cumplimiento de las funciones por el personal
- Desconocimiento de Estatutos y reglamento interno
- Inadecuado sistema de remuneraciones.
- Falta de compromiso de la empresa con los empleados.

### Amenazas:

- Falta de buenas prácticas control interno
- Inadecuada distribución de información interna
- Aplicación de medidas correctivas a destiempo
- Baja motivación de los colaboradores.

G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015



## PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo de la empresa INCUBANDINA S.A., implica las fases de: Planeación, Organización, Dirección y Control, todos y cada uno de ellos para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales de manera conjunta para lograr los resultados propuestos.

### Planeación

La planeación consiste en establecer objetivos, políticas o metas de INCUBANDINA S.A., el establecimiento de una estrategia global para alcanzar esas metas, es decir, consiste en determinar lo que va a hacerse.

En esencia, se formula un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia adelante.

### Organización

La estructura de INCUBANDINA S.A., puede analizarse en dos dimensiones: formalización, y centralización.

INCUBANDINA S.A., se basa en reglas y procedimientos para dirigir la conducta de los empleados es la formalización, mientras más normas y reglamentos existan en la empresa, tendrá más orden, arreglo y relación armónica en su estructura.

La centralización es el sitio en donde radica la autoridad. Pues en ocasiones la toma de decisiones está centralizada. Los problemas fluyen hacia arriba, a los altos ejecutivos, que seleccionan la acción apropiada.

### Dirección

Para INCUBANDINA S.A., el dirigir implica impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo que integran la empresa, con el fin de que dichas actividades en conjunto se lleven a cabo conforme a los planes

G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015





establecidos. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos.

## **Control**

El control dentro de INCUBANDINA S.A., ha sido definido bajo la perspectiva limitada. Desde la perspectiva limitada, el control contribuye a asegurar que se alcancen los objetivos en los plazos establecidos y con los recursos planeados, proporcionando a la empresa la medida de la desviación que los resultados puedan tener respecto a lo planeado.

El control para todas las organizaciones se define como una etapa primordial en la administración de INCUBANDINA S.A., pues, aunque la empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

## **Áreas del control**

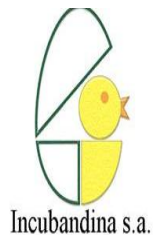
El control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de INCUBANDINA S.A., Prácticamente todas las actividades de la empresa están bajo alguna forma de control o monitoreo.

G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015

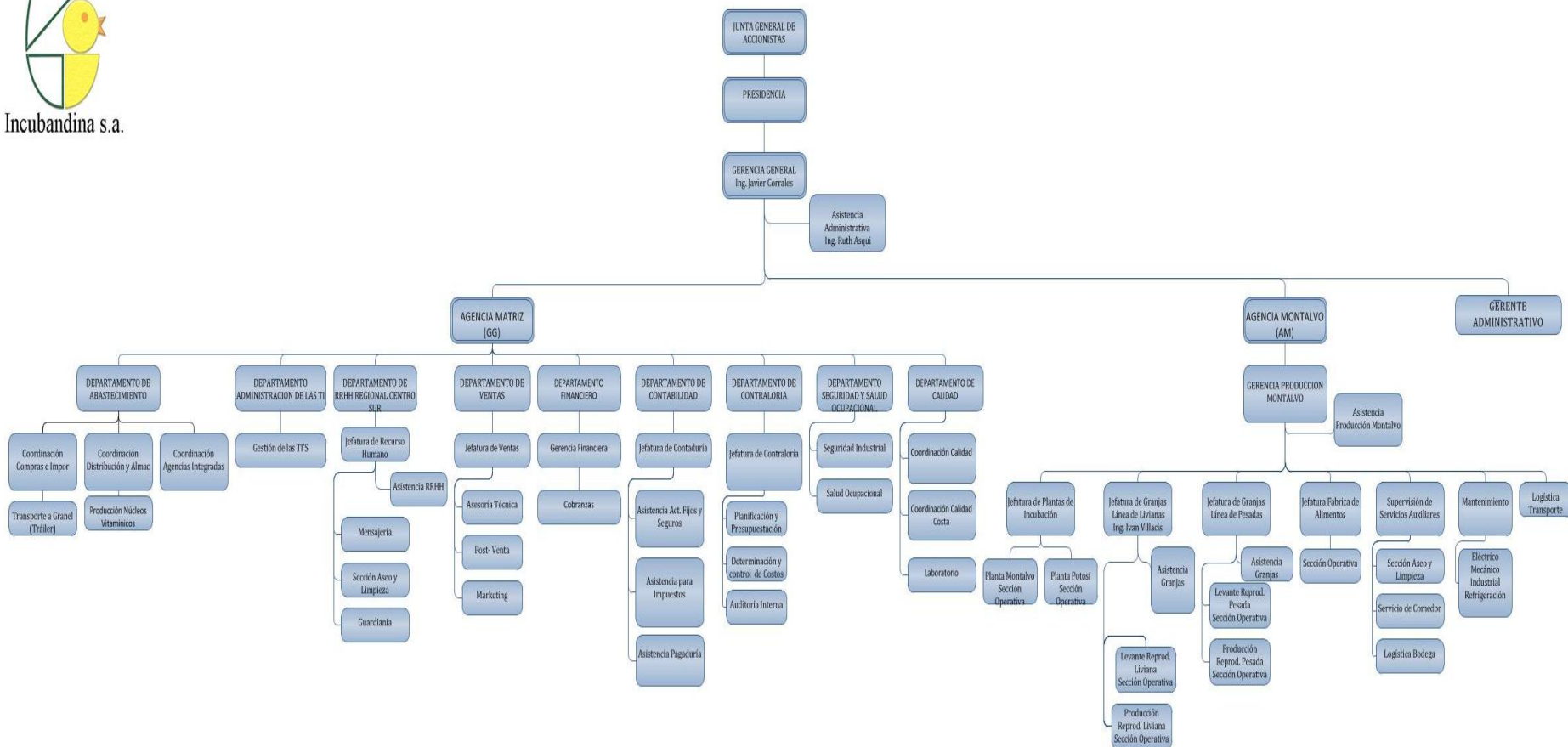


## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizativa actual de INCUBANDINA S.A. es la siguiente:



## INCUBANDINA S.A.



G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015



## FASE I:

### ANÁLISIS PRELIMINAR Y DIAGNÓSTICO

Prácticamente es la familiarización del Auditor Externo con la empresa, es el recorrido de las instalaciones y el conocimiento de las actividades principales, la revisión de legislación y normatividad de la entidad es muy breve.

Por el hecho de que cada fase de la Auditoría de Gestión requiere un programa, es recomendable uno muy breve.

G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015



## PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

**Entidad:** INCUBADORA ANDINA INCUBANDINA S.A.

**Objetivo:** Familiarizarse con el entorno de la Empresa y así obtener un diagnóstico integral de las Áreas que las componen y de sus actividades, actualizar el Archivo Permanente.

No	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	REALIZADO POR	FECHA
1	Realice una Visita previa a la entidad	A1	G. S. J. L.	15/01/2015
2	Evalúe en forma preliminar la estructura del Control Interno	A2	G. S. J. L.	15/01/2015
3	Realice un Análisis FODA	A3	G. S. J. L.	16/01/2015
4	Selección de los componentes que van a ser estudiados	A4	G. S. J. L.	18/01/2015
5	Elabore el Informe Preliminar	A5	G. S. J. L.	19/01/2015

G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015



## PROBLEMAS DETECTADOS

Los resultados de la Evaluación del Control Interno, se obtuvieron mediante observación y se respalda con su respectiva documentación; en los casos que no se logró conseguir evidencia, se solicitó información a los empleados, referente a los procedimientos por ellos utilizados, obteniendo las siguientes observaciones generales:

- No cuenta con un adecuado sistema de selección de personal y no posee un manual que defina procedimientos de reclutamiento, inducción, capacitación y desarrollo del personal.
- No existe un adecuado sistema para el cálculo de honorarios, sino que se los estima a juicio de la gerencia, lo que impide que éstos tengan relación con el tiempo utilizado para la prestación de servicio y la necesidad de cubrir los costos incurridos en la prestación del servicio.
- La gerencia de la empresa toma decisiones interpretando que son las mejores para el beneficio de todos sus integrantes, sin tomar en cuenta los riesgos que implica esta práctica.
- No se consideran los riesgos del inadecuado manejo de remuneraciones y seguridad social de los empleados.
- No posee por escrito los objetivos, a corto, mediano y largo plazo.

G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015



## ANALISIS FODA

FODA A LA MOD	
Análisis interno	Análisis externo
<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• No aplicar un sistema adecuado para la selección y contratación del personal</li><li>• Contratar personal no idóneo para el puesto</li><li>• Falta de capacitación y desarrollo del personal</li> <li>• Alta rotación del personal</li><li>• Falta integración del personal a planes y programas</li><li>• No esta definidos los puestos de los empleados</li><li>• No existe un adecuado sistema para el cálculo de honorarios</li><li>• Falta de compromiso de la empresa hacia los trabajadores.</li></ul>	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dar información sobre la empresa a la competencia.</li> <li>• Baja competencia laboral.</li> <li>• Personal no calificado</li><li>• Recursos humanos no contrata al personal idóneo para la empresa</li></ul>
<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Equipo humano joven y con colectivos motivados hacia la mejora</li> <li>• Madurez del movimiento asociativo y la participación social</li><li>• Gozar de la experiencia de los colaboradores.</li></ul>	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitar al personal que labora en la empresa y al de RRHH</li><li>• Actualización de los procedimientos para los sub procesos de RRHH</li><li>• Implementación de nuevos procesos en RRHH.</li></ul>



## **DETERMINACIÓN DE COMPONENTES**

Los componentes en análisis son los siguientes subprocesos de Recursos Humanos:

### **Capacitación y desarrollo**

En la evaluación se determinó que aproximadamente un 60% del personal que presta sus servicios en la empresa, no tiene el grado de preparación requerido para cumplir sus actividades y sumado a la falta de capacitación, ocasiona resultados inadecuados.

Los colaboradores no comunican los resultados parciales obtenidos de su trabajo, lo que impide emitir alternativas o complementar con otros procedimientos, para hacer más eficiente la prestación de servicios.

### **Reclutamiento y selección**

Al ingreso de los empleados en la empresa, no se les exigió requisitos mínimos para ocupar ciertos cargos; esto se debió a que la selección se hizo sin definir un perfil de cargo de cada uno; sin embargo, los empleados conocen su trabajo, pero en la práctica no eligen la alternativa más adecuada.

### **Inducción**

Los empleados de la empresa desconocen de los diferentes procesos y normas que la empresa realiza, debido a que la empresa no realiza una adecuada inducción al personal de reciente ingreso.

### **Evaluación**

Los empleados de la empresa no ejecutan de manera eficiente las diferentes actividades, debido a que en ciertos casos no cuentan con un nivel adecuado de preparación, derivando en incumplimientos de las metas trazadas por el área de producción lo que genera malestar entre los empleados.

G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015



## CARTA A LA GERENCIA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

Gerente General de INCUBANDINA S.A.

De nuestra consideración:

Dentro de la auditoria de gestión a Recursos Humanos a la empresa INCUBANDINA S.A., en cumplimiento con las normas de auditoria generalmente aceptadas se ha efectuado una evaluación del sistema de control interno adjunto el Informe de Evaluación de Control Interno, realizado a las diferentes funciones del departamento de Recursos Humanos, que se realizó con el propósito de determinar el cumplimiento y validez de los procedimientos establecidos para el adecuado control interno de la empresa.

### **Objetivo:**

Exponer el análisis efectuado sobre el funcionamiento del sistema de control interno en la empresa INCUBANDINA S.A. durante el año 2014.

La evaluación realizada procura concluir acerca de si el sistema de control interno vigente en la organización, permite ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz y el cumplimiento de las normas vigentes.

Por lo tanto, el presente documento constituye una herramienta de control para la conducción y brinda una apreciación del estado del sistema de control interno imperante para los aspectos más relevantes.

### **Alcance:**

El presente documento contiene los elementos de una evaluación global al sistema integrado de Recursos Humanos, recoge actividades, procesos y actividades más relevantes ejecutadas en los diferentes subsistemas, en el período comprendido entre el 1º de julio y el 31 de diciembre de 2014.

G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015





## CONDICIONES REPORTABLES

### RECURSOS HUMANOS

#### Personal Capacitado

En nuestra evaluación determinamos que aproximadamente un 60% del personal que presta sus servicios en la empresa no cuenta con un grado de preparación requerido para realizar las actividades que presta la empresa, esto ocasiona enormes vacíos al momento de prestar sus servicios.

#### Recomendación:

La empresa, debería contar con un adecuado procedimiento para la realización de evaluaciones periódicas a sus colaboradores, con el fin de garantizar que estén adecuadamente preparados, a las organizaciones como mejorar su imagen y la relación con los empleados, además de que aumenta la productividad y calidad del producto. Para los empleados, también hay beneficios como el aumento en la satisfacción del empleo y el desarrollo de sentido de progreso. En el caso de personal nuevo, es recomendable hacer pruebas de ingreso para garantizar que únicamente las personas que tienen una capacitación promedio sean la que presten sus servicios en la empresa.

#### Ambiente de Trabajo

Se ha determinado la existencia de conflictos internos en ciertos grupos de trabajo, lo que causa que existan problemas de comunicación y coordinación al momento de ejecutar una labor específica, haciendo que se retrase la producción e incrementando el costo.

#### Recomendación:

El jefe de Área en su planificación, deben realizar adecuadamente la asignación de responsabilidades a los colaboradores, y en el caso de no ser suficiente, evaluar la posibilidad de separar de la empresa a los empleados que

G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015



sean reincidentes en estas faltas, esto haría que se sienta un precedente y se evite reincidir en el tema.

### **Horarios de Trabajo**

En nuestro análisis realizado hemos observado que los colaboradores asignados en las diferentes empresas no cumplen con el horario de trabajo del cliente mucho menos en horario de la empresa, debido a que no tienen un registro de su ingreso y salida diario.

### **Recomendación:**

Es indispensable que los gerentes o quien esté a cargo de un grupo de trabajo, realicen controles a sus colaboradores, esto mediante un control de tiempos, que deberá ser llenado en las oficinas del cliente en los casos que aplique, bajo la supervisión del personal de seguridad o en su defecto de la persona encargada en las instalaciones, y en el caso de personal que labora en la empresa realizar un control similar.

### **Reglamento Interno**

Se ha observado que los colaboradores de la empresa no cumplen con las políticas y reglamentos establecidos, para las diferentes actividades, debido a que no están por escrito y adecuadamente difundidas, y cuando se realizan sanciones por este particular causa malestar entre los empleados.

### **Recomendación:**

Los administradores de la empresa deben dejar constancia por escrito de todas las políticas y reglamentos internos y a su vez difundirlo entre los miembros de la empresa para asegurar su cumplimiento, y si se siguieren cometiendo omisiones a los reglamentos actuar de acuerdo a la gravedad de la falta.

## **RESPONSABILIDAD DE LA GERENCIA**

### **SOBRE LAS ESTRUCTURAS DE CONTROL INTERNO,**

G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015



## **OBJETIVOS Y LIMITACIONES**

Los comentarios concernientes a la responsabilidad de la Administración sobre el diseño y estructura de control interno, los objetos y las limitaciones correspondientes al control interno han sido adaptados de las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

### **Responsabilidad de la Gerencia**

La Administración de INCUBANDINA S.A. fue la responsable del diseño, implantación y funcionamiento de los sistemas de control interno. En el cumplimiento de esta actividad se requieren estimados y juicios de gerencia para asegurar los beneficios esperados y todo lo relativo a los procedimientos de control.

### **Objetivo**

El estudio efectuado tiene como objetivo el proveer a la gerencia de seguridad razonable, pero no absoluta, de que los activos están salvaguardados en contra de pérdidas por uso o disposición no autorizados, y que los procesos son ejecutados de acuerdo con las autorizaciones de la Gerencia y registradas apropiadamente para permitir la preparación de reportes que sirvan como instrumento para la toma de decisiones.

### **Limitaciones**

Debido a la existencia de limitaciones inherentes a cualquier estructura de control interno, los errores y las irregularidades no siempre ocurrirán o serán detectados. Además, la proyección de cualquier evaluación de la estructura para periodos futuros, está tendrá en consideración la naturaleza y magnitud del efecto potencial que los procedimientos, se deterioren.

