



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

TEMA:

**“LA AUDITORIA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE RECURSOS
HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA
FLORÍCOLA MARLEN ROSES ECUADOR S.A.”**

AUTORA: BALSECA LEMA NATALY MARISOL

AMBATO – ECUADOR

2012

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Santiago Xavier Flores Brito con C.I. 0602898561 en mi calidad de Tutor del trabajo de Graduación sobre el tema: "LA AUDITORIA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA FLORÍCOLA MARLEN ROSES ECUADOR S.A.", desarrollado por, Nataly Marisol Balseca Lema, egresada de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad tesis y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificador designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 26 de enero del 2012

EL TUTOR

.....
Dr. Santiago Flores

C.I. 0602898561

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, Nataly Marisol Balseca Lema con C.I. 0503352361 , tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: “LA AUDITORIA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA FLORÍCOLA MARLEN ROSES ECUADOR S.A.”, como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Trabajo de Graduación.

Ambato, 26 de enero del 2012

AUTORÍA

.....
Nataly Marisol Balseca Lema
C.I. 0503352361

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: “LA AUDITORIA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA FLORÍCOLA MARLEN ROSES ECUADOR S.A.”, elaborado por Nataly Marisol Balseca Lema, egresada de la Facultad de Contabilidad y Auditoría el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 9 de marzo del 2012

Para su constancia firma

.....
Ing. Eduardo Faz

.....
Dra. Edita Lucero

.....
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Dr. Mg. Guido Tobar Vasco

DEDICATORIA

La presente investigación la dedico a mis padres y hermanos por brindarme el apoyo moral y económico incondicionalmente en todo momento, a Pablo por ser la persona que siempre está compartiendo conmigo los buenos y malos momentos de la vida y en forma especial a Dios que siempre me protege me ilumina y me dio la inteligencia suficiente para lograr culminar mi carrera.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato, en especial a la Facultad de Contabilidad y Auditoría y a sus Maestros que con dedicación y responsabilidad supieron compartir sus conocimientos para iluminar la luz del saber en mí.

A mi tutor el Dr. Santiago Flores quien me guió e impulso en el desarrollo de este proyecto.

A la empresa Marlen Roses Ecuador S.A. y su Gerente Marleny Naranjo por su apertura y cooperación en la realización de esta investigación.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO

A. PAGINAS PRELIMINARES

	p.p.
Portada.....	i
Aprobación del Tutor.....	ii
Autoría.....	iii
Aprobación del Tribunal de Grado.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice general.....	vii
Índice de tablas y gráficos.....	xii
Resumen ejecutivo.....	xvii
Introducción.....	1

B. TEXTO INTRODUCCIÒN

p.p

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1.Tema ..	3
1.2.Planteamiento del Problema	3
1.2.1.Contextualización	3
1.2.2.Análisis crítico	6
1.2.3.Prognosis	7
1.2.4.Formulación del problema	8
1.2.5.Interrogantes (Subproblemas).....	8
1.2.6.Delimitación del objeto de Investigación.....	8
1.3.Justificación.....	9
1.4.Objetivos	10
1.4.1.Objetivo general	10
1.4.2.Objetivos específicos.....	10

CAPÍTULO II

MARCO TEÒRICO

2.1. Antecedentes Investigativos	11
2.2. Fundamentaciones	13
2.2.1. Fundamentación filosófica.....	13
2.2.2. Fundamentación legal	13
2.3. Categorías Fundamentales	14
2.3.1. Categorización de Variables.....	14

2.4. Hipotesis.....	49
2.4.1. Elementos de la hipótesis.....	49

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque.....	50
3.2. Modalidad Básica de la Investigación	50
3.2.1. Investigación de campo.....	50
3.2.2. Bibliográfica-Documental.....	51
3.3. Nivel o Tipo de Investigación.....	51
3.3.1. Investigación descriptiva	51
3.3.2. Investigación asociación de variables (correlacional).....	52
3.3.3. Investigación exploratoria.....	52
3.4. Población y Muestra	53
3.4.1. Población.....	53
3.4.2. Muestra	53
3.5. Operacionalización de las Variables.....	55
3.5.1. Operacionalización de la Variable Independiente	56
3.5.2. Operacionalización Variable Dependiente.....	57
3.6. Recolección de Información	58
3.6.1. Plan para la recolección de información.....	58
3.7. Procesamiento y Análisis.....	61
3.7.1. Plan de procesamiento de información	61
3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados	62

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

	p.p.
4.1. Análisis de los Resultados.....	65
4.1.1. Análisis de los resultados de encuesta.....	65
4.1.2. Análisis de los resultados de ficha de observación	84
4.2 Interpretación de Datos	86
4.2.1 Interpretación de datos de la encuesta	86
4.2.2. Interpretación de los resultados de ficha de observación.....	105
4.3 Verificación de la Hipótesis	108

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones	111
5.2. Recomendaciones.....	112

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN

6.1 Datos Informativos.....	113
6.2 Antecedentes de la Propuesta.....	114
6.3 Justificación	115
6.4. Objetivos.....	116
6.4.1. Objetivo General	116
6.4.2. Objetivos Específicos	116

	p.p.
6.5. Análisis de Factibilidad	116
6.6. Fundamentación Científico – Técnica.....	117
6.7. Modelo Operativo	132
6.8. Administración de la Propuesta	211
6.9. Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta	212
BIBLIOGRAFÍA	216
ANEXOS	222

INDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS

TABLAS

	p.p.
1. Población	53
2. Marco muestral de trabajadores	54
3. Procedimiento de recolección de información.....	60
4. Cuantificación de resultados	61
5. Relación de objetivos específicos, conclusiones.....	64
6. Uso adecuado de los Recursos Financieros de la institución	65
7. Uso productivo de los recursos humanos y tecnológicos	67
8. Indicadores de productividad	68
9. Motivos de la Institución para no aplicar índices de productividad.....	69
10. Definición de las metas y objetivos de la institución en todos sus niveles	70
11. Consecución de las metas de la empresa de acuerdo a lo planificado.....	71
12. El uso inadecuado de recursos humanos y su influencia en la rentabilidad ..	72
13. La evaluación de la gestión a los procesos de RRHH	73
14. Procedimientos estructurados para la selección de personal	74
15. Motivos para no tener estructurados los procesos de selección.....	75
16. Control adecuado del personal	76
17. Registro adecuado del personal	77
18. Análisis de necesidad previo a la dotación del personal.....	78
19. Plan de remuneración de acuerdo a la responsabilidad	79
20. Plan de inducción para el personal nuevo	80
21. Capacitación del personal.....	81

22. Frecuencia de la capacitación a empleados.....	82
23. Análisis y descripción de cargos.....	83
24. Análisis del margen de perdida 2009-2010.....	84
25. Análisis de las deudas con instituciones financieras.....	85
26. Frecuencias Observadas.....	109
27. Frecuencias Esperadas.....	109
28. FODA del Área de Recursos Humanos.....	135
29. Cuestionario de Control Interno.....	137
30. Actividades para la selección del personal.....	144
31. Actividades propuestas para la selección del personal Administrativo.....	147
32. Actividades para la selección del persona.....	153
33. Actividades propuestas para la selección del personal de Producción.....	155
34. Actividades para la Capacitación.....	159
35. Actividades propuestas para la Capacitación.....	161
36. Actividades propuestas para la Inducción.....	165
37. Analisis de las funciones del personal administrativo.....	198
38. Análisis de los Cargos Tipo en Marlen Roses Ecuador S.A.....	200
39. Programa de Capacitación Propuesto.....	207

GRÁFICOS

	p.p.
1. Representación del uso de los recursos financieros.....	66
2. Representación del uso productivo de los recursos humanos	67
3. Representación de los indicadores de productividad.....	68
4. Motivos de la Institución para no aplicar índices de productividad.....	69
5. Metas y objetivos de la institución en todos sus niveles	70
6. Consecución de Metas y objetivos de la institución	71
7. Uso inadecuado de recursos humanos y su influencia en la rentabilidad.....	72
8. Representación de La evaluación de la gestión a los procesos de RRHH	73
9. Procedimientos estructurados para la selección de personal	74
10. Motivos para no tener estructurados los procesos de selección.....	75
11. Representación del control adecuado del personal	76
12. Representación del registro adecuado del personal	77
13. Representación del análisis de necesidad previo a la dotación del personal	78
14. Representación del plan de remuneración de acuerdo a la responsabilidad .	79
15. Representación del plan de inducción para el personal nuevo	80
16. Representación de la capacitación del personal.....	81
17. Representación gráfica de la frecuencia de la capacitación a empleados.....	82
18. Representación gráfica del análisis y descripción de cargos	83
19. Representación gráfica del análisis del margen de pérdida 2009-2010.....	84
20. Representación gráfica del análisis de las deudas	85
21. Flujograma con debilidades (Selección y Reclutamiento personal Adm.)....	145

22. Flujograma propuesto del (Selección y Reclutamiento personal Adm.).....	150
23. Flujograma con debilidades (Selección y Reclutamiento personal Produc.)....	154
24. Flujograma propuesto (Selección y Reclutamiento personal Producción).....	157
25. Flujograma de Actividades (Capacitación).....	160
26. Flujograma de Actividades propuesto (Capacitación).....	163
27. Flujograma de Actividades propuesto (Inducción).....	166
28. Dispersión Cargos Gerenciales.....	201
29. Dispersión Jefes Departamentales.....	201
30. Dispersión Cargos Asistenciales.....	202
31. Dispersión Cargos Auxiliares.....	202
32. Dispersión Cargos De Producción	203

FIGURAS

p.p.

1. Árbol de problemas.....	6
2. Categorización de Variables	14
3. Subordinación Conceptual de la Variable Independiente	15
4. Subordinación Conceptual de la Variable Dependiente.....	16
5. Representación gráfica de resultados.....	62
6. Regla de Decisión.....	110

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis consta de seis capítulos.

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

El segundo capítulo extracta toda la indagación ya que se refiere a 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 revisada y las más significativas.

El tercer capítulo puntualiza las tácticas empleadas, métodos en donde se precisan la certeza del procesamiento de datos aquí se define la población y muestra con la cual se trabajó.

En el cuarto capítulo consta con un análisis e interpretación de los resultados obtenido en la encuesta realizada.

En el quinto capítulo con los datos obtenidos en el capítulo anterior se realizó las conclusiones sus respectivas recomendaciones para un mejorar el uso de los recursos humanos en la empresa y por ende su rentabilidad.

El sexto capítulo se propone una Auditoría de Gestión a los procesos de Recursos Humanos, para dar solución al problema planteado y a sus diferentes objetivos, para de esta manera plantear recomendaciones para solucionar las falencias detectadas en Marlen Roses Ecuador S.A.

INTRODUCCIÓN

La Auditoria de gestión amplía su objeto de estudio motivado por las exigencias sociales y tecnológicas en su concepción más amplia permitiendo que las empresas adapten sus recursos principales a las condiciones cambiantes del entorno de los negocios.

En todas las empresas existe la necesidad de aplicar una auditoría de gestión y una de ellas es la empresa Marlen Roses Ecuador S.A. que en la actualidad atraviesa por un período de desequilibrio en el manejo de sus recursos humanos, pues su utilidad se ve reducida, surgen entonces inconvenientes tanto en el departamento de Recursos Humanos, como en el departamento de contabilidad.

Las causas por las cuales se pueden originar estos inconvenientes en la empresa pueden ser muchos, entre ellos que el personal no ejecute sus actividades diarias optimizando en lo que más puedan los recursos debido a la falta de capacitación, además que al momento de la selección y reclutamiento del personal la empresa no cuenta con los procedimientos adecuados para tener personal idóneo en fin el objetivo es contrarrestar estas falencias.