G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015



## FASE II:

### PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

En esta fase se establece la relación entre el auditor y la empresa INCUBANDINA S.A., para determinar la eficiente utilización de los recursos y en el logro de las metas y objetivos definidos para la auditoría. Se hace un bosquejo de la situación de la entidad, acerca de su organización, controles internos, estrategias y demás elementos que le permitan al auditor elaborar el programa de auditoría que se llevará a efecto.

G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015



## PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

**Entidad:** INCUBADORA ANDINA INCUBANDINA S.A.

**Objetivo:** Establecer la relación entre la empresa y los auditores, para determinar el alcance y los objetivos de la presente auditoría

No	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	REALIZADO POR	FECHA
1	Realizar el memorándum de planificación	PE1	G. S. J. L.	15/01/2015
2	Realice el programa de auditoría para el área de Recursos humanos	PE2	G. S. J. L.	15/01/2015
3	determinar los componentes que van a ser analizados	PE3	G. S. J. L.	15/01/2015

G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015



<b>MEMORANDO DE PLANIFICACION</b>	
Auditoria de gestión al componente:	
Mano de Obra	Periodo: Enero a Diciembre de 2014
Preparado por: (jefe de equipo)	Fecha: 1 de Enero
<b>1. REQUERIMIENTO DE AUDITORÍA</b>	
Informe de Auditoría para realizar una Reingeniería de Procesos al área de Recursos Humanos	
<b>2. FECHA DE INTERVENCION</b>	
<b>FECHA ESTIMADA</b>	
Orden de trabajo	20 de diciembre de 2014
Inicio de trabajo de campo	2 de enero de 2015
Finalización de trabajo de campo	3 de marzo de 2015
Discusión del borrador del informe con los funcionarios	10 de marzo de 2015
Presentación del informe a la gerencia	15 de marzo de 2015
Emisión del informe de auditoria	25 de marzo de 2015
<b>3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO</b>	
<b>NOMBRE</b>	
Supervisor	Dr. Esteban Caiza
Jefe de equipo	Jorge Guamán
<b>DATOS PRESUPUESTADOS</b>	
son 60 días laborales	
FASE I: Conocimiento preliminar	05 días
FASE II: planificación	10 días
FASE III: Ejecución	30 días
FASEIV: Informe de resultados	10 días
FASE V: seguimiento	05días
<b>5. RECURSOS FINANCIEROS</b>	
Materiales	\$ 400.00
Viáticos	\$ 400.00
<b>6. ENFOQUE DE AUDITORÍA</b>	
<b>Información general de la empresa</b>	
Misión	
Visión	
Objetivos	
Actividades principales	
Estructura orgánica	
FODA	
Componentes escogidos para la ejecución	
<b>Enfoque a</b>	
Auditoria gerencial	
Auditoria orientada a la eficiencia resultados en el logro de objetivos	
Auditoria orientada a la eficacia resultados en el uso de recursos	
<b>Alcance</b>	



El examen es realizado a la empresa INCUBANDINA S.A. abarca al componente de RRHH

**Indicadores de Gestión**

Indicadores de Efectividad

Indicadores de Eficacia

Indicadores de Economía

---

SUPERVISOR

---

JEFE DE EQUIPO

G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015



## PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

### PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

**Entidad:** INCUBADORA ANDINA INCUBANDINA S.A.

**Área:** Mano de Obra planta de Incubación

**Objetivo:** Determinar en qué grado la mano de obra ayuda a la consecución de objetivos empresariales y determinar la efectividad, eficiencia y economía de los recursos.

No	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	REALIZADO POR	REVISADO POR
1	Mano de obra			
1.1	Determine si el personal de apoyo cumple con las funciones encomendadas.			
1.2	Determine el grado de capacitación del personal			
1.3	Evalúe si el personal de apoyo asume las responsabilidades en la ejecución de su trabajo			
1.4	Observe si existe un adecuado ambiente de trabajo y determine el grado de relación y cooperación entre los equipos de trabajo			
1.5	Evalúe si el personal cumple con requisitos mínimos para ocupar los cargos de cada área.			
1.6	Compruebe la adecuada documentación de los trabajos y de los resultados obtenidos			
1.7	Verifique si el personal cumple con los horarios establecidos por la empresa.			
1.8	Determine si los empleados utilizan y distribuyen adecuadamente su tiempo de trabajo para las actividades cotidianas.			
1.9	Verifique la adecuada utilización de los equipos e insumos existentes en la empresa y clientes			
1.10	Compruebe si el personal cumple con las normas, política y reglamentos de la empresa			
1.11	Elabore los Papeles de Trabajo que contenga los resultados de su investigación y análisis.			





## INDICADORES DE GESTION APLICABLES

AREA	INDICADOR	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA
MANO DE OBRA PLANTA DE INCUBACION	Personal Capacitado	$\frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Personal de la Empresa}} * 100$	%
	Ambiente de Trabajo	$\frac{\text{Equipos con Desacuerdos}}{\text{Equipos de Trabajo}} * 100$	%
	Horarios de Trabajo	$\frac{\text{Empleados que no cumplen}}{\text{Empleados de la Empresa}} * 100$	%
	Utilización de Recursos	$\frac{\text{Equipos mal Empleados}}{\text{Nº Equipos Asignados}} * 100$	%
	Reglamento Interno	$\frac{\text{Empleados que cumplen}}{\text{Empleados de la Empresa}} * 100$	%
	Accidentes y/o enfermedades laborales	$\frac{\text{Nº de accidentes y/o enfermedades reportadas}}{\text{Empleados de la Empresa}} * 100$	%
	Contratación de Personal	$\frac{\text{Personal Evaluado}}{\text{Personal Seleccionado}} * 100$	%
	Rotación del personal	$\frac{\text{Ingresos - Salidas}}{\text{Empleados de la Empresa}} * 100$	%



## **FASE III:**

# **EJECUCIÓN**

En esta fase se realizan diferentes tipos de pruebas y análisis en la Empresa INCUBANDINA S.A., se detectan los errores, si los hay, se evalúan los resultados de las pruebas y se identifican los hallazgos. Se elaboran las conclusiones y recomendaciones y se las comunican a las autoridades de la entidad auditada.

Aunque todas las fases son importantes, esta fase viene a ser el centro de lo que es el trabajo de auditoría, donde se realizan todas las pruebas y se utilizan todas las técnicas o procedimientos para encontrar las evidencias de auditoría que sustentarán el informe de auditoría.

G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015



**Entidad:** INCUBADORA ANDINA INCUBANDINA S.A.

**Área:** Mano de Obra Planta de Incubación

**Objetivo:** Determinar en qué grado la Mano de Obra ayuda a la consecución de objetivos empresariales y determinar la efectividad, eficiencia y economía de los recursos.

No	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	REALIZADO POR	REVISADO POR
2	Mano de Obra			
2.1	Determine si el personal de cumple con las funciones encomendadas.	R1	J.L.G.S	E.C.
2.2	Determine el grado de capacitación del personal	R2	J.L.G.S	E.C.
2.3	Observe si existe un adecuado ambiente de trabajo y determine el grado de relación y cooperación entre los equipos de trabajo	R3	J.L.G.S	E.C.
2.4	Evalúe si el personal cumple con requisitos mínimos para ocupar los cargos de cada área.	R4	J.L.G.S	E.C.
2.5	Verifique si el personal cumple con los horarios establecidos por la empresa.	R5	J.L.G.S	E.C.
2.7	Verifique el nivel de rotación del personal dentro de la empresa	R6	J.L.G.S	E.C.
2.8	Compruebe si el personal cumple con las normas, política y reglamentos de la empresa	R7	J.L.G.S	E.C.
2.9	Elabore los Papeles de Trabajo que contenga los resultados de su investigación y análisis.	R1-9	J.L.G.S	E.C.

G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015



## INCUBANDINA S. A.

### Cumplimiento de Funciones

A Marzo 30 del 2015

Los colaboradores de la empresa de las diferentes áreas de trabajo, no cumplen adecuadamente las funciones encomendadas, por lo que los resultados obtenidos no son los mejores. Las causas son las siguientes:

1. Desconocimiento del colaborador de alguna actividad.
2. Falta de recursos materiales e insumos
3. No poseen la adecuada capacitación
4. No tiene la preparación suficiente
5. Mala distribución del tiempo de trabajo

La suma de varios factores de estos o uno solo de ellos, ocasionan que el incumplimiento con la calidad requerida, de las funciones de los colaboradores, provocando, en algunos casos la repetición de las actividades.

$$\frac{\text{Actividades Cumplidas}}{\text{Actividades Asignadas}} * 100 = \frac{40}{53} * 100 = 75\% \quad \left. \vphantom{\frac{40}{53}} \right\} E$$

Los resultados alcanzados por los empleados no son cumplidos en su totalidad, por incumplimiento de los objetivos trazados y no se presentan en la fecha planificada, por lo que existen quejas de los clientes que ocasionan el volver a invertir recursos para satisfacer los compromisos obtenidos con mayores costos que los estimados y que se presentan falta de supervisión.

Marcas:

**E:** Información tomada de reportes de actividades de empleados y control de actividades de los jefes de área.

G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015

## INCUBANDINA S. A.

### Capacitación del Personal

A Marzo 30 del 2015

Para demostrar de manera gráfica el grado de capacitación que posee del personal que presta sus servicios en la empresa en las diferentes áreas, se elaboró el siguiente esquema:

NÓMINA DE EMPLEADOS						
N°	ÁREAS DEPARTAMENTALES	N° EMPLEADOS	ALTO	MEDIO	BAJO	TOTAL
1	Personal Operativo	49	3	1	45	49
2	Personal de Producción	81	3	0	78	81
<b>TOTAL DE NÓMINA</b>		<b>130</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>123</b>	<b>130</b>

Esta ponderación se la realizó mediante el análisis de las hojas de vida del personal que actualmente labora en la empresa.

Explicación:

- Alto : Estudios universitarios concluidos y cursos tomados
- Medio : Bachilleres y cursos tomados
- Bajo : Cursos tomados

$$\frac{\text{Personal Capacitado}}{\text{Personal de la Empresa}} * 100 = \frac{7}{130} * 100 = 5\% \quad \left. \vphantom{\frac{7}{130}} \right\} \text{C}$$

Demuestra que existe un 95% del personal no está adecuadamente capacitado para cumplir las funciones encomendadas por los jefes inmediatos. Esto origina que los resultados alcanzados no sean los más adecuados y generen mayores costos para la empresa. El análisis del primer semestre del 2014, nos revela que el personal no tiene capacitación suficiente y no se toman acciones para cambiar esta situación.

Marcas:

**C:** Información tomada de carpetas de personal activo de la empresa



## INCUBANDINA S. A.

### Ambiente de Trabajo

A Marzo 30 del 2015

Los equipos de trabajo, tienen conflictos internos, debido principalmente a delegación de responsabilidades dentro del centro de trabajo; también porque se malinterpreta la afinidad que entre compañeros y no se respeta el grado jerárquico existente.

Estos conflictos se provocan durante la ausencia de los supervisores o de los Gerentes. Esto causó llamados de atención de los clientes ya que el ambiente de trabajo se torna tenso cuando se trabaja directamente con funcionarios de los clientes.

$$\frac{\text{Equipos con desacuerdos}}{\text{Equipos de Trabajo}} * 100 = \frac{4}{17} * 100 = 24\% \quad \left. \vphantom{\frac{4}{17}} \right\} \text{E}$$

Se demuestra que un pequeño porcentaje de los equipos tienen conflictos internos, debido a que no comparten ni metas, objetivos y expectativas en común para llegar a un fin determinado, con disposición para trabajar con otros y para asumir sus respectivos roles en un clima de respeto y el sentir propio y ajeno y su apoyo mutuo.

Sin embargo el porcentaje de equipos en desacuerdo muestran diferencias de criterios que no son solucionados de manera adecuada y porque los miembros del equipo no aceptan la delegación de responsabilidades de otro miembro.

Estos problemas causan un ambiente de trabajo tenso que ocasionan retrasos en la entrega de reportes. Los conflictos se presentan en su mayoría cuando el jefe de planta no se encuentra en su lugar de trabajo.

Marcas:

**E:** Información tomada de reportes de actividades de empleados y control de actividades del jefe de área.

G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015

## INCUBANDINA S. A.

### Requisitos para Ocupar Cargos

A Marzo 30 del 2015

Las personas que prestan sus servicios no cumplen con requisitos mínimos exigidos por el cargo mismo, debido a que su contratación se la hizo para atender un requerimiento de personal que deben cumplir funciones complejas, en las que el Jefe de área no esté presente, no pueden ejecutar el trabajo encomendado y ocasionan retrasos en la producción.

Esto se debe a que la empresa no cuenta con perfiles de cargo, que determinen con precisión los requisitos que deben cumplir las personas para ocupar los cargos y esto ocasiona enormes problemas.

$$\frac{\text{Personal Evaluado}}{\text{Personal de la Empresa}} * 100 = \frac{0}{130} * 100 = 0\% \quad \left. \vphantom{\frac{0}{130}} \right\} \text{C}$$

La empresa no cuenta evaluaciones del personal contratado, por lo que no se garantiza que el personal esté adecuadamente capacitado para cumplir sus funciones y es causa de que los resultados de los trabajos no sean eficientes.

A mediados de año se establecen requisitos que debe cumplir el personal nuevo, pero estos procedimientos no han sido difundidos con éxito lo cual dificulta su aplicación.

Marcas:

**C:** Información tomada de carpetas de personal activode la empresa.

G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015



## INCUBANDINA S. A.

### Horario de Trabajo

A Marzo 30 del 2015

En los horarios de entrada y salida de los empleados, existe la norma expresa que indica los horarios de trabajo, éstos son cumplidos en un alto porcentaje, pues en la revisión de los reportes de horas se observa que los empleados cumplen con el horario establecido.

Cuando los retrasos ocurren en los centros productivos, el jefe de área procede a notificar a Recursos Humanos y se realiza la deducción en los pagos.

Para evitar que ocurra incumplimiento a la hora de trabajo, la Recursos Humanos en Noviembre 2014 ha implementado sanciones por retrasos no justificados, que varían de acuerdo a la reincidencia en los mismos.

Empleados que no cumplen

$$\frac{\text{Empleados que no cumplen Horarios de trabajo}}{\text{Empleados de la Empresa}} * 100 = \frac{10}{130} * 100 = 7.7\%$$

} E

Los trabajadores de la empresa, cumplen adecuadamente con los horarios establecidos, en los casos de retrasos reportados que no han sido justificados se procede a sancionar para esta falta.

Marcas:

**E:** Información tomada de reportes de actividades de empleados y control de actividades del jefe de área.

G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015



**INCUBANDINA S. A.**

**Rotación del personal.**

**A Marzo 30 del 2015.**

La rotación del personal (ya sea por despidos o renunciaciones), es un problema que aqueja a las empresas. Al haber una rotación de personal intensa, se hace difícil fortalecer el vínculo entre la empresa y los componentes externos.

A nivel interno de la empresa, la rotación del personal también tiene varias consecuencias negativas. Cambiar empleados exige formar a los nuevos trabajadores, algo que siempre lleva tiempo. Los nuevos empleados, por otra parte, sólo ganarán experiencia a medida que desarrollen su trabajo. De este modo es probable que, en el proceso, la productividad de la empresa caiga.

$$\frac{\text{Ingresos - Salidas}}{\text{Empleados de la Empresa}} * 100 = \frac{12}{130} * 100 = 9\% \quad \left. \vphantom{\frac{12}{130}} \right\} \text{ F}$$

A primera vista se puede observar una rotación del 8%, pero al analizar con más cuidado los datos se puede observar lo siguiente:

**Personal que ingresa: 48**

**Personal que sale: 36**

Una empresa no se puede dar el lujo de estar cambiando constantemente de personal. Además del costo de adiestramiento, los empleados nuevos, por su poco conocimiento de la empresa, sus políticas y procedimientos, tarda un buen tiempo en adaptarse y lograr su máxima productividad, por lo que en todo este tiempo la empresa estará perdiendo.

$$\frac{\text{Personal que permanecen en el trabajo}}{\text{Personal que ingresó}} * 100 = \frac{24}{48} * 100 = 50\% \quad \left. \vphantom{\frac{24}{48}} \right\} \text{ F}$$



Del personal total que ingresó a laborar dentro de la empresa, solo el cincuenta por ciento de ellos permanece en nómina, causando que se repita el proceso de reclutamiento y selección incrementando el costo de las operaciones, sin contar el tiempo que los centros de trabajo permanecen sin personal necesario para realizar sus procesos.