De ahí la importancia de realizar una auditoría de gestión a los procedimientos de recursos humanos, en la empresa Marlen Roses Ecuador S.A., pues es “un análisis de las políticas y sistemas de gestión y/o desarrollo de 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 sus beneficios contribuyen en el desarrollo de todas las empresas, no solamente en aquellas que se ubican en una etapa de consolidación en el mercado sino también aquellas que están en constante crecimiento; ya que en gran medida dichos beneficios se encuentran estrechamente relacionados al incremento de la eficiencia y eficacia en sus procesos productivos.

La aplicación de la Auditoría de Gestión, tiene como principal cualidad la flexibilidad, refiriéndose con esto, a que se puede aplicar en cualquier segmento o área de la empresa siendo el área de RRHH en esta oportunidad ya 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

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema

“LA AUDITORIA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA FLORÍCOLA MARLEN ROSES ECUADOR S.A.”

1.2. Planteamiento del Problema

En Marlen Roses Ecuador S.A. Presenta falencias en cuanto a la selección, reclutamiento, capacitación e inducción del personal generando debilidades que afectan directamente a su rentabilidad.

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Macrocontextualización

El Ecuador debido a sus características geográficas y climatológicas es un país eminentemente agrícola, su sector agropecuario y agroindustrial tiene una importante participación en la economía nacional, recalando que de la gama de flores que el Ecuador produce y exporta, la rosa es la de mayor desarrollo, su cultivo se ha intensificado gracias a que reúne todas las condiciones necesarias para su perfecto cultivo.

Actualmente el sector florícola ecuatoriano, sufre un deterioro, provocado por factores como el incremento de costos de producción, la reducción de precios a nivel mundial, la dolarización, la pérdida de mano de obra a causa de la migración, y a esto se le suma un problema muy importante que es la falta de una adecuada gestión a los procesos de recursos humanos en las Florícolas del Ecuador, que es

generado principalmente por falta de capacitación al personal y por no tener estructurado claramente un proceso para la selección del personal idóneo para cada área debilitando la estructura funcional de cada empresa originando al mismo tiempo que se pierda competitividad frente a otros productores como por ejemplo Colombia.

1.2.1.2. Mesocontextualización

La actividad florícola a nivel de la provincia de Cotopaxi ha tenido gran impacto en el desarrollo empresarial, las inversiones que han realizado en infraestructura y tecnología han facilitado su cultivo extensivo en toda la provincia, además no sólo ha llevado al plano empresarial a una competencia por alcanzar estándares de calidad y productividad; en donde el principal problema es que no se realiza una administración correcta de sus recursos humanos ya que no cuentan con procesos para la selección del personal adecuado influyendo en que con el pasar del tiempo los empleados de las empresas florícolas no llenen las expectativas de los gerentes y tampoco cumplan a cabalidad sus cargos por su deficiente capacitación conllevando indiscutiblemente a la reducción de la rentabilidad de cada empresa.

1.2.1.3. Microcontextualización

La Sra. Marlene Naranjo Barajas, empieza sus actividades comerciales en Julio del 2004, bajo el nombre comercial de Marlen Roses, el 9 de marzo del 2010 se realiza su transición a Sociedad mediante su registro en la Superintendencia de Compañías con memorándum N° SC.IJ.DJC.Q.2010.225 bajo el nombre comercial de Marlen Roses Ecuador S.A. Las experiencias de sus gestores por varios años en Colombia y Ecuador en este campo llevaron a que las rosas producidas por Marlen Roses, en estos siete años hayan ido mejorando su calidad paulatinamente, tratando de acoplarse los requerimientos del mercado internacional.

En lo referente a la gestión de la Florícola Malen Roses Ecuador, se encuentran deficiencias tanto administrativas como de recursos humanos puesto que la mayoría de sus actividades económicas se ven afectadas por la reducción de su margen de rentabilidad ya que al no contar con personal especializado en las áreas de interés,

las actividades desarrolladas por estos no cumplen a cabalidad las necesidades que tiene la empresa, ocasionando una incorrecta utilización de los insumos volviéndose ineficientes e ineficaces.

Marlen Roses Ecuador, no cuenta con procesos estructurados de recursos humanos además que no se realiza ningún tipo de control en lo que a medición del desempeño laboral concierne, no se miden los resultados objetivos que tienen que ver con la cantidad y calidad de producción ya que en cada puesto deben existir estándares implícitos o explícitos para cada uno de estos resultados, no se analizan las reacciones del personal frente a cada puesto de trabajo es decir los resultados del comportamiento personal, y cuanto al diseño de puestos presenta varias falencias originado también por la inexistencia de un proceso para la selección del personal.

Todo esto se ve reflejado en una desorganización de sus actividades y al alejamiento de la consecución de las metas y objetivos. Siendo necesaria una auditoria de gestión a los procesos humanos.

1.2.2. Análisis crítico

EFFECTOS: Variable Dependiente



Figura: N° 1 Árbol de problemas

Elaborado por: Nataly Balseca

Relación Causa-Efecto

Una vez identificado el problema mediante la Matriz de Análisis de Situaciones MAS (Ver anexo 1), se detectaron cinco causas y cuatro efectos siendo las más importantes que la empresa florícola Marlen Roses Ecuador, no realiza una correcta administración y control de sus recursos debido al desconocimiento de la evaluación de la gestión a los procesos de recursos humanos, por lo que sus acciones operativas se ven afectadas por el uso inadecuado de los recursos humanos causando una reducción considerable en la rentabilidad de la empresa

Además las otras causas tienen una importancia significativa como los inadecuados procesos de selección que origina ineficiencia en las funciones de cada empleado.

Al no poseer un programa de capacitación continua para el personal la empresa presenta problemas como la limitación en el progreso puesto que sus empleados no se ponen al día en los nuevos avances tecnológicos quedándose con procedimientos obsoletos que impiden su desarrollo intelectual.

El descuido de algunos directivos así como la falta de supervisión en algunas actividades originan que los planes y programas con los que cuenta la empresa sean ineficaces y no cumplan los requerimientos para los que fueron creados, convirtiéndose de una u otra forma en debilidades impidiendo el crecimiento de la empresa.

1.2.3. Prognosis

Si los Procedimientos de Recursos Humanos de la Florícola Marlen Roses Ecuador S.A. no se estructuran correctamente y se brinda capacitación a los empleados, para mejorar su gestión administrativa buscando la eficiencia, eficacia y economía de toda su estructura funcional, operativa y de sus procedimientos de gestión ejecutiva la empresa podría enfrentarse a graves problemas.

De mantenerse la situación descrita, la Florícola a corto plazo no contaría un personal idóneo para el desarrollo de sus actividades diarias y;

Como consecuencias tendríamos:

- Dificultades para la inserción de la flor en nuevos mercados.
- Reducción de la rentabilidad
- Imposibilidad de emprender nuevos proyectos de ampliación del cultivo.
- Vulnerabilidad para enfrentar épocas de crisis.
- Disolución y quiebra de la empresa

1.2.4. Formulación del problema

¿Cómo incide el desconocimiento de la evaluación de la gestión de los procesos de Recursos Humanos en la reducción de la rentabilidad de la Florícola Malen Roses Ecuador S.A. en el año 2010?

- **Variable Independiente:** Desconocimiento de la evaluación de la gestión de los procesos de Recursos Humanos
- **Variable Dependiente:** Reducción de la Rentabilidad

1.2.5. Interrogantes (Subproblemas)

- ¿Cuáles son los motivos para que exista una escasa capacitación al personal?
- ¿Cuál es la razón para que se dé la inadvertencia del problema por parte del personal?
- ¿Cómo se debería aplicar correctamente los procedimientos de Recursos Humanos para mejorar los problemas antes detectados?

1.2.6. Delimitación del objeto de Investigación

- **Campo:** Auditoria
- **Área:** Gestión
- **Aspecto:** Recursos Humanos

- **Temporal:** La presente investigación tiene como tiempo del problema el año 2010; Tiempo de la investigación de marzo 2011 a diciembre 2011.
- **Espacial:** FLORÍCOLA MARLEN ROSES ECUADOR S.A. con RUC: 1792241189001(Ver anexo 2), ubicada en la provincia: Pichincha, cantón: Quito, parroquia: Conocoto, barrio: La Moya, calle: Mideros s/n, intersección: Gonzales Suarez, Conjunto: London Field, Oficina: Casa 47, referencia ubicación: a cuatro cuadras de la Fabrica Fruit.

1.3. Justificación

El presente trabajo es de gran importancia que servirá como una guía para gestionar adecuadamente cada una de las actividades de la empresa, contando con una estrategia vital para el área, generando un dinamismo que conduce exitosamente a las metas propuestas y al incremento en sus ventas por ende mejorando la rentabilidad. La deficiencia que ha presentado el sector Floricultor en la utilización, manejo de los recursos humanos en los últimos años; ha ocasionado serias dificultades, produciendo así inconformidad por parte de los gerentes sobre la utilización de dichos recursos.

Por lo que es necesario la aplicación de la Auditoría de gestión a los procesos de recursos humanos, la misma que permite medir el grado de eficiencia, eficacia y calidad para el cumplimiento de las metas y objetivos empleando efectivamente los recursos humanos que posee la Florícola y obtener calidad en el cumplimiento de sus labores cotidianas.

La florícola Marlen Roses anteriormente no ha realizado un trabajo de la evaluación de la gestión a los procesos de Recursos Humanos, que permita tener control sobre la utilización de los recursos; razón por la cual la investigadora ha visto la necesidad de aplicar una Auditoría de Gestión para una buena administración de los recursos humanos y verificar su incidencia en el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.

Además la investigación es en parte novedosa a pesar de que otras investigaciones ya han realizado auditorias de gestión la presente va a enfocarse en los procesos de

recursos humanos; además busca conjuntamente estandarizar la secuencia de las actividades de los empleados para el cumplimiento de objetivos, evitando la pérdida de esfuerzos y finalmente se potencialicen sus destrezas.

Los principales beneficios de la investigación permitirán obtener herramientas efectivas para mejorar la gestión de los recursos humanos de la Empresa Marlen Roses Ecuador, así como también de ayuda para profesionales, docentes, estudiantes y otros actores que estén relacionados con la producción de flores.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

- Indagar los Procesos de Recursos Humanos a través de una auditoria de gestión para mejorar el uso de los recursos en la Florícola Marlen Roses Ecuador S.A.

1.4.2. Objetivos específicos

- Estudiar el manejo de los recursos humanos por medio de la matriz FODA y de Cuestionarios de Control Interno para identificar las fortalezas y debilidades internas que presenta el Departamento de Recursos Humanos.
- Determinar la situación actual de cada procedimiento de Recursos Humanos a través de narrativas y flujogramas para establecer las principales falencias del área.
- Proponer un plan de acción para aplicar correctamente los procesos que permitan administrar adecuadamente los Recursos Humanos, estableciendo plazos y responsables de las diferentes actividades con el fin de incrementar la rentabilidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

Existen estudios relacionados con el sector floricultor enfocados en el aspecto administrativo y estructural de la misma; se han encontrado algunos proyectos que tienen diferentes enfoques del sector, pero se encuentran muy pocas auditorías de gestión por lo que se toma referencias de otras investigaciones sobre el mismo problema pero en otro contexto pudiendo citar algunos de ellos:

Según **López M. y García D. (2009)**, en su artículo **La Auditoría de Gestión, una necesidad impostergable de la administración moderna** dicen que “La Auditoría de Gestión constituye indiscutiblemente un salto cualitativo en el control, que permite lograr las metas deseadas con la calidad requerida. Un elemento esencial en el escenario económico actual, lo constituye un acertado control que tiene su mejor expresión en la Auditoría de Gestión como asesora de la alta dirección para asegurar la conducción oportuna hacia las metas propuestas en un entorno. La capacidad de los directivos para redistribuir los recursos se ha convertido en un factor decisivo de éxito. Flexibilidad y adaptabilidad constituyen conceptos claves, la política, estructura y organización de las empresas se cuestionan y perfeccionan”.