Entrenar debidamente a un empleado implica dedicar tiempo e invertir dinero, y durante el tiempo de adiestramiento el trabajador no es productivo en un 100%, por lo que el costo de entrenamiento resulta elevado. Si después de entrenar a un empleado, este es despedido en poco tiempo, es necesario iniciar un nuevo proceso de reclutamiento y entrenamiento.

**Marcas:**

**F:** Información tomada de reportes de empleados de Recursos Humanos

G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015

**INCUBANDINA S. A.**

**Cumplimiento del Reglamento Interno de la Empresa.**

**A Marzo 30 del 2015**

Constantemente los colaboradores de la empresa no cumplen las normas y políticas establecidas para el desarrollo de las actividades. Entre las políticas a las que no se da cumplimiento podemos citar las siguientes:

1. Utilización de Recursos de la Empresa.
2. Llegar al centro de trabajo bajo los efectos del alcohol.
3. Reserva con la información.
4. Comunicación de incidentes.

Para evitar que sigan incumplándose las disposiciones internas, la administración de la empresa ha desarrollado un reglamento interno, que establece las normas a seguir dentro y fuera de la empresa y las sanciones que se implantarán por su incumplimiento.

Empleados que cumplen

$$\frac{\text{Empleados que cumplen}}{\text{Empleados de la Empresa}} * 100 = \frac{45}{130} * 100 = 35\% \quad \left. \vphantom{\frac{45}{130}} \right\} E$$

Existe gran número de empleados que no cumplen con las normas internas de la empresa, en algunos casos el incumplimiento es a varias de ellas. De manera general los empleados que no las cumplen son los que tienen inconvenientes en el desarrollo de sus servicios.

Marcas:

**E:** Información tomada de reportes de empleados y control de actividades del Administrador de granjas.

G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015



## **FASE IV:**

# **INFORME DE RESULTADOS**

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se preparará un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes, sino que también, contendrá las observaciones positivas; pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el valor del incumplimiento con su efecto económico y las causas y condiciones que se generaron por la decisión adoptada.

G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015



**Gerente General de INCUBANDINA S.A.**

**Presente,**

De mis consideraciones:

Hemos realizado una Auditoría de Gestión a la Mano de Obra de la planta de incubación el examen se realizó de acuerdo con las NAGA, en consecuencia se incluye las pruebas y procedimientos que se considera necesarios de acuerdo a las circunstancias.

El objetivo de la Auditoría fue establecer el grado de eficiencia, eficacia y economía de las operaciones, el cumplimiento de las normas éticas dictadas por la Gerencia General de la Empresa.

Al no haber examinado los estados financieros no emitimos ninguna opinión sobre los mismos.

El informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones, las mismas que han sido discutidas y aceptadas por los principales funcionarios de las áreas examinadas.

Hemos diseñado con la administración un plan de monitoreo para la implementación de las recomendaciones en el tiempo y presupuestos establecidos para el efecto.

Se deja constancia del agradecimiento por la colaboración recibida del personal administrativo y operativo por su predisposición para mejorar la gestión, lo que compromete la asesoría futura.

Atentamente;

Jorge Luis Guamán  
Auditor Externo

G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015



## INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

### CAPÍTULO I

#### INTRODUCCIÓN

##### **a. Antecedentes:**

En el proceso de planificación y ejecución de la Auditoría de Gestión, en la empresa INCUBANDINA S.A. por el período comprendido desde el 1 de julio al 31 de diciembre de 2014, en las plantas de incubación de la empresa, se ha revisado la estructura del control interno, con el propósito de determinar el alcance de los procedimientos de Auditoría para expresar una opinión sobre el adecuado cumplimiento y desempeño de las actividades por parte de sus colaboradores.

##### **b. Misión**

Producir y comercializar, Pollitas BB con genética alemana, pollitos BB y otros productos avícolas competitivos y confiables que cumplan con los estándares de calidad nacionales e internacionales, así como proporcionar asistencia técnica especializada, oportuna, y personalizada.

##### **c. Visión**

Ser una corporación líder en el mercado nacional e internacional, en la producción y comercialización de productos avícolas que superen las expectativas de nuestros clientes, manteniendo y respetando el medio ambiente, así como también respetando a nuestros trabajadores mediante el cumplimiento de las Leyes Laborales y el Reglamento Interno de la Empresa para un beneficio común.

##### **d. Objetivos**

1. Producir y comercializar de forma mayorista: pollitos BB.
2. Es permitir que la especialización en la cría y levante de os pollos sea un factor facilitador de la gestión del productor.

G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015

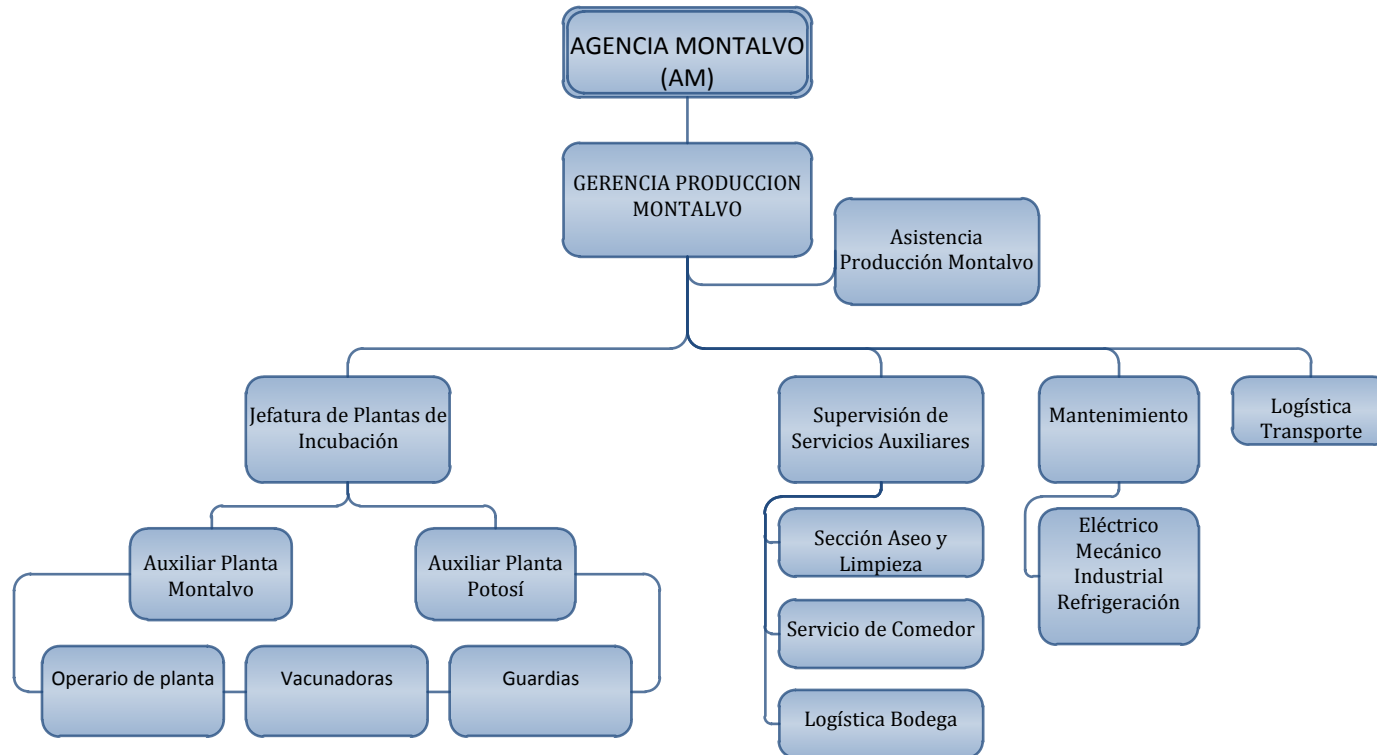


3. Producir huevos de la mejor calidad aprovechando al máximo los recursos.
4. Ser amigable con el medio, atreves de un manejo adecuado de los deshechos.
1. Crear una fuente de trabajo para la población.
5. Producir la cantidad de huevos que el mercado demande.
6. Satisfacer las necesidades de alimentación de las personas, acorde a los nuevos hábitos alimentarios y en todas las oportunidades de consumo masivo, en los hogares o fuera de él.

G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015



## Estructura Organizativa



G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015





### **e. Metodología**

La auditoría se llevó a cabo mediante Evaluación al Control Interno, un análisis FODA para determinar la situación de la empresa con el objetivo de determinar las deficiencias de control.

Luego de este proceso a base de la evidencia obtenida, de establecieron los resultados que se detallan en este documento

## **CAPÍTULO II**

### **ENFOQUE DE LA AUDITORIA**

La auditoría de Gestión a la empresa INCUBANDINA S.A., se realizó fundamentado en la aplicación de las Normas NAGA, las técnicas de Auditoría y de los procedimientos alternos que se consideraron necesarios en las circunstancias acorde con los resultados de la Evaluación del Control Interno, se establece como áreas críticas.

- Personal Capacitado
- Ambiente de Trabajo
- Horarios de Trabajo
- Accidentes e incidentes de trabajo
- Rotación del personal
- Reclutamiento y selección
- Reglamento Interno

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS**

#### **a. Personal Capacitado**

Para demostrar de manera gráfica el grado de capacitación que posee del personal que presta sus servicios en la empresa en las diferentes áreas, se presenta el siguiente esquema:

G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015



Esta ponderación se la realizó mediante el análisis de las hojas de vida del personal que actualmente labora en la empresa.

Explicación

Alto: Estudios universitarios concluidos (Cursos realizados)

Medio: Bachilleres y Cursos realizados

Bajo: Cursos realizados

$$\frac{\text{Personal Capacitado}}{\text{Personal de la Empresa}} * 100 = \frac{7}{130} * 100 = 5\%$$

Demuestra que existe un 95% de personal de la empresa que no está adecuadamente capacitado para cumplir las funciones encomendadas por las diferentes gerencias. Esto origina que los resultados alcanzados no sean los más adecuados y generen mayores costos para la empresa, debido a que no se emitió políticas específicas para la selección de personal. Los empleados han sido escogidos para cubrir vacantes, pero sin solicitar requerimientos mínimos en su preparación. El análisis del segundo semestre del 2014, nos revela que el personal no tiene capacitación suficiente y no se toman acciones para cambiar esta situación.

No. Área Cumplimiento de Objetivos

NÓMINA DE EMPLEADOS						
N°	ÁREAS DEPARTAMENTALES	N° EMPLEADOS	ALTO	MEDIO	BAJO	TOTAL
1	Personal Operativo	49	3	1	45	49
2	Personal de Producción	81	3	0	78	81
<b>TOTAL DE NÓMINA</b>		<b>130</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>123</b>	<b>130</b>

Recomendación:

La empresa debería tener como política la realización de evaluaciones periódicas a sus colaboradores, esto con el fin de garantizar que estén adecuadamente preparados, esto beneficiará tanto a la empresa como a los

G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015



colaboradores, que tendrán un grado de capacitación mayor y podrán prestar sus servicios de manera más eficiente.

En el caso de personal nuevo, es recomendable hacer pruebas de ingreso para garantizar que únicamente las personas que tienen una capacitación promedio sean la que presten sus servicios en la empresa.

### **b. Ambiente de Trabajo**

Los equipos de trabajo designados a los diferentes clientes, tienen conflictos internos, debido principalmente a delegación de responsabilidades de dirección a personas que son nuevas en la empresa o que por su conocimiento se los ubicó en esa área; también porque se malinterpreta la afinidad que entre compañeros y no se respeta el grado jerárquico existente.

Estos conflictos se provocan durante la ausencia del jefe de área. Esto causó llamados de atención de los clientes ya que el ambiente de trabajo se torna tenso cuando se trabaja directamente con funcionarios de los clientes.

Se revisó la asignación de equipos de trabajo para las diferentes actividades que realiza la empresa y en base a esto analizamos los equipos que han tenido problemas internos o desacuerdos de algún tipo.

$$\frac{\text{Equipos con desacuerdos}}{\text{Equipos de Trabajo}} * 100 = \frac{8}{17} * 100 = 47\%$$

Se demuestra que un gran porcentaje de los equipos tienen conflictos internos, debido a diferencias de criterios que no son solucionados de manera adecuada y porque los miembros del equipo no aceptan la delegación de responsabilidades de otro miembro.

Estos problemas causan un ambiente de trabajo tenso que ocasionan retrasos en la entrega de reportes. Los conflictos se presentan en su mayoría cuando los supervisores no se encuentran en su lugar de trabajo.

G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015



**Recomendación:**

El Jefe de área en su planificación, deben realizar adecuadamente la asignación de responsabilidades a los colaboradores, y en el caso de no ser suficiente, evaluar la posibilidad de separar de la empresa a los empleados que sean reincidentes en estas faltas, esto haría que se sienta un precedente y se evite reincidir en el tema.

**c. Horarios de Trabajo**

En los horarios de entrada y salida de los empleados, existe la norma expresa que indica los horarios de trabajo, éstos son cumplidos por los empleados de la empresa, pues en la revisión de los reportes de horas se observa que los empleados en una gran parte cumplen con los horarios establecidos.

Para este indicador utilizamos el reporte de horas mensual de los empleados de la empresa y revisamos los atrasos incurridos por cada uno de ellos.

$$\frac{\text{Empleados que no cumplen Horarios de trabajo}}{\text{Empleados de la Empresa}} * 100 = \frac{10}{130} * 100 = 5\%$$

Los trabajadores de la empresa, adecuadamente con los horarios establecidos, en los casos de retrasos reportados que no han sido justificados el jefe de área proceden a notificar a Recursos Humanos que procede a imponer las sanciones para esta falta.

**Recomendación:**

El Jefe de Área debe difundir el Reglamento Interno de Trabajo entre los miembros de la empresa para asegurar su cumplimiento, y si aun así se siguen cometiendo omisiones a los reglamentos actuar de acuerdo a la gravedad de la falta.

G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015



#### d. Rotación del personal

La rotación del personal (ya sea por despidos o renunciaciones), es un problema que aqueja a las empresas. Al haber una rotación de personal intensa, se hace difícil fortalecer el vínculo entre la empresa y los componentes externos.

A nivel interno de la empresa, la rotación de personal también tiene varias consecuencias negativas. Cambiar empleados exige formar a los nuevos trabajadores, algo que siempre lleva tiempo. Los nuevos empleados, por otra parte, sólo ganarán experiencia a medida que desarrollen su trabajo. De este modo es probable que, en el proceso, la productividad de la empresa caiga.

$$\frac{\text{Ingresos - Salidas}}{\text{Empleados de la Empresa}} * 100 = \frac{12}{130} * 100 = 9\%$$

A primera vista se puede observar una rotación del 8%, pero al analizar con más cuidado los datos se puede observar lo siguiente:

**Personal que ingresa: 48**

**Personal que sale: 36**

Una empresa no se puede dar el lujo de estar cambiando constantemente de personal. Además del costo de adiestramiento, los empleados nuevos, por su poco conocimiento de la empresa, sus políticas y procedimientos, tarda un buen tiempo en adaptarse y lograr su máxima productividad, por lo que en todo este tiempo la empresa estará perdiendo.

Recomendación:

Mejorar el entorno laboral, poner en práctica estrategias de contratación inteligentes y mantener el índice de rotación de personal dentro de un mínimo saludable, a más se puede mejorar los sistemas remunerativos para conservar a los trabajadores.

G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015



## b. Reclutamiento y selección de personal

El reclutamiento y selección de personal ya sea porque no se define correctamente el contenido del puesto, bien porque surgen problemas de coordinación, por qué no posee un procedimiento adecuado de reclutamiento y selección y por ultimo porque el titular contratado muchas veces no está a la altura de lo que se esperaba de él.

$$\frac{\text{Personal que permanecen en el trabajo}}{\text{Personal que ingresó}} * 100 = \frac{24}{48} * 100 = 50\%$$

Del personal total que ingresó a laborar dentro de la empresa, solo el cincuenta por ciento de ellos permanece en nómina, causando que se repita el proceso de reclutamiento y selección incrementando el costo de las operaciones, sin contar el tiempo que los centros de trabajo permanecen sin personal necesario para realizar sus procesos.