De aquí se ve lo necesario que es la aplicación de una Auditoría de Gestión en todas las empresas por ser la única que nos permite analizar a la organización en conjunto o únicamente en departamentos o áreas específicas.

Según **Caisaguano N. (2010)**, en su tesis , **“Auditoría de gestión a la Corporación de Desarrollo Social y Financiero Pakarimuy Sucursal Latacunga”** realizó la aplicación de una Auditoría de Gestión a la Corporación de Desarrollo Social y Financiero Pakarimuy haciendo énfasis en determinar el grado de cumplimiento de la misión y visión así como el nivel de eficiencia, eficacia y

economía en la utilización de los recursos disponibles, para llevar a cabo estos propósitos efectuó diferentes tareas entre las más importantes se destacan la evaluación de la situación actual de la corporación mediante el análisis de la matriz FODA, recopilación análisis e interpretación de información obtenida, aplicación de diversos indicadores y la utilización de papeles de trabajo.

Según **Lisintuña D. y Remache E. (2007)**, en su tesis **“Auditoría de gestión a la Dirección Financiera de la Universidad Técnica de Cotopaxi”** realizaron una investigación a la dirección financiera de la Universidad Técnica de Cotopaxi a través de una auditoría de gestión se determina que para que un sistema administrativo sea eficiente, funcional, altamente competitivo es necesaria la aplicación de una auditoría de gestión que permita evaluar los elementos de gestión, detectar problemas que impiden el buen funcionamiento de la entidad en forma general, el grado en que cada área, departamento o individuo incide en las deficiencias; sobre el logro y cumplimiento de objetivos y políticas previstas dentro de la institución. Al concluir su trabajo dedujo que la deficiencia que presenta el sector público en la utilización y manejo de los recursos financieros ha producido la inconformidad y desconfianza por parte de las personas sobre la utilización adecuada de los recursos.

Aplicando los resultados publicados por la **Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección (ACCID, 2004: 2-9p.)**, de su estudio de **“Propuesta de indicadores básicos de gestión”** se extrae que la rendición de cuentas no puede limitarse a la presentación de los ingresos y gastos realizados, la transparencia en la gestión implica divulgar información de las actividades realizadas y de sus costes, los indicadores facilitan la información a gestores y a usuarios, y se pueden usar para definir los objetivos presupuestarios anuales, la medición y mejora de la eficacia, eficiencia y economía constituyen objetivos de obligado cumplimiento cuando se refiere a la gestión, no existen indicadores de uso universal. Hay muchos indicadores posibles para describir la gestión, su elección dependerá de la utilidad que se les quiera dar, existe el peligro que con su implantación generalizada se consideren los indicadores como un objetivo en sí mismos y se oriente la gestión hacia su mejora, para elegir los indicadores habrá que buscar un equilibrio entre

sencillez y complejidad, así como entre especificidad y generalidad, la utilidad de los indicadores será máxima cuando se apliquen en un conjunto de organismos y cuando se calculen de manera periódica, así se podrá comparar para poder mejorar la gestión.

2.2. FUNDAMENTACIONES

2.2.1. Fundamentación filosófica

La presente investigación se alinea con el paradigma crítico propositivo, debido a que me permitirá analizar los diferentes procesos ya existentes como práctica cotidiana del ser humano enmarcado en la realidad institucional y poder proponer los cambios necesarios que lleven a obtener niveles de excelencia tanto en el área productiva y administrativa como en la rentabilidad económica de la empresa.

El trabajo investigativo estará apegado a principios fundamentales del ser humano tales como: la honradez científica, metodológica, ética moral y la rectitud en los procedimientos.

2.2.2. Fundamentación legal

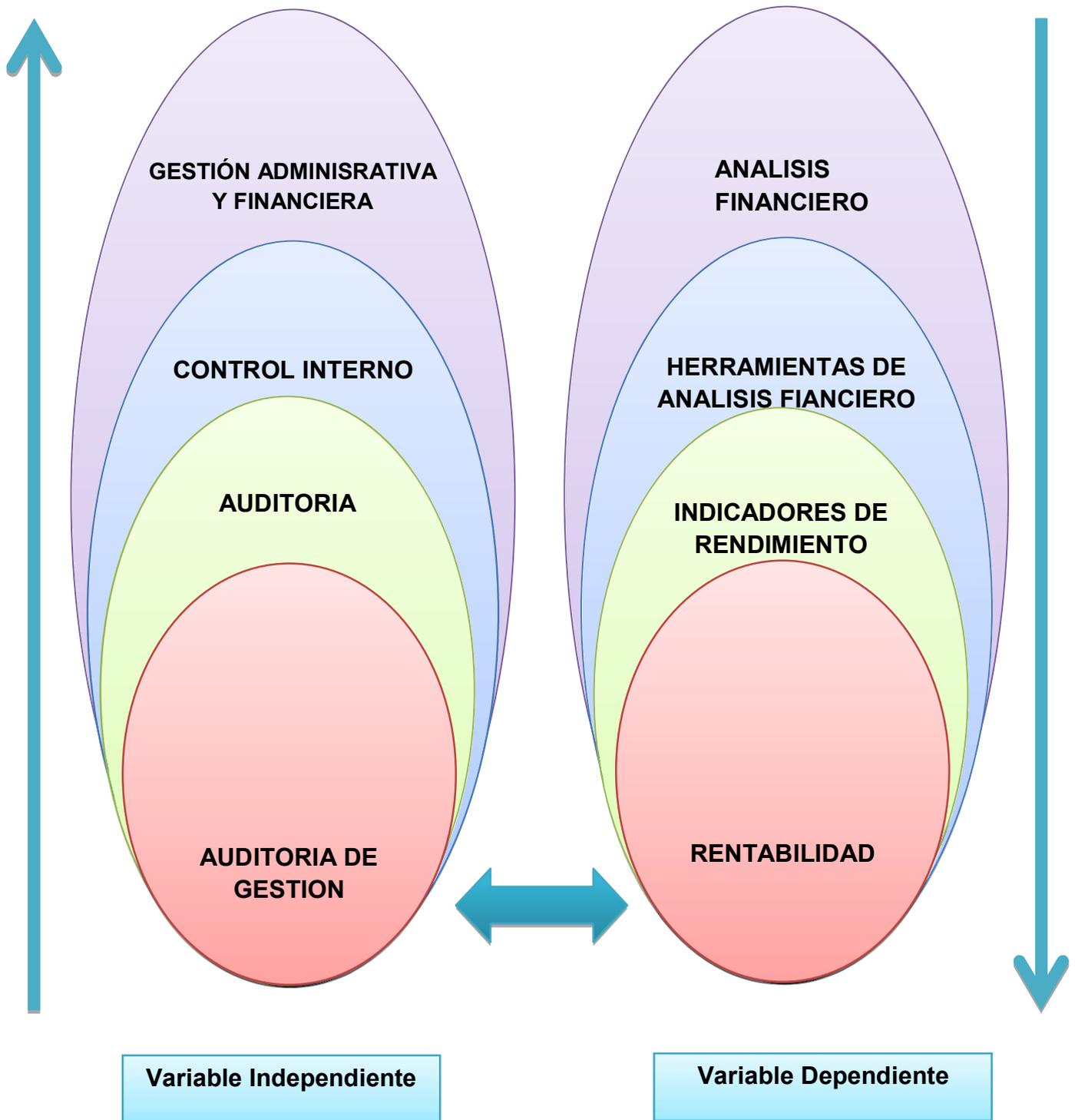
En la **Constitución Política de la República del Ecuador, Registro Oficial 449, del 20 de octubre del 2008**, en el Capítulo quinto Función de Transparencia y Control Social, Sección cuarta Superintendencias,

Art. 213.- Las superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoria, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales, y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general. Las superintendencias actuarán de oficio o por requerimiento ciudadano. Las facultades específicas de las superintendencias y las áreas que requieran del control, auditoria y vigilancia de cada una de ellas se determinarán de acuerdo con la ley.

2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.3.1. Categorización de Variables

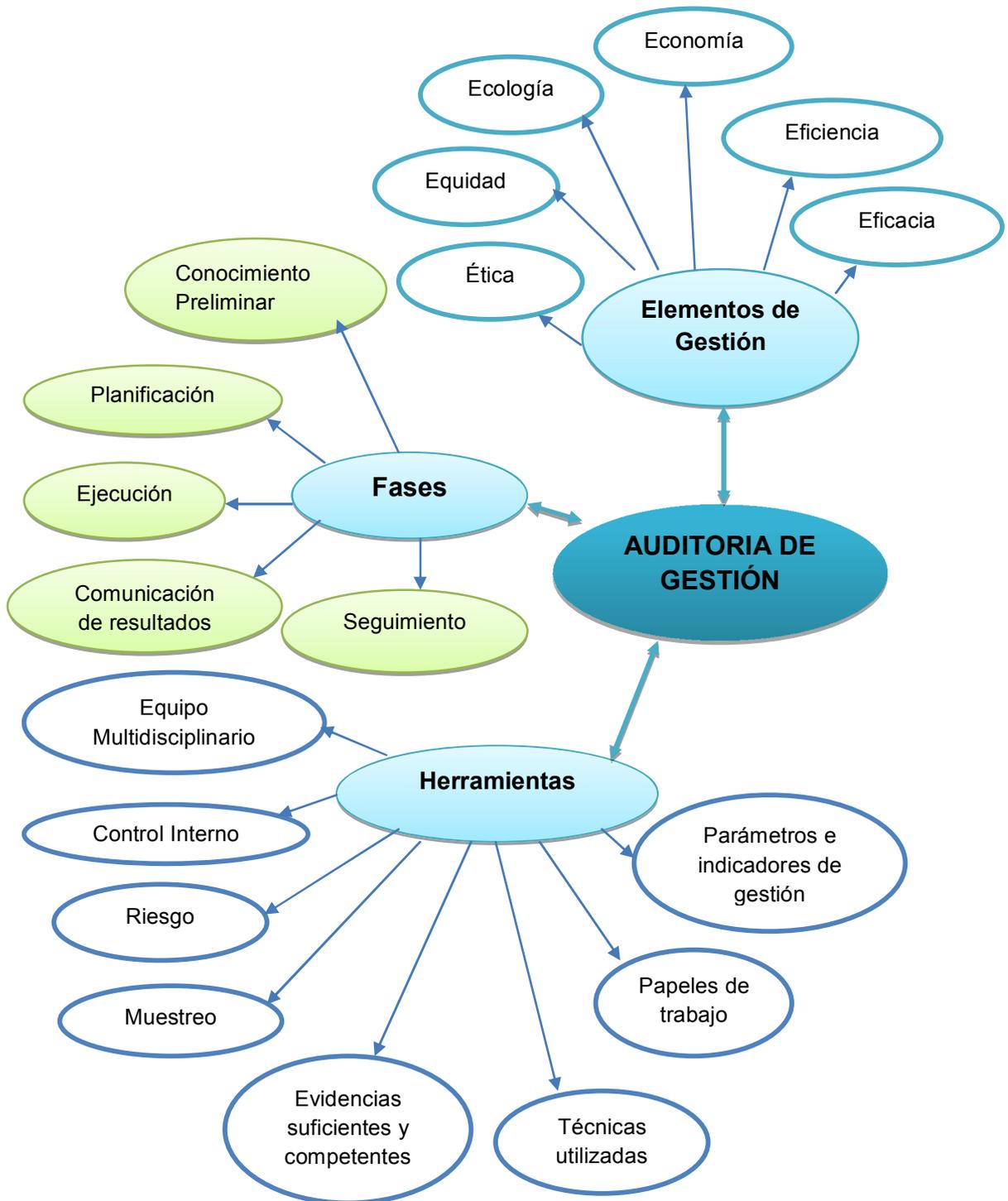
Figura: N° 2 Categorización de Variables