Entrenar debidamente a un empleado implica dedicar tiempo e invertir dinero, y durante el tiempo de adiestramiento el trabajador no es productivo en un 100%, por lo que el costo de entrenamiento resulta elevado. Si después de entrenar a un empleado, este es despedido en poco tiempo, es necesario iniciar un nuevo proceso de reclutamiento y entrenamiento.

### Recomendación:

El Jefe de RRHH debe implementar un procedimiento de reclutamiento y selección adecuado, mediante los criterios de actitud, motivación y formación. Al ejecutar las pruebas a los candidatos de esta manera lograr una selección adecuada.

G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015



## f. Reglamento Interno

Constantemente los colaboradores de la empresa no cumplen las normas y políticas establecidas para el desarrollo de las actividades. Entre las políticas a las que no se da cumplimiento podemos citar las siguientes:

- Utilización de Recursos de la Empresa.
- Llegar al centro de trabajo bajo los efectos del alcohol.
- Reserva con la información.
- Comunicación de incidentes.

Para evitar que sigan incumpléndose las disposiciones internas, la administración de la empresa ha desarrollado un reglamento interno, que establece las normas a seguirse dentro y fuera de la empresa y las sanciones que se implantarán por su incumplimiento.

Para la aplicación de este indicador se compara el número de empleados que trabaja en la empresa y de ellos cuales no cumplen los reglamentos de la empresa.

$$\frac{\text{Empleados que cumplen}}{\text{Empleados de la Empresa}} * 100 = \frac{45}{130} * 100 = 35\%$$

Existe gran número de empleados que no cumplen con las norma internas de la empresa, en algunos casos el incumplimiento es a varias de ellas. De manera general los empleados que no las cumplen son los que tienen inconvenientes en el desarrollo de sus servicios. La empresa no tiene políticas que establezcan las sanciones correspondientes.

### Recomendación:

El Jefe de Área debe dejar constancia por escrito de todas las políticas y reglamentos internos y a su vez difundirlo entre los miembros de la organización para asegurar su cumplimiento, y si aun así se siguen cometiendo omisiones a los reglamentos actuar de acuerdo a la gravedad de la falta.

G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015



### Matriz de Riesgo

Indicador	Índice	Cálculo	Observación
Capacitación del personal	$\frac{\text{Personal Capacitado}}{\text{Personal de la Empresa}} * 100$	$\frac{7}{130} * 100 = 5\%$	Riesgo Alto
Trabajo en equipos	$\frac{\text{Equipos con desacuerdos}}{\text{Equipos de Trabajo}} * 100$	$\frac{8}{17} * 100 = 47\%$	Riesgo Alto
Cumplimiento de Horarios	$\frac{\text{Empleados que no cumplen Horarios de trabajo}}{\text{Empleados de la Empresa}} * 100$	$\frac{10}{130} * 100 = 5\%$	Riesgo Bajo
Rotación del personal	$\frac{\text{Ingresos - Salidas}}{\text{Empleados de la Empresa}} * 100$	$\frac{12}{130} * 100 = 9\%$	Riesgo Moderado
Permanencia del personal	$\frac{\text{Personal que permanecen en el trabajo}}{\text{Personal que ingresó}} * 100$	$\frac{24}{48} * 100 = 50\%$	Riesgo Alto
Cumplimiento de disposiciones	$\frac{\text{Empleados que cumplen}}{\text{Empleados de la Empresa}} * 100$	$\frac{45}{130} * 100 = 35\%$	Riesgo Alto

Tabla Nº 28 Matriz de Riesgo  
Elaborado por: Jorge Guamán





## **FASE V:**

# **SEGUIMIENTO**

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las 3 "E", realizar una comprobación entre uno y dos años, permitiendo conocer hasta qué punto la administración, fue receptiva sobre las evidencias mostradas y las recomendaciones dadas, ello dado en cualesquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si éste hubiera sido sustituido por desacierto.

Si en el transcurso del trabajo de auditoría surgen hechos o se encuentran algún o algunas observaciones que a juicio del auditor son graves, se deberá hacer un informe especial, dando a conocer el hecho en forma inmediata, con el propósito de que sea corregido o enmendado a la mayor brevedad.

G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015



## SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES

RECOMENDACIÓN / AREA	RESPONSABLE	FECHA O PERIODO DE CUMPLIMIENTO
<p>Contratación de Personal. Elegir al candidato adecuado es una decisión importante, ya que son ellos los que ayudarán a la compañía a la consecución de los objetivos empresariales, por lo que tener una política y/o un procedimiento adecuado de selección ayudará a que los resultados alcanzados sean de mayor calidad.</p>	JEFE DE RRHH	jun-15
<p>Capacitación La capacitación en todos los niveles constituye una de las mejores inversiones de RRHH y una de las principales fuentes de bienestar para toda la empresa, por lo que tener un plan de capacitaciones es de vital importancia, que se llegue a cubrir las necesidades identificadas en el personal y los requerimientos establecidos a nivel empresarial, logrando de esta forma mayor eficiencia y productividad, las capacitaciones deben realizarse por los Jefes de Área, o personal especializado.</p>	GERENCIA GENERAL - JEFE DE RRHH - TÉCNICO SSO - RESPONSABLE DE CONTROL DE CALIDAD	jun-15
<p>Evaluación al desempeño: El Jefe de Área en su planificación, deben realizar evaluar la Competencia del Personal en relación al Perfil del Cargo, que permita estructurar el Plan de Capacitación del Centro Productivo, garantizando de esta manera, que se proporcione a cada empleado la capacitación requerida, que incremente su Competencia</p>	JEFE DE RRHH - JEFE DE AREA	may-15
<p>Ambiente de Trabajo El Jefe de Área en su planificación, deben realizar adecuadamente la asignación de responsabilidades a los colaboradores, y en el caso de no ser suficiente, evaluar la posibilidad de separar de la compañía a los empleados que sean reincidentes en estas faltas, esto haría que se sienta un precedente y se evite reincidir en el tema.</p>	JEFE DE RRHH - JEFE DE AREA	ago-15
<p>Horarios de Trabajo: Es indispensable el departamento de RRHH o en su defecto de la persona encargada del centro de trabajo, realice controles más exhaustivos a los colaboradores, esto mediante un control de tiempos.</p>	JEFE DE RRHH - JEFE DE AREA	jul-15
<p>Rotación de personal: La rotación de personal representa un gasto considerable para la empresa que no puede recuperarse. Por suerte, al mejorar el entorno laboral, poner en práctica estrategias de contratación inteligentes y mantener el índice de rotación de personal dentro de un mínimo saludable.</p>	JEFE DE RRHH	Jun-30

G.S.J.L 30/03/2015

E.C. 13/04/2015



Reclutamiento y selección de personal: El Jefe de RRHH debe implementar un procedimiento de reclutamiento y selección adecuado, mediante los criterios de actitud, motivación y formación. Al ejecutar las pruebas a los candidatos de esta manera lograr una selección adecuada.	JEFE DE RRHH - JEFE DE AREA	Jun-10
Reglamento Interno: El Jefe de Área deben difundir el Reglamento Interno de Trabajo entre los miembros de la empresa para asegurar su cumplimiento, y si aun así se siguen cometiendo omisiones a los reglamentos actuar de acuerdo a la gravedad de la falta.	JEFE DE RRHH - JEFE DE AREA	jun-15

Atentamente,

Jorge Luis Guamán

G.S.J.L	30/03/2015
E.C.	13/04/2015

EMPRESA INCUBANDINA S.A.  
DISEÑO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS  
PARA LA MANO DE OBRA EN EL ÁREA DE  
INCUBADORAS  
EN LA EMPRESAINCUBANDINA S.A.

**EMPRESA INCUBANDINA S.A.**

**DISEÑO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

**1. INTRODUCCIÓN**

La validez de estos resultados se sustenta en criterios técnicos, tanto conceptuales como metodológicos, que se aplican dentro de la Administración de Procesos y que, han sido compartidos con los colaboradores que participaron en realización del presente trabajo, generando una cultura organizacional enfocada en la administración de procesos, a través de la implementación de un modelo de reingeniería de procesos como una parte importante de su sistema de administración.

El presente diseño se refiere exclusivamente a lo relacionado con el Análisis y mejoramiento de los procesos de la Empresa INCUBANDINA S.A. a la mano de obra de las plantas de incubación, una de las áreas críticas de la empresa, garantizando que a través de su optimización, que los procesos definidos dentro del alcance sean técnica y administrativamente eficientes y satisfagan los requerimientos de los clientes internos y externos.

La situación actual de estos procesos, contienen debilidades y que a su vez corresponden a oportunidades de mejora, que permite establecer un estándar de documentación para los procesos mejorados de la empresa.

**2. METODOLOGÍA**

Los pasos metodológicos que se aplicaron para lograr el mejoramiento de los procesos, son los siguientes:

- Revisión de los procesos de la Mano de obra de la empresa.
- Levantamiento de los procesos seleccionados para el mejoramiento e implementación.
- Elaboración del manual de políticas y procedimientos del área de recursos humanos.

- Revisión y aprobación por los niveles autorizados de la Empresa.

### **2.1. Revisión de los procesos de la Mano de Obra de la empresa.**

Una revisión de procesos debe ser entendida como un listado de los procesos que generan todos los productos (bienes o servicios) que presta una organización a un cliente que lo demanda y lo utiliza.

### **2.2. Levantamiento de los procesos seleccionados para el mejoramiento e implementación.**

El levantamiento de procesos es sin lugar a duda una de las labores críticas al momento de realizar reingenierías de mejoramiento de procesos, para lo cual se debe detallar con la suficiente precisión cada una de las actividades que intervienen para la ejecución de los mismos.

### **2.3. Elaboración del manual de políticas y procedimientos para la mano de obra.**

Con la información resultante del levantamiento de los procesos, se procedió a elaborar la documentación de los procedimientos correspondientes en manuales cuyo contenido es el siguiente:

1. Objetivo de cada actividad
2. Alcance: Descripción del alcance por extensión
3. Dueño de proceso y también el Responsable a nivel operativo
4. Políticas en los casos en donde amerite o referencias a los documentos que las contengan (a pesar de que no fue contemplado en el alcance inicial).
5. Términos y definiciones.
6. Indicadores de desempeño de la actividad, en donde amerite
7. Referencias documentos a utilizar
8. Procedimiento de la actividad mejorada, resultados y las actividades de control.

#### **2.4. Revisión y aprobación por los niveles autorizados de la Empresa.**

Los procedimientos de las Actividades seleccionadas se enviaron al Gerente de Recursos Humanos, dueño de los procesos, Gerente de Auditoría y a Presidencia General para su revisión y, de ser el caso, para la emisión de las observaciones correspondientes.

### **3. RESULTADOS DEL DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS**

#### **3.1. Documento de diagnóstico**

Descripción detallada de debilidades y oportunidades de mejora de las actividades analizadas.

#### **3.2. Manual de Procesos que incluye, procedimientos con:**

- Dueño del proceso
- Control de documentos
- Objetivo de cada procedimiento
- Alcance de cada procedimiento (por extensión)
- Documentos de Referencia
- Políticas
- Responsable Operativo
- Equipos – Materiales
- Procedimiento
- Verificación
- Correcciones
- Registros
- Control de registros
- Indicadores de desempeño del proceso (en donde amerite)

## 4. DESARROLLO

### 4.1. PROCEDIMIENTOS DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

Nº	DEBILIDAD	OPORTUNIDAD DE MEJORA
1	No cuenta con un proceso de selección y contratación adecuado, causando que el método de selección sea diferente en cada ocasión generando problemas de validez y confiabilidad de la selección	Es recomendable realizar el respectivo proceso para estandarizar los procesos de selección y contratación de manera que sea confiable.
2	No se cuenta con documentación formal de la solicitud requerimiento de personal, lo cual eventualmente podría generar errores durante la selección de personal.	Se recomienda al responsable de Recursos Humanos realizar un formato de Requerimiento de personal en el cual consten especificaciones para el puesto.
3	No se cuenta con una clara definición de las personas autorizadas para solicitar la contratación de nuevo personal	Es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos establecer la política de solicitudes de requerimiento de personal los cargos autorizado para realizar el requerimiento son: Gerentes y el jefe de Área
4	Seleccionar sin tener en cuenta las exigencias del cargo u ocupación.	Es indispensable realizar los respectivos perfiles para los distintos cargos existentes en la empresa.
5	En ocasiones el personal en los distintos centros productivos, influyen en la selección de personal omitiendo la recepción de carpetas. En ocasiones estos errores se han cometido de manera deliberada, buscando cubrir intereses particulares.	Bajo la responsabilidad del Responsable de Recursos Humanos se desarrollará un programa para motivarlos a responsabilizarse por la calidad de la información que se registre en las requisiciones de personal. Toda contratación de personal deberá ser coordinada y canalizada a través del departamento de Recursos Humanos, con el fin de garantizar transparencia en el proceso.



DISEÑO DE PROCESOS

6	<p>En el archivo general se puede constatar que las hojas de vida del personal no se encuentran actualizadas. Tampoco se cuenta con un mecanismo que permita la actualización periódica de los mismos</p>	<p>Bajo la responsabilidad del Responsable de Recursos Humanos se deberá insistir en aclarar la responsabilidad que tienen todos los colaboradores de la empresa, de mantener actualizada la información y los documentos de sus hojas de vida, que reposan en los archivos centrales y de cada área de RRHH.</p> <p>Además, bajo la responsabilidad del Responsable de Recursos Humanos se deberá actualizar la política sobre la actualización de datos, la política para ser "Es responsabilidad de todos los colaboradores de INCUBANDINA S.A. Actualizarlos datos de sus hojas de vida, informando de los cambios a través de mensajes electrónicos y de la entrega de cualquier documento que sustente dicha actualización, de requerirse". Se recomienda realizar la actualización de datos por lo menos una vez al año.</p>
7	<p>No se realiza la veracidad de los datos en las hojas de vida de los candidatos a un puesto determinado</p>	<p>Será responsabilidad del encargado de RRHH incluir en el procedimiento de selección y contratación las tareas necesarias para verificar la veracidad de los datos impresos en las hojas de vida. Incluyendo una política que establezca la obligatoriedad de la verificación de los datos del aspirante</p>
8	<p>No se aplican pruebas técnicas a los aspirantes.</p>	<p>Se recomienda que bajo la responsabilidad del Responsable de Recursos Humanos en coordinación con el Jefe de Área definir un listado de las pruebas que deben aplicarse para cada cargo, generando de esta forma una "base de pruebas por cargo", con el fin de que con ello se pueda garantizar una evaluación más confiable y objetiva de los candidatos.</p>
9	<p>No cuenta con una ficha de entrevista para los aspirantes.</p>	<p>Es recomendable realizar el formato para la entrevista, en el cual se encuentre plasmado las partes más relevantes de la misma. Para realizar una reevaluación al aspirante, de tal modo que la selección tenga mayor fiabilidad.</p>

### 6.7.3 ETAPA III

## PRESENTACIÓN DE PROCDEIMIENTOS

	<b>MANUAL DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>CÓDIGO: RH/01 REVISIÓN: 0 PÁGINA: 1 de 4</b>
<b>PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE DESCRIPCIONES Y PERFILES DE CARGO</b>		
<b>ELABORADO POR:</b> ASISTENTE RRHH	<b>REVISADO POR:</b> JEFE DE RRHH	<b>APROBADO POR:</b> GERENTE GENERAL
<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>
<b>VIGENCIA A PARTIR DE:</b>		

## 1. CONTROL DEL DOCUMENTO

<b>Versión</b>	<b>Motivo Cambio ó Anulación</b>	<b>Fecha de Actualización</b>

## 2. OBJETIVO

Establecer una metodología para desarrollar las Descripciones y Perfiles de cada cargo definido en el Organigrama de la planta de incubación.

## 3. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todos los cargos definidos dentro de la planta de incubación, según el Organigrama.

## 4. DEFINICIONES

**4.1. CARGO:** Denominación del puesto de trabajo.

**4.2. COMPETENCIA:** Es la suma de la educación, formación, habilidades y experiencia de una persona, que le permite tener la capacidad para asumir las funciones y responsabilidades, del cargo que ocupa.

**4.3. DESCRIPCIÓN DE CARGO:** Es el documento que define las responsabilidades, autoridades, jerarquía y detalla las funciones inherentes al cargo.

**4.4. FUNCIONES:** Actividades asignadas a cada cargo, por la Empresa.

**4.5. PERFIL DE CARGO:** Es el documento que define las características que debe tener una persona para ocupar un cargo, en términos de educación, formación, habilidades y experiencia.

## 5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura - Decreto 3253 de BPM.-Título IV - Requisitos Higiénicos de Fabricación - Capítulo I – Personal – Art. 11.
- Tablas Sectoriales emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales

## 6. POLÍTICAS

6.1. La Descripción de Cargo debe ser difundida a cada persona del Centro

	<b>MANUAL DE RECURSOS HUMANOS</b>	CÓDIGO: RH/01 REVISIÓN: 0 PÁGINA: 2 de 4
<b>PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE DESCRIPCIONES Y PERFILES DE CARGO</b>		

Productivo, con el propósito de que cada persona tenga conocimiento de sus funciones, responsabilidades y de su nivel de autoridad.

6.2. El Perfil de Cargo es utilizado como herramienta de referencia en la Selección de Personal, para cumplir con los requerimientos del cargo. Adicionalmente, es utilizado en el momento en que se realice la Calificación de la Competencia de las personas que trabajan en la Empresa.

## **7. RESPONSABLES**

- Gerente General
- Responsable de Recursos Humanos
- Jefe de Área
- Coordinador de Documentación

## **8. EQUIPOS Y MATERIALES**

- Insumos de Oficina

## **9. PROCEDIMIENTO**

### **9.1. Elaboración de la Descripción de Cargo**

9.1.1. El Jefe de Área, elabora la "Descripción de Cargo" (RH/01-1) de sus colaboradores, de acuerdo al Organigrama, teniendo en cuenta lo siguiente:

- 1. Responsabilidad Básica:** Describe el propósito principal del cargo.
- 2. Relación Organizacional:** Indica los cargos de sus colaboradores.
- 3. Responsabilidades:** Describe en forma detallada cada una de las actividades que desempeña el cargo asignado.
- 4. Comités:** Describe los comités del Centro Productivo en los que participa el cargo asignado.
- 5. Autoridad:** Indica la autoridad o nivel de decisión que posee el cargo. Se definen las decisiones que la persona puede tomar por sí sola y las que necesitan aprobación previa del jefe directo.

9.1.2. Una vez llenado el documento, lo entregan al Responsable de Recursos Humanos, quien es el encargado de gestionar la revisión y aprobación, por parte del Gerente General.

9.1.3. Después de revisado y aprobado, el Responsable de Recursos Humanos envía las Descripciones del Cargo al Coordinador de Documentos para que sean archivadas en el respectivo centro productivo y se realice la distribución de dicha documentación.

**Nota 1:** Cuando se requiera una modificación en una Descripción de Cargo el Jefe de Área, debe elaborarla y seguir la secuencia establecida en el presente documento.

	<b>MANUAL DE RECURSOS HUMANOS</b>	CÓDIGO: RH/01 REVISIÓN: 0 PÁGINA: 3 de 4
<b>PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE DESCRIPCIONES Y PERFILES DE CARGO</b>		

Para la creación de un nuevo cargo el Jefe de Área solicita la creación del mismo al responsable de Recursos Humanos, quien debe solicitar aprobación a Gerencia General para la creación de dicho cargo y seguir los pasos anotados.

**Nota 2:** Las Descripciones de Cargo deben ser revisadas al menos una vez al año por el Jefe del Área, en caso de haber alguna modificación, actualizarla y dar conocimiento de este particular al Responsable de Recursos Humanos.

## 9.2. Elaboración del Perfil de Cargo

El Jefe de Área junto con el Responsable de Recursos Humanos elaboran los Perfiles del personal a su cargo, en el registro "Perfil de Cargo" (RH/01-2), teniendo en cuenta las actividades que desarrolla el cargo, de acuerdo a lo definido en la Descripción del Cargo.

Los criterios para la elaboración del Perfil del Cargo son los siguientes:

- 1. Educación:** Indica la profesión o estudios formales requeridos para el cargo.
- 2. Formación:** Se refiere a los conocimientos adicionales que se requieren para el cargo, recibidos mediante entrenamiento o capacitación.
- 3. Habilidades:** Capacidad, disposición y destreza para ejecutar una actividad.
- 4. Experiencia:** Indica el tiempo de ejecución de actividades relacionadas al cargo.

El Jefe de Área debe asignar un valor, de acuerdo a los requerimientos de cada cargo, a cada uno de los aspectos indicados anteriormente. La sumatoria de estos valores debe dar un total de 100 puntos. Con estos valores se realiza la evaluación total de la competencia.

Una vez llenado el documento, el Jefe de Área lo envía al Responsable de Recursos Humanos, para que solicite la revisión y aprobación de Gerencia General.

Cuando se han revisado y aprobado los Perfiles de Cargo, el Responsable de Recursos Humanos los envía al Centro Respectivo para que el Coordinador de Documentación archive todos los Perfiles de Cargo del Centro Productivo y realice la distribución de los mismos.

**Nota 1:** Cuando se requiera una modificación en un Perfil de Cargo, o la elaboración de uno nuevo, el Jefe de Área, debe elaborarlo y solicitar la aprobación respectiva siguiendo los pasos establecidos en el presente documento.

**Nota 2:** Los Perfiles de Cargo deben ser revisados al menos una vez al año por el Jefe de Área, de haber modificaciones actualizar las mismas al Responsable de Recursos Humanos.

## 10. VERIFICACIÓN

Las Descripciones y Perfiles de Cargo se deben verificar que estén actualizados, de acuerdo con las necesidades de la Empresa y los avances tecnológicos.

## 11. CORRECCIÓN

	<b>MANUAL DE RECURSOS HUMANOS</b>	CÓDIGO: RH/01 REVISIÓN: 0 PÁGINA: 4 de 4
<b>PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE DESCRIPCIONES Y PERFILES DE CARGO</b>		

En caso de encontrar información desactualizada, reemplazar la información lo más pronto posible siguiendo los lineamientos establecidos en el presente procedimiento.

## 12. REGISTROS

Descripción de Cargo            RH/01-1  
 Perfil de Cargo                    RH/01-2

## 13. CONTROL DE REGISTROS

Nombre	Descripción de Cargo	Perfil de Cargo
Código	RH/01-1	RH/01-2
Ubicación Física		
Criterio de Almacenamiento		
Tiempo de Conservación en Área		
Tiempo en Archivo Inactivo		
Método de Destrucción		
Responsable		

## 14. ANEXOS

Tablas Sectoriales Emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales (relacionadas a la empresa) Anexo 1

	<b>MANUAL DE RECURSOS HUMANOS</b>	CÓDIGO: RH/02 VERSIÓN: 0 PÁGINA: 1 de 5
<b>PROCEDIMIENTO OPERATIVO ESTANDARIZADO PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>		

## 1. CONTROL DEL DOCUMENTO

Versión	Motivo Cambio o Anulación	Fecha de Actualización

## 2. OBJETIVO

Establecer una metodología con el fin de aplicar los primeros filtros en el proceso de búsqueda del nuevo personal, para encontrar al personal más idóneo, garantizando condiciones de transparencia y equidad a los aspirantes, en base al perfil de puesto.

## 3. ALCANCE

Este procedimiento aplica a los aspirantes a ocupar cargos dentro de **INCUBANDINA S. A.**

## 4. DEFINICIONES

**4.1. PERFIL DE CARGO:** Es el documento que define las características que debe tener una persona para ocupar un cargo, en términos de educación, formación, habilidades y experiencia.

**4.2. RECLUTAMIENTO:** Conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

**4.3. SELECCIÓN:** Es un proceso de previsión que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, una comparación y una elección.

**4.4. ENTREVISTA:** Una entrevista de trabajo es una actividad clave en el proceso de selección del personal, constituye un proceso básico en la toma de decisiones para encontrar a las personas que formarán parte de la actividad organizacional.

## 5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Código de trabajo Título Preliminar art. 3 libertad de trabajo y contratación.
- Reglamento interno de trabajo Titulo II contratos de trabajo Artículo 6 al 11:
- Reglamento Interno de Trabajo Titulo III Ingreso a INCUBANDINA S.A. Artículos 12 al 13
- Reglamento Interno de seguridad y salud en el trabajo capítulo I Artículo 2 lit. g
- CAPÍTULO X - DEL SISTEMA DE DOCUMENTOS Y REGISTROS BÁSICOS.

## 6. POLÍTICAS

	<b>MANUAL DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>CÓDIGO: RH/02 VERSIÓN: 0 PÁGINA: 2 de 5</b>
<b>PROCEDIMIENTO OPERATIVO ESTANDARIZADO PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>		

6.1. Toda contratación de personal deberá ser coordinada y canalizada a través del departamento de Recursos Humanos, con el fin de garantizar transparencia en el proceso.

6.2 Es obligatoria la validación y verificación de los datos que proporcionan los candidatos a llenar vacantes para todos los cargos, independientemente de su nivel jerárquico.

6.3. En los procesos de selección y contratación, se aplicará políticas de acción afirmativa como forma de promover la inclusión de minorías, garantizando los principios de alternancia, equidad de género, igualdad de oportunidades.

## **7. RESPONSABLES**

- Jefe de Recursos Humanos.
- Jefes de Plantas y Administradores de Granjas
- Responsable de Area

## **8. EQUIPOS Y MATERIALES**

N/A

## **9. PROCEDIMIENTO**

El programa de inducción está conformado por tres etapas:

- Reclutamiento del personal.
- Selección.
- Contratación.

### **9.1. RECLUTAMIENTO.**

9.1.1. El reclutamiento se realizará mediante dos fuentes:

- Reclutamiento Interno.
- Reclutamiento Externo.

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal), o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

El reclutamiento externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

La convocatoria se realizara en los siguientes medios:

- Medios de comunicación masivas



	<b>MANUAL DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>CÓDIGO: RH/02 VERSIÓN: 0 PÁGINA: 3 de 5</b>
<b>PROCEDIMIENTO OPERATIVO ESTANDARIZADO PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>		

- Bolsas de trabajo
- Agencias de colocación
- Internet (websites, e-mail)
- Instituciones educativas
- Recomendados

9.1.3. El responsable de Recursos Humanos receptorá las hojas de vida de los aspirantes para la respectiva evaluación, comparando la hoja de vida del candidato con el perfil de puesto (RH/02-1).

## **9.2. Selección.**

9.2.1. El responsable de Recursos Humanos procederá a convocar a las personas que cumplen con el perfil de puesto con un mínimo de 75 % del total.

El proceso de selección contará con los siguientes subprocesos:

- Entrevista inicial
- Exámenes psicométricos
- Psicotécnicos y de conocimientos,
- Examen del área
- Referencias – Investigación Laboral
- Examen médico

9.2.2. Se procederá a realiza a la entrevista inicial que es interpersonal (entrevistador-entrevistado) cuyo fin es intercambiar información valiosa. Se revisará las bases del empleo y la educación-Responsabilidades, Títulos, etc. Y se evaluará la ortografía, la exactitud, la comunicación escrita se registrara en la ficha personal RH/02-01.

9.2.3. Posterior a la entrevistase procederá a la aplicación de ciertas pruebas para tener un marco de referencias sobre el potencial intelectual y personalidad del candidato.

9.2.4. El encargado de Recursos Humanos calificará la prueba tomando en cuenta la velocidad, destreza, Habilidad y comprensión.

9.2.5. Al personal evaluado se procederá a verificar las referencias que nos permitirá predecir el comportamiento futuro del candidato en el puesto.

9.2.6. Finalmente una vez con los elementos necesarios para tomar una decisión se procede a filtrar a los 3 aspirantes mejor puntuados para proceder con los exámenes médicos y el examen pre-ocupacional.

## **9.3. Contratación**

Se informará a los respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor

	<b>MANUAL DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>CÓDIGO: RH/02 VERSIÓN: 0 PÁGINA: 4 de 5</b>
<b>PROCEDIMIENTO OPERATIVO ESTANDARIZADO PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>		

tiempo posible al puesto, así como se le entregará el respectivo contrato de trabajo y aviso de Entrada (IESS).

**Nota 1:** Los pasos de la inducción se registran en la "Ficha Personal" RH/02-1.

## **10. VERIFICACIÓN**

El Responsable de Recursos Humanos coordina con el Jefe de Planta o Centro Productivo, para que cada aspirante que desee a laborar en cualquier área de la empresa pase por cada uno de los procesos de selección y contratación para garantizar la equidad y transparencia del proceso.

## **11. CORRECCIONES**

Si por alguna razón, el aspirante no se encuentra satisfecho con los resultados de las evaluaciones puede solicitar una re-calificación de los procesos tratados.

## **12. REGISTROS**

Ficha personal

RH/02-1

## **13. CONTROL DE REGISTROS**

Nombre	Ficha Personal
Código	RH/02-1
Ubicación Física	
Criterio de Almacenamiento	
Tiempo de Conservación en Área	
Tiempo en archivo Inactivo	
Método de Destrucción	
Responsable	

## **14. ANEXOS**

N/A

	<b>MANUAL DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>CÓDIGO: RH/03</b> <b>VERSIÓN: 0</b> <b>PÁGINA: 1 de 3</b>
<b>PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL</b>		

## 1. CONTROL DEL DOCUMENTO

Versión	Motivo Cambio o Anulación	Fecha de Actualización

## 2. OBJETIVO

Establecer una metodología con el fin de que:

- Los nuevos colaboradores que ingresan a **INCUBANDINA S. A.** reciban la información necesaria relativa a las políticas, operación de la compañía y las funciones que van a desempeñar en el Centro Productivo, asignado.
- Empleados que han sido promovidos a otros puestos de trabajo dentro de **INCUBANDINA S. A.**, reciban la información relativa a sus nuevas funciones.

## 3. ALCANCE

Este procedimiento aplica a las personas que han sido seleccionadas como nuevos empleados o que han sido promovidas a nuevos cargos dentro de **INCUBANDINA S. A.**

## 4. DEFINICIONES

**4.1. INDUCCIÓN:** Proceso básico para conocimiento de la Empresa, con el propósito de generar compromiso en el personal nuevo para que realice sus labores en el puesto de trabajo y se adapte a las normas y políticas de la empresa. También se realiza Inducción, al personal que ha sido promovido dentro de la Empresa, a un nuevo cargo.

**4.2. PROMOCIÓN DEL PERSONAL:** Se lleva a cabo cuando se cambia a un trabajador a un nivel más alto dentro de la empresa que requiere mayor responsabilidad y por ende es mejor remunerado.

## 5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Guía de Buenas Prácticas Avícolas Resolución Técnica No. 0017 de 19 de marzo de 2013:
- CAPÍTULO VIII DEL BIENESTAR ANIMAL CAPACITACIÓN DEL PERSONAL Y TRAZABILIDAD.
- CD 333 Administración del Talento Humano
- Decreto Ejecutivo 2393 art. 153 Adiestramiento y equipo

## 6. POLÍTICAS

6.1. Ningún empleado de **INCUBANDINA S. A.**, puede iniciar labores en su puesto de trabajo, sin haber completado el Procedimiento de Inducción al Personal.

6.2 Para empleados que han sido promovidos a otro puesto de trabajo, no es necesario realizar inducción en aspectos legales de la empresa, sino en aspectos relacionados al desenvolvimiento en su nuevo cargo (aspectos del puesto de

	<b>MANUAL DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>CÓDIGO: RH/03</b> <b>VERSIÓN: 0</b> <b>PÁGINA: 2 de 3</b>
<b>PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL</b>		

trabajo).

6.3. Para actividades que tenga que desarrollar el nuevo empleado o el empleado promovido y que tengan riesgos para la salud y/o vida del trabajador, éste debe ser adiestrado y acompañado por un trabajador experimentado, mientras el nuevo empleado, se encuentre capacitado para realizar la labor.

## **7. RESPONSABLES**

- Jefe de Recursos Humanos.
- Jefe de Planta
- Responsable de Área

## **8. EQUIPOS Y MATERIALES**

N/A

## **9. PROCEDIMIENTO**

El programa de inducción está conformado por dos etapas:

- Inducción en aspectos de la empresa.
- Inducción en el puesto de trabajo.

### **9.1. INDUCCIÓN EN ASPECTOS DE LA EMPRESA.**

9.1.1. El primer día de trabajo, el nuevo empleado es recibido por el Responsable del Centro Productivo, quien presenta al nuevo empleado, lo siguiente:

- Bienvenida.
- Actividad del Centro Productivo.
- Relación del Centro Productivo con **INCUBANDINA S. A.**
- Historia del Centro Productivo.
- Organigrama. (De **INCUBANDINA S. A.** y del Centro Productivo).
- Áreas del Centro Productivo.
- Procesos dentro de la Planta.
- Productos del Centro Productivo.
- Capacitación sobre Higiene, Sanidad y Bioseguridad.