Elaborado por: Nataly Balseca

- Subordinación Conceptual (Variable Independiente)

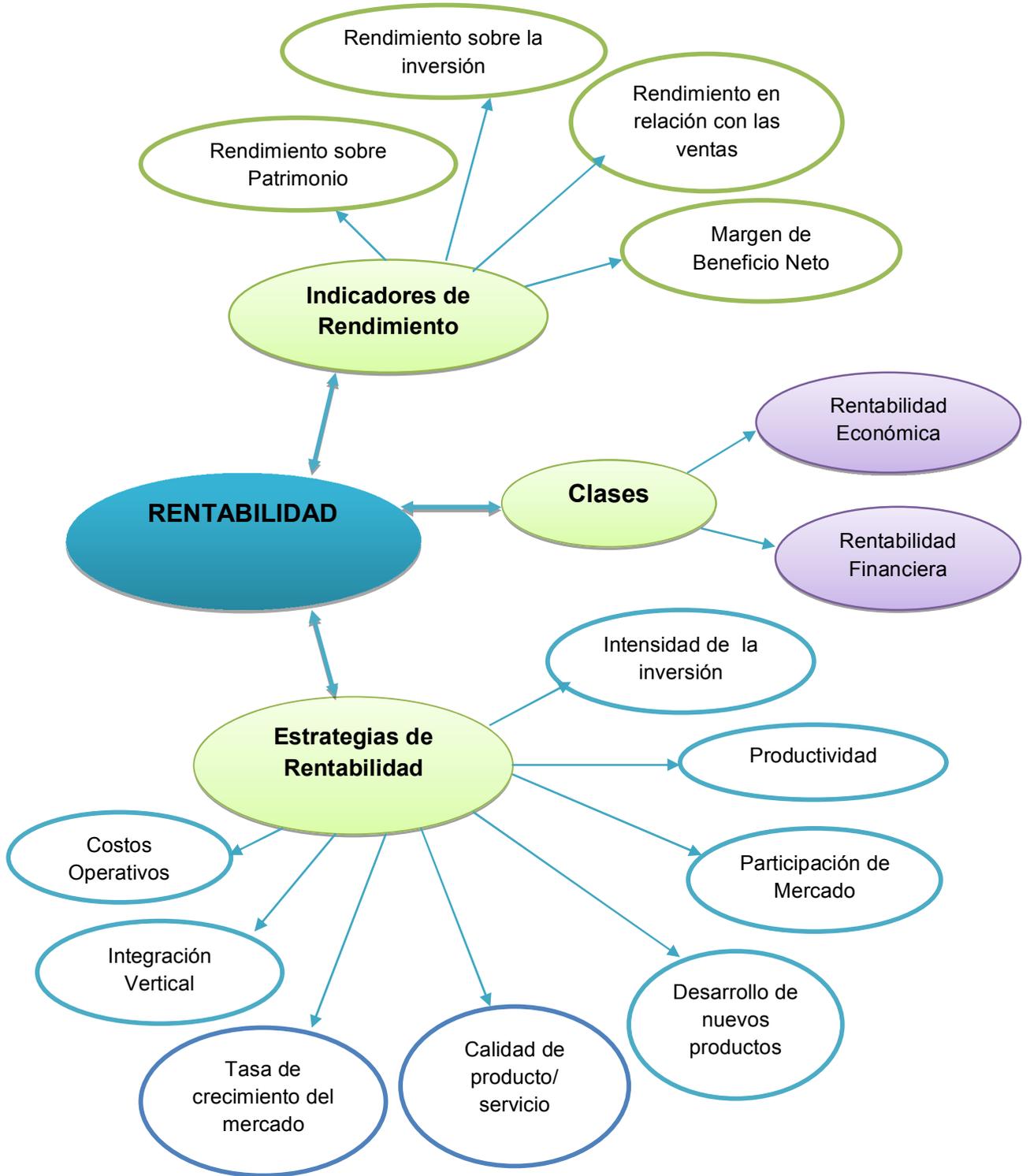
Figura: N° 3 Subordinación Conceptual de la Variable Independiente



Elaborado por: Nataly Balseca

- **Subordinación Conceptual (Variable Dependiente)**

Figura: N° 4 Subordinación Conceptual de la Variable Dependiente



Elaborado por: Nataly Balseca

2.3.2. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema

2.3.2.1. Marco conceptual variable independiente

- **GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

Todas las organizaciones demandan siempre el buen uso y desarrollo de los procedimientos de gestión u operación en un marco de eficiencia y efectividad , en aspectos administrativos ,por ende desarrolla nuevas tácticas sanas de alcance moderno y que procure al desarrollo institucional, es bien visto principalmente en el sector público en que el fantasma de la corrupción siempre ha estado presente, mantener una gestión ética, equitativa y justa impulsa al crecimiento , productividad y eficiencia de un organismo público independiente de su actividad .

Según **Marín J. (2005: 19p.)**, en su obra **“Gestión administrativa y financiera”** “Expresa que la gestión administrativa y financiera es el control que se determina sobre los campos administrativos de una entidad como son la planificación, la organización, dirección y control, todo enmarcado en procedimientos financieros.”

Tomando en cuenta el texto conceptual de los conceptos señalados anteriormente se puede decir que la gestión administrativa es el proceso rediseñar y mantener un entorno en que trabajando en grupos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación organización, ejecución, y controles desempeñados para determinar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

- **CONTROL INTERNO**

Se entiende por control interno al conjunto de planes, metas y procedimientos adoptados por una organización con el fin de asegurar que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la

actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo a las políticas trazadas por la gerencia en atención a las metas y objetivos previstos.