9.1.2. Posteriormente el Responsable del Centro Productivo lleva al nuevo empleado a conocer las instalaciones, y en cada área presenta al nuevo compañero de trabajo.

9.1.3. La inducción realizada por el Responsable del Centro Productivo se registra en la "Lista de Verificación para Inducción a Personal" RH/03-1, en el campo correspondiente.

### **9.2. INDUCCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO.**

El Jefe Directo, dentro del Centro Productivo, indica al nuevo empleado lo siguiente:

- Presentación del área de trabajo.
- Presentación de los compañeros de trabajo.
- Ubicación del puesto de trabajo.
- Horario de trabajo en el Área.
- Normas de seguridad en el puesto de trabajo.

	<b>MANUAL DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>CÓDIGO: RH/03</b> <b>VERSIÓN: 0</b> <b>PÁGINA: 3 de 3</b>
<b>PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL</b>		

- Descripción del cargo.
- Procedimientos relacionados con el cargo.
- Indicar al Empleado en dónde debe gestionar el Certificado de Salud y los exámenes que se debe realizar.
- Informar al empleado en dónde se encuentra el Botiquín en caso que lo requiera.
- Se dan indicaciones del Comportamiento del Personal.
- Entrega de Uniformes y Elementos de Protección Personal.
- Otros (ejemplo entrenamiento en preparaciones de soluciones de limpieza, pesaje de materias primas, etc.)

**Nota 1:** Los pasos de la inducción se registran en la "Lista de Verificación para Inducción a Personal" RH/03-1.

**Nota 2:** Como parte de la inducción específica, el Jefe Directo puede designar una persona experimentada para que ayude al nuevo empleado durante las primeras semanas de trabajo a fin de adaptarse al grupo y metodología de trabajo.

9.3. Una vez concluida la Inducción del nuevo empleado, se envía el Registro "Lista de Verificación para Inducción a Personal", al Responsable de Recursos Humanos, para ser ingresado en la carpeta del empleado.

## 10. VERIFICACIÓN

El Responsable de Recursos Humanos coordina con el Jefe de Planta, para que cada trabajador que ingrese a laborar en cualquier área de la empresa reciba la inducción necesaria para que desarrolle sus actividades con mayor productividad y tranquilidad.

## 11. CORRECCIONES

Si por alguna razón, el nuevo colaborador de la empresa no ha recibido la inducción y ya se encuentra realizando las labores asignadas, el Jefe de Área debe inducirle al trabajador sobre los temas expuestos en este procedimiento, inmediatamente.

## 12. REGISTROS

Lista de Verificación de Inducción a Personal

RH/03-1

## 13. CONTROL DE REGISTROS

Nombre	Lista de Verificación de Inducción al Personal
Código	RH/03-1
Ubicación Física	
Criterio de Almacenamiento	
Tiempo de Conservación en Área	
Tiempo en archivo Inactivo	
Método de Destrucción	
Responsable	

## 14. ANEXOS

N/A

	<b>MANUAL DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>CÓDIGO: RH/04</b> <b>REVISIÓN: 0</b> <b>PÁGINA: 1 de 4</b>
<b>PROCEDIMIENTO PARA CALIFICAR LA COMPETENCIA DEL PERSONAL</b>		
<b>ELABORADO POR:</b> ASISTENTE RRHH	<b>REVISADO POR:</b> JEFE DE RRHH	<b>APROBADO POR:</b> GERENTE GENERAL
<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>
<b>VIGENCIA A PARTIR DE:</b>		

## 1. CONTROL DEL DOCUMENTO

Versión	Motivo Cambio ó Anulación	Fecha de Actualización

## 2. OBJETIVO

Definir una metodología para evaluar la Competencia del Personal en relación al Perfil del Cargo, que permita estructurar el Plan de Capacitación de la planta de incubación, garantizando de esta manera, que se proporcione a cada empleado la capacitación requerida, que incremente su Competencia.

## 3. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todo el personal de la planta de incubación.

## 4. DEFINICIONES

**4.1. EDUCACIÓN:** Profesión o Estudios Formales.

**4.2. FORMACIÓN:** Conocimientos adicionales que se requieren para el cargo.

**4.3. HABILIDADES:** Capacidad, disposición y destreza para ejecutar una actividad.

**4.4. EXPERIENCIA:** Tiempo de ejecución de actividades relacionadas al cargo.

**4.5. COMPETENCIA:** Suma de la educación, formación, habilidades y experiencia que hacen a una persona apta para desempeñar sus funciones en determinado cargo.

**4.6. PERFIL DE CARGO:** Es el documento que define las características que debe tener una persona para ocupar un cargo, en términos de educación, formación, habilidades y experiencia.

## 5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura - Decreto 3253 de BPM.- Título IV - Requisitos Higiénicos de Fabricación - Capítulo I – Personal – Art. 11.
- Perfil de Cargo del empleado a ser calificado.

## 6. POLÍTICAS

6.1. Este procedimiento se aplica una vez al año.

	<b>MANUAL DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>CÓDIGO: RH/04 REVISIÓN: 0 PÁGINA: 2 de 4</b>
<b>PROCEDIMIENTO PARA CALIFICAR LA COMPETENCIA DEL PERSONAL</b>		

6.2. La evaluación de la competencia se realiza a empleados que tengan como mínimo 6 meses en la Empresa.

6.3. Se deben actualizar las carpetas de todos los empleados antes de aplicar este procedimiento.

6.4. La Calificación de la Competencia se debe realizar de manera planificada con el Responsable de Recursos Humanos, para garantizar la veracidad de la información en las carpetas del personal.

## **7. RESPONSABLES**

- ❖ Gerente General
- ❖ Gerentes o Jefes de Área
- ❖ Responsable de Recursos Humanos

## **8. EQUIPOS Y MATERIALES**

- Carpetas del Personal
- Perfiles de Cargo
- Insumos de Oficina

## **9. PROCEDIMIENTO**

Anualmente el Responsable de Recursos Humanos entrega el formato "Calificación de la Competencia" (RH/04-1) y las carpetas actualizadas del personal a cargo del Jefe de Área, para cumplir con lo indicado en este procedimiento. La Calificación de la Competencia de todo el Personal del Centro Productivo, se debe realizar como máximo en una semana.

El día en que se realice la Calificación de la Competencia, ésta se debe hacer entre el Jefe Área en conjunto con el Responsable de Recursos Humanos y el Empleado Evaluado.

### **9.1. Evaluación de la competencia**

La competencia es evaluada en función de los siguientes factores:

- ❖ Educación
- ❖ Formación
- ❖ Habilidades
- ❖ Experiencia

#### **9.1.1. Evaluación de la Educación**

El Jefe de Área asigna una calificación sobre la ponderación asignada en el Perfil de Cargo, comparando la educación establecida en el Perfil de Cargo contra la indicada en la carpeta del empleado. La calificación asignada se registra en el formato "Calificación de la Competencia" (RH/04-1).

#### **9.1.2. Evaluación de la Formación**

Posterior a cada capacitación recibida, el Jefe de Área asigna una calificación sobre la ponderación asignada en el Perfil de Cargo en el formato "Calificación de la Competencia" (RH/04-1), que tiene por objeto verificar la efectividad de la

	<b>MANUAL DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>CÓDIGO: RH/04 REVISIÓN: 0 PÁGINA: 3de 4</b>
<b>PROCEDIMIENTO PARA CALIFICAR LA COMPETENCIA DEL PERSONAL</b>		

capacitación recibida, y como ésta incide en la productividad del Área y en el mejoramiento del desempeño del empleado.

### **9.1.3. Evaluación de Habilidades**

El Jefe de Área asigna una calificación para cada una de las habilidades a evaluar por cargo de acuerdo a la ponderación asignada en el Perfil de Cargo. La calificación asignada se registra en el formato "Calificación de la Competencia" (RH/04-1). La Calificación de las Habilidades refleja la apreciación personal de Gerente de Área o Jefe Directo, sobre el empleado.

### **9.1.4. Evaluación de Experiencia**

El Jefe de Área asigna una calificación sobre la ponderación asignada en el Perfil de Cargo, comparando la experiencia establecida en el Perfil de Cargo contra la indicada en la carpeta del empleado y la adquirida en el cargo actual. La calificación asignada se registra en el formato "Calificación de la Competencia" (RH/04-1).

## **9.2. Calificación de la competencia**

La sumatoria de los resultados de las evaluaciones, es la calificación de la competencia.

Cuando el empleado obtenga una Calificación de la Competencia menor o igual a 75 puntos, el Jefe de Área en conjunto con el Responsable de Recursos Humanos y el empleado, determinan las necesidades de capacitación (obligatoria), las cuales deben ser incluidas en el Plan Anual de Capacitación.

Cuando el empleado alcance una Calificación de la Competencia mayor a 75 puntos, el Jefe de Área, determina (si lo considera necesario) la capacitación a la que el empleado puede asistir (Opcional).

Adicionalmente, se establece la competencia del empleado para dictar cursos de capacitación interna en las áreas identificadas.

El Jefe de Área, entrega al Responsable de Recursos Humanos la carpeta de cada empleado, con la Calificación de la Competencia de todo su personal a cargo y el Registro "Necesidades de Capacitación por Área" (RH/04-2) debidamente archivada.

## **10. VERIFICACIÓN**

El responsable de Recursos Humanos debe verificar y actualizar periódicamente las carpetas del personal, incluyendo información especialmente de cursos que el personal haya realizado de manera particular o independiente de la empresa.

Se debe verificar el nivel de comprensión de los participantes en el tema de capacitación expuesto. En cuanto a las evaluaciones internas del personal, está se realizará sobre diez puntos, debiendo el trabajador obtener un mínimo de 7 para garantizar una buena comprensión del tema.

## **11. CORRECCIÓN**



	<b>MANUAL DE RECURSOS HUMANOS</b>	CÓDIGO: RH/04 REVISIÓN: 0 PÁGINA: 4de 4
<b>PROCEDIMIENTO PARA CALIFICAR LA COMPETENCIA DEL PERSONAL</b>		

Si la calificación de las evaluaciones internas es inferior a siete puntos, se debe reforzar el conocimiento al personal mediante charlas entre los Jefes de Área y el personal acerca de los puntos detectados como críticos y quienes obtuvieron la calificación inferior a 7 puntos serán evaluados de nuevo por la persona asignada para tal corrección.

## 12. REGISTROS

Calificación de la Competencia	RH/04-1
Necesidades de Capacitación por Área	RH/04-2
Plan Anual de Capacitación	RH/04-3

## 13. CONTROL DE REGISTROS

Nombre	Calificación de la Competencia	Necesidades de Capacitación por Área	Plan Anual de Capacitación
Código	RH/02-1	RH/02-2	RH/02-3
Ubicación Física			
Criterio de Almacenamiento			
Tiempo de Conservación en Área			
Tiempo en Archivo Inactivo			
Método de Destrucción			
Responsable			

## 14. ANEXOS

N/A

	<b>MANUAL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>CÓDIGO: RH/03 REVISIÓN: 0 PÁGINA: 1 de 4</b>
<b>PROCEDIMIENTO PARA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL</b>		
<b>ELABORADO POR: ASISTENTE RRHH</b>	<b>REVISADO POR: JEFE DE RRHH</b>	<b>APROBADO POR: GERENTE GENERAL</b>
<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>
<b>VIGENCIA A PARTIR DE:</b>		

## 1. CONTROL DEL DOCUMENTO

<b>Versión</b>	<b>Motivo Cambio ó Anulación</b>	<b>Fecha de Actualización</b>

## 2. OBJETIVO

Determinar una metodología para dirigir una Capacitación idónea y bien estructurada, para lograr la adaptación del personal para el ejercicio de sus funciones, logrando de esta forma mayor eficiencia y productividad.

## 3. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todo el personal de la planta de incubación que haya cumplido 6 meses.

## 4. DEFINICIONES

**4.1. PLAN DE CAPACITACIÓN:** Es un documento donde se especifica los siguientes aspectos:

**4.1.1. MODALIDAD:** Seleccionar la modalidad de capacitación (curso, taller, seminario, conferencia).

**4.1.2. OBJETIVO:** El por qué se va a llevar a cabo la capacitación.

**4.1.3. CONTENIDO TEMÁTICO:** Temas a impartir según las necesidades.

**4.1.4. METODOLOGIA:** Métodos y técnicas que se emplearan en la instrucción.

**4.1.5. RECURSOS:** Medios a utilizar (financieros y materiales).

**4.1.6. EVENTOS DE CAPACITACIÓN:** Tipo de capacitación (interna o externa).

**4.2. EVALUACIÓN:** Documento que garantice la comprensión de los temas dirigidos y una retroalimentación a fin de detectar las falencias y partes no comprendidas de la capacitación.

**4.3. SEGUIMIENTO:** Es un proceso integral, dinámico y participativo enfocado a la obtención de información.

## 5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- ❖ Decreto Ejecutivo 3253 (2002) - Título IV - Requisitos Higiénicos de Fabricación - Capítulo I – Personal – Art. 11 Educación y Capacitación de

	<b>MANUAL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>CÓDIGO: RH/03 REVISIÓN: 0 PÁGINA: 2 de 4</b>
<b>PROCEDIMIENTO PARA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL</b>		

- ❖ Personal.
- ❖ Instrumento Andino decisión 584 CAPITULO II art. 4 lit. j

## **6. POLÍTICAS**

- 6.1. El plan de capacitación se realiza de forma periódica una vez identificadas las necesidades.
- 6.2. Se dirige al personal que haya cumplido 6 meses de laborar en la empresa.
- 6.3. Los certificados originales deberán reposar en la carpeta personal del trabajador
- 6.4. La nota final constará de un 80% de aprovechamiento y un 20% de asistencia.

## **7. RESPONSABLES**

- ❖ Jefes de Área
- ❖ Responsable de Recursos Humanos

## **8. EQUIPOS Y MATERIALES**

- ❖ Insumos de oficina.

## **9. PROCEDIMIENTO**

### **9.1. Plan De Capacitación**

Una vez conocida las necesidades de capacitación, se procederá a puntualizar los pormenores de la misma, que estará a cargo del Gerente General y el departamento de Recursos Humanos. Luego de la aprobación se pondrá en ejecución el plan de capacitación.

El "Plan de Capacitación" (RH/04-3) estará a cargo del área de Recursos Humanos y se realizará de acuerdo a las evaluaciones hechas al personal.

Una vez aprobado el Plan de Capacitación, el Responsable de Recursos Humanos comunica al Jefe de Área para programar sus actividades de acuerdo a lo determinado.

#### **9.1.1. Modalidad**

De acuerdo al tipo de capacitación y al área que va dirigido se establecerá la modalidad conjuntamente con el instructor y el departamento de Recursos Humanos.

#### **9.1.2. Contenido Temático**

Se establecerán los temas de acuerdo a las necesidades identificadas para ser impartidos en las fechas previstas.

#### **9.1.3. Metodología**

En concordancia con la modalidad se fijará los métodos y las técnicas más viables para determinado tema y grupo de participantes. Esta metodología lo estipulara el

	<b>MANUAL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>CÓDIGO: RH/03 REVISIÓN: 0 PÁGINA: 3 de 4</b>
<b>PROCEDIMIENTO PARA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL</b>		

facilitador.

#### **9.1.4. Recursos**

**9.1.4.1 Recurso Financiero:** Se dotará en base a la cotización establecida, aprobada por gerencia y costos.

**9.1.4.2 Recurso Material:** Contendrá el detalle de los requerimientos para la capacitación, la adquisición estará a cargo de Recursos Humanos.

#### **9.2. Eventos de Capacitación**

Luego de haber identificado los temas de capacitación se divide en internos o externos.

##### **Capacitación Interna**

Cuando se realice Capacitación Interna se lleva un registro de la asistencia del personal que participa en la capacitación. Se utiliza el formato "Registro de Asistencia a Capacitación Interna" (RH/05-1), con el cual el Responsable de Recursos Humanos emite para cada participante el "Certificado de Asistencia a Capacitación" (RH/05-2), y con éste se deben actualizar las carpetas del personal participante.

##### **Capacitación Externa**

Una vez que haya recibido la capacitación, el empleado debe entregar el original del certificado del curso al que asistió, para que el Responsable de Recursos Humanos, lo incluya en la carpeta correspondiente.

En el caso que un empleado solicite asistir a una capacitación que no estaba planificada, el Gerente o Jefe de Área debe indicar al Responsable de Recursos Humanos este particular, y solicitar la aprobación de la Gerencia General.

#### **9.3. Evaluación**

Se diseñarán cuestionarios de preferencias que contengan preguntas cerradas, de manera que se cuantifiquen los conocimientos captados a través de las capacitaciones dictadas, y así se garantice el alcance de objetivos planteados en el plan de capacitación. Esto estará a cargo del instructor/ Jefe de Área.

#### **9.4. Seguimiento al "Plan de Capacitación"**

El Responsable de Recursos Humanos realiza un seguimiento al cumplimiento del Plan de Capacitación. En el caso de que un evento planificado no se realice, el Responsable de Recursos Humanos coordina con el personal involucrado para su posterior ejecución.

El Responsable de Recursos Humanos presenta periódicamente a la Gerencia General, un reporte relacionado al cumplimiento del Plan de Capacitación y de los cursos recibidos por los empleados.

#### **10. VERIFICACIÓN**

Se realizará de acuerdo al Tabla de cumplimiento del plan de Capacitación que se estableció, a fin de verificar si se está cumpliendo con lo programado.

### 11. CORRECCIÓN

Se revisará las capacitaciones que no se pudieron cumplir en las fechas establecidas y se harán las respectivas correcciones a fin de incluir los temas y satisfacer las necesidades identificadas en personal.

### 12. REGISTROS

Registro de Asistencia a Capacitación Interno  
Certificado de Asistencia a Capacitación

RH/05-1  
RH/05-2

### 13. CONTROL DE REGISTROS

Nombre	Registro de Asistencia a Capacitación Interna	Certificado de Asistencia a Capacitación
Código	RH/05-1	RH/05-2
Ubicación Física		
Criterio de Almacenamiento		
Tiempo de Conservación en Área		
Tiempo en Archivo Inactivo		
Método de Destrucción		
Responsable		

### 14. ANEXOS

N/A

## BIBLIOGRAFÍA

- A., A. (2009). *Control de la gestión de los recursos humanos*. Recuperado el 10 de 04 de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/control-de-la-gestion-de-los-rrhh-auditorias.htm>
- A., G. (2008). *La auditoría en la Gestión de los Recursos Humanos como método de control integral*. Recuperado el 10 de 04 de 2015, de [http://www.degerencia.com/articulo/la\\_auditoria\\_en\\_la\\_gestion\\_de\\_los\\_recurso\\_s\\_humanos](http://www.degerencia.com/articulo/la_auditoria_en_la_gestion_de_los_recurso_s_humanos)
- Acuña Paiva Fátima J, J. (2013). *Control interno y su incidencia en la rentabilidad de empresa cobros del norte S.A.* Recuperado el 12 de Agosto de 2014, de <http://www.farem.unan.edu.ni/revistas/index.php/RCientifica/article/view/99>
- Alvarado Jorge A, A., & Obagi Araújo Juan J, J. (2008). *Fundamentos de inferencia estadística*. Valenci- España: Pontificia Universidad Javeliana .
- Aranda Mariana M, M. (Octubre de 2008). “*Generación y sustentabilidad de rentabilidad de la industria textil en México*” . Recuperado el 12 de Agosto de 2014, de <http://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/4252/1/GENERACIONYSUST.pdf>
- Armas José F, F., Ramirez Ramirez P, P., & otros. (2009). *Auditoría Financiera - Trabajo*. Recuperado el 20 de Agosto de 2014, de <http://es.scribd.com/doc/20065290/Auditoria-Financiera-Trabajo#scribd>
- Arriaga Asociados Asesores. (Abril de 2014). *La importancia de la auditoría de gestión*. Recuperado el 15 de Julio de 2014, de <http://asesoria.arriagaasociados.com/la-importancia-de-la-auditoria-de-gestion/>
- Barrio Tarcisio J, J. (2008). *Metología de la INVESTIGACION en Derecho* . Caracas : UCAB.
- Bernal Torres César A, A. (2006). *Metodología de la Investigación* . España: Pearson Edición .
- Chavarría J, J., & Roldan M, M. (2009). *Auditoría Forense*. EUNED.
- Chiavenato A. (1994). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: Editorial Atlas, S.A.
- Chora Verdezoto Khaterine L, L. (Abril de 2014). “*Auditoría de gestión a los procesos del departamento contable de la empresa CHAIDE Y CHAIDE S.A. por el periodo 2012*”. Recuperado el 12 de Agosto de 2014, de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/8452/1/T-ESPE-048005.pdf>
- Coctelera. (2010). *coctelera.net*. Obtenido de coctelera.net.
- CONAVE . (2013). *Estadísticas Avícolas* . Recuperado el 10 de Julio de 2014, de <http://www.conave.org/upload/informacion/Estadisticas%20avicolas.pdf>
- Consultor.cl. (2015). *La descripción de cargos*. Recuperado el 11 de 04 de 2015, de <http://www.consultor.cl/index.php/articulos/127-la-descripcion-de-cargos>
- Conde Gustavo A, A., & Quintero Carlos M, M. (2013). *Plan de Recolección de Información* . Recuperado el 10 de Septiembre de 2014, de <http://pegasus.javeriana.edu.co/~si/PLANRECINFO.pdf>
- Duarte C. (2012). *Auditoría de Gestión Empresarial*. Recuperado el 28 de 04 de 2015, de <http://www.gerencie.com/auditoria-de-gestion-empresarial.html>
- El Gobierno Provincial de Tungurahua . (Noviembre de 2008). “*(Re) Viviendo la democracia*” . Recuperado el 10 de Julio de 2014, de [http://www.plataformademocratica.org/Publicacoes/9124\\_Cached.pdf](http://www.plataformademocratica.org/Publicacoes/9124_Cached.pdf)

- Eriquez Condoy Maria G, G. (2013). *Razones Financieras*. Recuperado el 25 de Agosto de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos87/razones-financieras/razones-financieras.shtml#clasificaa>
- ESPE. EDU. EC. (2012). *Aritculo científico* . Recuperado el 10 de Julio de 2014, de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/5202/3/T-ESPE-033084-A.pdf>
- Faga Héctor A, A. (2006). *Cómo profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores de.....* Buenos Aires : Granica S.A. .
- Fernandez J. (2012). *Rentabilidad*. Recuperado el 29 de 04 de 2015, de [www.expansion.com/diccionario-economico/rentabilidad.html](http://www.expansion.com/diccionario-economico/rentabilidad.html)
- Fernández Sotero A, A., Romano Aparicio J, J., & Cervera Oliver M, M. (2013). *Rentabilidad*. Recuperado el 25 de Agosto de 2014, de <http://www.contabilidad.tk/node/163>
- gerencie. (10 de 09 de 2008). *Marcas de auditoria*. Recuperado el 28 de 04 de 2015, de <http://www.gerencie.com/marcas-de-auditoria.html>
- Gerencie.com. (2012). *Tipos de riesgos de auditoria*. Recuperado el 13 de 04 de 2015, de <http://www.gerencie.com/tipos-de-riesgos-de-auditoria.html>
- Giraldo Huertas Juan J, J. (2006). *Manual para los seminarios de investigación en psicología: profundización Conceptual y textual* . Bogota - Colombia : Universidad Cooperativa de Colombia .
- Gonzalez R, R. (2012). *Marco Teórico y Conceptual de la Auditoría de Gestión* . Recuperado el 15 de Agosto de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos43/auditoria/auditoria2.shtml>
- Gonzalez R. (2007). *Marco Teórico y Conceptual de la Auditoría de Gestión*. Recuperado el 29 de 04 de 2015, de [www.monografias.com/usuario/perfiles/roberto\\_gonzalez\\_peralo/monografias](http://www.monografias.com/usuario/perfiles/roberto_gonzalez_peralo/monografias)
- Hernandez D., D. (2008). *La auditoria de gestion como un sistema de medición*. Recuperado el 29 de 04 de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos86/auditoria-gestion-como-sistema-medicion/auditoria-gestion-como-sistema-medicion3.shtml>
- Herrera E, 2. p. (2004). Teoría de la Investigación Científica. En H. E., *Teoría de la Investigación Científica* (pág. 20). Ambato: Graficas Corona.
- INEC. (2012). *inec.gob*. Obtenido de [inec.gob: http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=96](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=96)
- J., R. (2003). *El proceso de los recursos humanos*. Recuperado el 10 de 04 de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/prhjar.htm>
- M., G. (2009). *Auditoría de gestión de recursos humanos. Corrientes actuales*. Recuperado el 03 de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos71/auditoria-gestion-recursos-humanos/auditoria-gestion-recursos-humanos.shtml#ixzz3Wxhtmcjv>
- M., G. (2009). <http://www.monografias.com/trabajos71/auditoria-gestion-recursos-humanos/auditoria-gestion-recursos-humanos.shtml#ixzz3Wxhtmcjv>. Recuperado el 03 de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos71/auditoria-gestion-recursos-humanos/auditoria-gestion-recursos-humanos.shtml#ixzz3Wxhtmcjv>: <http://www.monografias.com/trabajos71/auditoria-gestion-recursos-humanos/auditoria-gestion-recursos-humanos.shtml#ixzz3Wxhtmcjv>
- Madariaga Gorocica Juan M, M. (2004). *Manual práctico de auditoría*. España : Ediciones Deustro.

- Maldonado M, M. (Enero de 2013). *Auditoria de Gestión* . Recuperado el 20 de Agosto de 2014, de <http://es.slideshare.net/Vivian-ITC/auditora-15904167>
- Marin Hugo A, A. (s.f.). *Auditoria Financiera* . Recuperado el 20 de Agosto de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos12/aufi/aufi2.shtml>
- Mercalle P, P. (2013). *ESTUDIO de la RENTABILIDAD de la EMPRESA*. Recuperado el 25 de Agosto de 2014, de [https://8013d886-a-62cb3a1a-sites.googlegroups.com/site/pmercale/material-de-apoyo/Estudio-de-la-Rentabilidad-de-la-Empresa.pdf?attachauth=ANoY7cqtWU5AUC5qgDKgJFu97ZHMGNdy6w-AMfWE-429tdrcp\\_c8tlLgTFtjIznFRZrbzJxWvkcrI3UkwXBBhtXPzJjoEjEPaD\\_rHRYVt czNLR-2Uq](https://8013d886-a-62cb3a1a-sites.googlegroups.com/site/pmercale/material-de-apoyo/Estudio-de-la-Rentabilidad-de-la-Empresa.pdf?attachauth=ANoY7cqtWU5AUC5qgDKgJFu97ZHMGNdy6w-AMfWE-429tdrcp_c8tlLgTFtjIznFRZrbzJxWvkcrI3UkwXBBhtXPzJjoEjEPaD_rHRYVt czNLR-2Uq)
- Ministerio de Ganadería, Acuacultura y Pesca . (2012). *Programa nacional de prevención de Influenza Avial* . Recuperado el 10 de Julio de 2014, de [https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fagrocalidad.gob.ec%2Fagrocalidad%2Fimagenes%2Fpdfs%2Fsanidadanimal%2Fprograma\\_de\\_prevencion\\_de\\_influenza\\_aviar.pdf&ei=YSouUVamkJMqmgwTwq4P4BQ&usq=](https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fagrocalidad.gob.ec%2Fagrocalidad%2Fimagenes%2Fpdfs%2Fsanidadanimal%2Fprograma_de_prevencion_de_influenza_aviar.pdf&ei=YSouUVamkJMqmgwTwq4P4BQ&usq=)
- Mira Navarro Juan C, C. (2006). *Apuntes de Auditoría*. España: VLATEX.
- Organización de Auditores Contadores de Bolivia. (2012). *Finanzas Administrativas de hoy* . Recuperado el 20 de Agosto de 2014, de <http://www.auditorescontadoresbolivia.org/archivos/4.FINANZASADMINISTRATIVASDEHOY.pdf>
- P., P. (2007). *Los cinco componentes del Control Interno*. Recuperado el 13 de 04 de 2014, de [www.monografias.com/trabajos42/componentes-control-interno/componentes-control-interno2.shtml](http://www.monografias.com/trabajos42/componentes-control-interno/componentes-control-interno2.shtml)
- P., Z. (2012). *AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS*. Recuperado el 10 de 04 de 2015, de <http://gtalentohumanoyoli.blogspot.com/2012/09/auditoria-de-recursos-humanos.html>
- Palomino Julia. (2010). *AUDITORÍA*. Recuperado el 28 de 04 de 2015, de <http://juliaenauditoria.blogspot.com/p/papeles-de-trabajo.html>
- Panteleeva Olga V, V. (2005). *Fundamentos de Probabilidad y Estadística*. México: UAEM.
- PATEC. (2013). *“Estudio de rentabilidad de las granjas de pollos”*. Recuperado el 15 de Abril de 2015, de <http://www.patec.org/granjas-de-pollos.php>
- Philip Kotler, Gary Armstrong. (2003). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.
- Pinto Y, Y. (Octubre de 2011). *Concepto de Operacionalización de las variables*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2014, de <http://metodologia-aldia.blogspot.com/2011/10/concepto-de-operacionalizacion-de-las.html>
- Preve L, L. (Febrero de 2008). *La rentabilidad de las empresas*. Recuperado el 25 de Agosto de 2014, de <http://www.iae.edu.ar/iaehoy/prensa/paginas/Item%20de%20prensa.aspx?itemid=29>
- Purancajas Chavéz Marlene del C, C. (2011). *“Auditoría administrativa del área de recursos humanos de la empresa laboratorios BIOGENET S.A.”*. Recuperado el 12 de Agosto de 2014, de [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11145/1/30039\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11145/1/30039_1.pdf)
- Recaldo H, H. (Agosto de 2011). *Metodología de la Investigación* . Recuperado el 15 de Agosto de 2014, de [http://es.slideshare.net/hector\\_recalde/metodologia-de-la-investigac](http://es.slideshare.net/hector_recalde/metodologia-de-la-investigac)



- Rendon Durán R, R., & Llopart Perez X, X. (1996). *Auditoria de Gestión* . Recuperado el 15 de Agosto de 2014, de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13223/1/Auditoria%20de%20gesti%C3%B3n.pdf>
- REVISTA EL AGRO. (2012). Analisis de la Avicultura ecuatoriana . *Revista el Agro*, 23.
- Revista Técnica Maíz y Soya . (Octubre de 2013). *EL VALOR DE PRODUCIR HUEVOS JUNTO AL VOLCÁN TUNGURAHUA*. Recuperado el 10 de Julio de 2014, de <http://maizsoya.com/el-valor-de-producir-huevos-junto-al-volcan-tungurahua/>
- Rivas Suazo J, J. (Mayo de 2012). *La población en metodología de la investigación*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2014, de <http://elaboratumonografiapasoapaso.com/blog/la-poblacion-en-metodologia-de-la-investigacion/>
- Riveros S, S. (Octubre de 2012). *Tipos de Auditoría* . Recuperado el 20 de Agosto de 2014, de <http://es.slideshare.net/soniariveros/tipos-de-auditoria-14660279>
- Rodríguez Moguel E, r. (2005). *Metodología de la Investigación*. Univ. J. Autónoma de Tabasco,.
- Romero Y. (2009). *Finanzas*. Recuperado el 29 de 04 de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos66/finanzas-venezuela/finanzas-venezuela2.shtml>
- Ruíz Rojas Ana I, I. (2007). *Diagnóstico de Situaciones Y Problemas Locales*. Costa Rica : EUNED.
- S., V. (2011). *Los subsistemas de Recursos Humanos*. Recuperado el 10 de 04 de 2014, de <http://www.gestion.org/formacion-empresarial/1018/los-subsistemas-de-recursos-humanos/>
- Sánchez Ballesta Juan P, P. (2012). *Análisis de Rentabilidad de la empresa*. Recuperado el 25 de Agosto de 2014, de <http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisR.pdf>
- Soriano Raúl R, R. (2002). *Investigacion social: teoría y praxis*. México: PLAZA Y VALDES.
- Túrmero Iván J, J. (2012). *Índices financieros*. Recuperado el 20 de Agosto de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos90/indices-financieros/indices-financieros.shtml#ndicesfina>
- Vega C, C. (Octubre de 2012). *Rentabilidad económica, ROA, ROI aplicado con rigor*. Recuperado el 25 de Agosto de 2014, de [http://temporaconsultores.blogspot.com/2012\\_10\\_01\\_archive.html](http://temporaconsultores.blogspot.com/2012_10_01_archive.html)
- Y., B. (2012). *La Importancia de la Capacitación*. Recuperado el 11 de 04 de 2014, de <http://www.pymempresario.com/microempresas/la-importancia-de-la-capacitacion/>
- Yucra L, L. (Julio de 2013). *PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN*. Recuperado el 15 de Agosto de 2014, de <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CCoQFjAC&url=http%3A%2F%2Fauditoriaadministrativadued.blogspot.com%2F2013%2F07%2Fprocedimientos-y-tecnicas-de-auditoria.html&ei=NzYUVcLoJuggwTzioIQ&usq=AFQjCNEknzJTW65>
- Zvi Bodie, Robert C. Merton. (2003). *Finanzas*. México: PEARSON EDUCACION .

**ANEXOS**

ANEXO Nº 1RUC



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES

NUMERO RUC: 1890138507001  
RAZON SOCIAL: INCUBADORA ANDINA INCUBANDINA SOCIEDAD ANONIMA.  
NOMBRE COMERCIAL:  
CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL  
REPRESENTANTE LEGAL: CORRALES BASTIDAS SEGUNDO JAVIER  
CONTADOR: ZAMBRANO BONILLA SONIA ELIZABETH

---

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 06/07/1992      FEC. CONSTITUCION: 06/07/1992  
FEC. INSCRIPCION: 10/09/1992      FECHA DE ACTUALIZACION: 01/08/2014

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

CRIA DE AVES DE CORRAL

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Barrio: ORIENTE Calle: AV. BOLIVARIANA  
Número: S/N Intersección: AV. EL CONDOR Referencia ubicación: FRENTE AL ESTADIO ALTERNO NEPTALI BARONA  
Telefono Trabajo: 032408268 Apartado Postal: 18011305 Telefono Trabajo: 032408287 Celular: 0997766864 Email:  
gerencia@incubandina.com Telefono Trabajo: 032408267  
DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- \* ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACION MENSUAL DE IVA
- \* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHICULOS MOTORIZADOS

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 008      ABIERTOS: 7  
JURISDICCION: \ REGIONAL CENTRO A TUNGURAHUA      CERRADOS: 1

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verídicos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 97 Código Orgánico, Art. 9 Ley del RUC, y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: CEMP081111      Lugar de emisión: AMBATO/AV. MANUELITA      Fecha y hora: 01/08/2014 12:43:59



**ANEXO N°2: Encuesta**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDI**  
**TORÍA CUESTIONARIO DE ENCUESTA**



**TESIS: GESTIÓN DEL DESEMPEÑO  
LABORAL Y LA RENTABILIDAD**

**DIRIGIDO A:** A todo el personal  
**CARGO**

**OBJETIVO:** Determinar la aplicación de una Correcta Gestión de Talento Humano, para incrementar la rentabilidad en la Empresa Incubandina S.A

**MOTIVACIÓN:** Saludos cordiales, le invitamos a contestar con la mayor seriedad el siguiente cuestionario a fin de obtener información valiosa y confiable, que será de uso oficial y de máxima confidencialidad, con miras a incrementar la Rentabilidad en la empresa objeto de la investigación.

**INSTRUCCIONES:** Seleccione la respuesta adecuada a su modo de pensar o su opinión según el caso. Procure ser lo más objetivo y veraz.

**CUESTIONARIO**

- 1. ¿En la entidad se trabaja bajo principios éticos y socialmente responsables?**

OPCION	RESPUESTA
Siempre	
En ocasiones	
Casi Nunca	

- 2. ¿Se da seguimiento al fiel cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales?**

OPCION	RESPUESTA
Siempre	
Rara vez	
Nunca	

3. ¿En la empresa existe oportunidades de crecimiento para con sus colaboradores?

OPCION	RESPUESTA
Siempre	
En Ocasiones	
Casi nunca	

4. ¿La aplicación de una auditoría de gestión al desempeño de la mano de obra, permitirá cumplir con las metas y objetivos trazados por la entidad?

OPCION	RESPUESTA
Siempre	
Ocasionalmente	
Casi Nunca	

5. ¿Se capacita e incentiva a los colaboradores con programas de bienestar personal?

OPCION	RESPUESTA
Siempre	
Rara Vez	
Nunca	

6. ¿Se paga las remuneraciones por concepto de horas extras y beneficios sociales?

OPCION	RESPUESTA
Frecuentemente	
En ocasiones	
Nunca	

7. ¿Se han aplicado auditorías y exámenes para evaluar la eficacia y eficiencia de la gestión del personal?

OPCION	RESPUESTA
Siempre	
Rara vez	
Nunca	

8. ¿Considera usted que la rotación de personal ocasiona inconvenientes de tiempo, dinero y recursos?

OPCION	RESPUESTA
--------	-----------

SI
NO

9. ¿En la entidad se contrata personal competente, y motivado?

OPCION	RESPUESTA
Siempre	
Rara vez	
Nunca	

10. ¿Se realizan evaluaciones, diseño de cargo y se evalúa el desempeño del personal a ser contratado?

OPCION	RESPUESTA
Siempre	
En Ocasiones	
Casi Nunca	

11. ¿Se realizan programas de integración y motivación a los colaboradores?

OPCION	RESPUESTA
Siempre	
Rara vez	
Nunca	

12. ¿Se ha realizado algún sistema de información para la administración del personal y registro de sus hojas de vida?

OPCION	RESPUESTA
Siempre	
Rara vez	
Nunca	

13. ¿Se monitorea los indicadores de cumplimiento de metas en la entidad?

OPCION	RESPUESTA
Siempre	
En Ocasiones	
Casi Nunca	

14. ¿Se han cumplido los objetivos generales y específicos planteados por la entidad?

OPCION	RESPUESTA
	Siempre
	En Ocasiones
	Casi Nunca

**15. ¿Cree usted que la optimización de los recursos incide en los resultados económicos de la empresa?**

OPCION	RESPUESTA
	Completamente
	Parcialmente
	Casi Nada

**16. ¿Qué factores cree usted son los que benefician a la rentabilidad de la entidad?**

OPCION	RESPUESTA
	Económicos
	Financieros

**17. ¿La información que maneja la empresa del área de producción, proyecta de alguna manera el crecimiento económico?**

OPCION	RESPUESTA
	Si
	En Ocasiones
	Casi Nunca

**18. ¿Cree usted que la rentabilidad obtenida por la empresa cumple con las metas u objetivos planteados por la misma?**

OPCION	RESPUESTA
	Siempre
	Ocasionalmente
	Casi Nunca

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**





<b>Cargo:</b>	<b>Proceso:</b>
<b>Cargo del Jefe Inmediato:</b>	

<b>PONDERACION SOBRE 100</b>
----------------------------------

<b>1. EDUCACIÓN</b>
<b>TOTAL</b>

--

<b>2. FORMACIÓN</b>	<b>PESO</b>
<b>TOTAL</b>	

--

<b>3. HABILIDADES</b>	<b>PESO</b>
<b>TOTAL</b>	

--

<b>4. EXPERIENCIA</b>
<b>TOTAL</b>

--

<b>TOTAL</b>	<b>100</b>
--------------	------------

<b>OTRAS CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS PARA EL CARGO:</b>	

<b>APROBADO POR:</b>
..... GERENTE GENERAL
<b>FECHA:</b>

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
FICHA PERSONAL RH/02-1**

Cargo al que aplica: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**DATOS PERSONALES**

Apellidos: \_\_\_\_\_ Nombres: \_\_\_\_\_  
 Cédula de Identidad: \_\_\_\_\_ Licencia de Manejo: ( ) SI ( ) NO Tipo: \_\_\_\_\_  
 Estatura: \_\_\_\_\_ Peso: \_\_\_\_\_ Tipo de Sangre: \_\_\_\_\_ Alergia a: \_\_\_\_\_  
 Edad (Años Cumplidos): \_\_\_\_\_ Fecha de Nacimiento: \_\_\_\_\_  
 Lugar de Nacimiento (Provincia): \_\_\_\_\_ Cantón: \_\_\_\_\_ Parroquia: \_\_\_\_\_ Barrio: \_\_\_\_\_  
 Estado Civil: ( ) Casado ( ) Soltero ( ) Divorciado ( ) Unión Libre ( ) Viudo

**INFORMACION DOMICILIARIA**

Cantón: \_\_\_\_\_ Ciudad: \_\_\_\_\_ Parroquia: \_\_\_\_\_  
 Calle Principal: \_\_\_\_\_ Nº: \_\_\_\_\_ Transversal: \_\_\_\_\_  
 Nº Teléfono Fijo: \_\_\_\_\_ Nº Teléfono Movil: \_\_\_\_\_  
 Su casa es: ( ) Propia ( ) Arrendada ( ) De Familiar Vive con: \_\_\_\_\_  
 Tiene Vehículo ( ) Si ( ) No Tipo, Marca, Modelo, Año: \_\_\_\_\_

**DATOS FAMILIARES**

Nombres Completos del Padre: \_\_\_\_\_ Ocupación: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
 Nombres Completos de la Madre: \_\_\_\_\_ Ocupación: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
 Nombres Completos del Conyuge: \_\_\_\_\_ Ocupación: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
 Números de Hijos: \_\_\_\_\_

Nombre Completo Hijos	Edad	Ocupación

¿Tiene parientes y/o amigos que trabajen en la empresa? ( ) SI ( ) NO Nombre: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIÓN**

NIVEL	NOMBRE INSTITUCION	CIUDAD	GRADOS APROBADOS	TITULO OBTENIDO
Primaria				
Secunda				
Pre grado				
Pos grado				

**CURSOS REALIZADOS**

NOMBRE DEL CURSO	INSTITUTO	CANTIDAD HORAS	FECHA FINALIZACION

**ESTUDIOS ACTUALES**

Estudia Actualmente: ( ) SI ( ) NO  
 Nombre de la Institución: \_\_\_\_\_ Especialización: \_\_\_\_\_  
 Días de estudio: \_\_\_\_\_ Horario de estudio: \_\_\_\_\_  
 Idioma: \_\_\_\_\_ ( ) Regular ( ) Medio ( ) Excelente  
 Procesador de Texto: \_\_\_\_\_ ( ) Regular ( ) Medio ( ) Excelente  
 Hoja Electrónica: \_\_\_\_\_ ( ) Regular ( ) Medio ( ) Excelente  
 Programas contables: \_\_\_\_\_ ( ) Regular ( ) Medio ( ) Excelente  
 Otro (Especifique): \_\_\_\_\_ ( ) Regular ( ) Medio ( ) Excelente

**INFORMACION LABORAL**

Trabaja Actualmente? ( ) SI ( ) NO

NOMBRE DE LA EMPRESA	TELEFONO	CARGO	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	SUELDO	FECHA INGRESO	FECHA SALIDA	MOTIVO

**REFERENCIAS PERSONALES**

**REFERENCIAS PERSONALES**

NOMBRE	PROFESION	LUGAR DE TRABAJO	TELEFONO

**REFERENCIAS BANCARIAS**

INSTITUCION	TIPO DE CUENTA	Nº CUENTA

Aspiración Salarial (Mensualmente) \_\_\_\_\_  
Indique sus inquietudes en caso de tenerlas \_\_\_\_\_

Declaró que la información aquí consignada corresponde a la verdad y autorizo para que se investigue los datos antes señalados

\_\_\_\_\_  
FIRMA  
C.I. Nº

**TEST PROYECTIVO  
POR FAVOR REALICE UN GRAFICO DE UN ARBOL**

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
ACTA DE INDUCCION AL PUESTO DE TRABAJO  
RH/03-1**

**De:** \_\_\_\_\_  
**Para:** \_\_\_\_\_  
**Fecha:** \_\_\_\_\_

**ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

El cargo que ocupa dentro de la empresa es de \_\_\_\_\_ en el centro \_\_\_\_\_ de la agencia \_\_\_\_\_, siendo sus principales funciones:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Estas son todas las funciones con respecto a su cargo, siendo estas supervisadas por \_\_\_\_\_, y establecido que el jefe inmediato es \_\_\_\_\_.

**DOCUMENTACION Y SUMINISTROS ENTREGADOS A SU CUSTODIA**

- ( ) Reglamento Interno de Trabajo de la empresa, para su lectura y posterior evaluación
- ( ) Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo, para su lectura y posterior evaluación
- ( ) Otros. Especifique: \_\_\_\_\_

**FIRMAS DE CONSTANCIA:**

\_\_\_\_\_  
**Nombre:**  
**Cargo:**  
**C.I.**

\_\_\_\_\_  
**Nombre:**  
**Cargo:**  
**C.I.**

	<b>CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL</b>	CÓDIGO: RH/04-1 PÁGINA: 1 de 3

<b>CARGO:</b>	
<b>EMPLEADO:</b>	
<b>EVALUADOR:</b>	
<b>PERÍODO:</b>	<b>FECHA:</b>

FACTOR DE CALIFICACIÓN	PERFIL DEL CARGO	PONDERACIÓN ASIGNADA	PERFIL DEL EMPLEADO	CALIFICACIÓN DEL EMPLEADO
<b>EDUCACIÓN</b>				
<b>FORMACIÓN</b>				
<b>HABILIDADES*</b>				
<b>EXPERIENCIA</b>				
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		

<b>PORCENTAJE MÍNIMO PARA CALIFICAR COMPETENCIA</b>	<b>75 %</b>
-----------------------------------------------------	-------------

<b>PORCENTAJE CUMPLIDO POR EL EMPLEADO</b>	<b>%</b>		
<b>SE CERTIFICA SU COMPETENCIA:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	

<b>NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA CUMPLIR CON EL PERFIL DEL CARGO:</b>		
<b>CAPACITACIÓN QUE PUEDE SER DICTADA POREL EMPLEADO:</b>		

	<b>CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL</b>	<b>CÓDIGO: RH/04-1</b> <b>PÁGINA: 2 de 3</b>

Favor evalúe el desempeño con calificaciones de 1 - 5, ya sea con relación al nivel de desarrollo de la competencia del colaborador (a) o al grado de aplicación de cada competencia en el ejercicio de sus actividades:

**Nivel o grado 1:** No desarrollado; o nunca.

**Nivel o grado 4:** Desarrollada; frecuentemente.

**Nivel o grado 2:** poco desarrollada; rara vez.

**Nivel o grado 5:** Altamente desarrollada; o siempre

**Nivel o grado 3:** medianamente desarrollada; o algunas veces.

Una vez que se obtengan los niveles compararlos con el perfil de cargo del colaborador (a), si el nivel cumple con lo esperado se obtiene la calificación máxima caso contrario se debe realizar una regla de tres simple con el nivel obtenido.

Escala de calificaciones							
Habilidad	1	2	3	4	5	N/A	Explicación
Adaptabilidad							
Análisis de problemas							
Apoyo de Colaboradores							
Aprendizaje continuo							
Atención al detalle							
Auto organización							
Escala de calificaciones							
Habilidad	1	2	3	4	5	N/A	Explicación
Comunicación Oral							
Delegación							

Disciplina							
Escucha Activa							
Integridad							
Liderazgo							
Negociación							
Observación							
Orientación a resultados							
Planificación y organización							
Sentido de la Urgencia							
<b>Escala de calificaciones</b>							
<b>Habilidad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>N/A</b>	<b>Explicación</b>
Tolerancia al estrés							
Toma de decisiones							
Trabajo en equipo							

<b>EMPLEADO</b>	<b>EVALUADOR</b>





**PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN**

CÓDIGO: RH/04-3  
PÁGINA: 1 DE 1

**AÑO:**

CURSO	ASISTENTES	CAPACITACIÓN		CENTRO PRODUCTIVO	DICTADO POR	MES												TOTAL (USD)
		E	I			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	

Donde : E = Capacitación Externa; I = Capacitación Interna

**APROBADO:**  
**FECHA:**

**TEMA DE CAPACITACIÓN:**

**MATERIAL DIDÁCTICO:**

**NOMBRE DEL INSTRUCTOR:**

**FECHA:** \_\_\_\_\_ **DURACIÓN:** \_\_\_\_\_ horas

N°	NOMBRE DEL PARTICIPANTE	CARGO	ÁREA	MOTIVO CAPACITACIÓN	Recibió Material Didáctico?		FIRMA
					SI	NO	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							

**Observaciones:** \_\_\_\_\_

-----  
**Coordinador**

-----  
**Instructor**