En si el control interno se lleva a cabo dentro de la organización con el propósito de proporcionar un grado de seguridad razonable con respecto a las funciones de la empresa tales como: eficiencia, eficacia de las operaciones, fiabilidad y razonabilidad de la información financiera, y por último el cumplimiento de la leyes y normas interna y externas que se rige la empresa; y así cumplir con los objetivos departamentales y de la institución misma.

Componentes del Control Interno

Los componentes del control interno, son parte de un modelo operativo que se utilizan en la Auditoría de gestión, por ende nos permite evaluar el control interno y determinar su efectividad.

- Ambiente de control enfocado a los RRHH
- Evaluación de riesgo
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

Ambiente de Control

Para el **MANUAL DE AUDITORIA DE GESTIÓN** publicado por la **Contraloría General del Estado (2003)** expresa que "El núcleo de una entidad es el personal (sus atributos individuales incluyendo la integridad, los valores éticos y profesionalismo) y el entorno en que trabaja que es el que estimula e influencia las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. El personal resulta esencia de cualquier entidad al igual que sus atributos individuales constituyendo el motor que la conduce y la base sobre la que todo descansa. El ambiente de control tiene gran influencia en la forma que son desarrolladas las operaciones se establece los objetivos y estiman los riesgos, así como tienes relación con el comportamiento con los sistemas de información y las actividades de monitoreo.

En conclusión el entorno de control, tiene que ver esencialmente con el personal que se desempeña dentro de la organización donde debe existir conciencia de parte de ellos con respecto al control, con el propósito de establecer objetivos y evaluación de los riesgos.

Los elementos que conforman el entorno del control son:

Integridad y Valores Éticos.- cualidad de la gerencia para crear un clima corporativo que demuestre la integridad de los administradores y su compromiso con los valores éticos y morales.

Autoridad y Responsabilidad.- Se refiere a la autoridad y responsabilidad que se delega al personal, donde tienen muy claro sus deberes y obligaciones, no tomarse atribuciones que no le competen.

Estructura Organizacional.- se refiere la forma como se encuentra organizada la organización sea en forma vertical u horizontal, donde precisa sus áreas clave de autoridad y responsabilidad, y por ende un canal adecuado de comunicación para el normal desenvolvimiento de las actividades.

Políticas de Personal.- Las políticas de personal son establecidas por la institución de acuerdo a sus necesidades y políticas de cada país donde establece los niveles de integridad, comportamientos éticos, y competencia que se espera de ellos; pero también se relacionan con las acciones de contratación, orientación, formación y evaluación.

- **AUDITORIA**

La auditoría es una de las aplicaciones de cada uno de los principios científicos de contabilidad, basada en la verificación de los registros patrimoniales de las empresas, para observar su exactitud; no obstante, este no es su único objetivo. Su importancia es reconocida desde los tiempos más remotos.

John Cook (1999: 5p.) en su libro “Auditoría” define que La auditoría es "un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso".

En si la Auditoría no es más que el examen objetivo y oportuno de cada una de las actividades diarias que se desarrollan dentro de una empresa u organización con la finalidad de llegar a emitir un informe final.

- **AUDITORIA DE GESTIÓN**

ANTECEDENTES

Las primeras manifestaciones de Auditoría se ubican muy atrás en el tiempo, por lo que podemos señalar que es tan antigua como la propia historia de la humanidad. Esta actividad auditora de cualquier institución, surge en el momento mismo en que la propiedad de unos recursos financieros y la responsabilidad de asignar estos a usos productivos, ya no están en manos de una misma persona, como ocurre en cualquier institución de cierto tamaño y complejidad.

Fue entonces como consecuencia del desarrollo extraordinario de las sociedades anónimas como forma jurídica de empresa, surgió la necesidad de que la información contable respondiera realmente a la situación patrimonial y económica financiera de una determinada empresa.

La Auditoría fue reconocida en gran Bretaña por la ley de sociedades en el año de 1862, en la cual se establecía que las empresas llevaran un sistema contable y la necesidad de que efectuaran una revisión independiente de sus cuentas.

Hasta inicios del siglo XX el trabajo de los auditores se concentraba principalmente en el balance general y de resultados que los empresarios tenían que presentar a sus banqueros en el momento que decidían solicitar un préstamo. Fue a partir de 1900 cuando la Auditoría se le asignó el objetivo de analizar la rectitud de los estados financieros.

- **DEFINICIONES**

Según **Parreño J. (2006:8p.)** en su obra **“Manual de Auditoría de Gestión”** considera que la Auditoría de Gestión es "Aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos".

Según, **Maldonado M. (2006: 18p.)** en su libro **“Auditoría de Gestión”** define a la auditoría de gestión como "aprovechar al máximo el resultado de estudios específicos que proporcionen información detallada, lo cual permite incursionar con confianza en el análisis de información gubernamental, apoyada con indicadores de Gestión que faciliten la evaluación de desempeño".

Contraloría General del Estado, (2003) en su obra **Manual de Auditoría de Gestión** define a la Auditoría de Gestión como: " el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la Gestión operativa y sus resultados, así como, la eficiencia de la Gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles. Establecer los valores éticos de la organización y el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras y bienes ofrecidos, y el impacto socio económico del derivado de sus actividades".

Luego de analizar las definiciones citadas anteriormente se puede decir que la Auditoría de Gestión es un examen evaluativo de las actividades de entidades públicas y privadas con el propósito de medir e informar el grado de eficiencia,

efectividad y economía con que son utilizados los recursos en el logro de metas y objetivos propuestos.

- **IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

La Auditoría de Gestión pasa a ser hoy en día un elemento vital para la gerencia, ya que le permite a los altos directivos conocer los problemas económicos, sociales y económicos que a este nivel se presenten y de esta manera ellos puedan llegar a tomar decisiones de mejora generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

Esta Auditoría se encuentra relacionada con las características estructurales y funcionales del objeto de estudio (empresa), por lo que su ejecución requiere de una guía que se adapte a las condiciones existentes y que, sin limitar la independencia y creatividad del auditor, le permita lograr una sistematicidad y orden que le haga obtener los mejores resultados en el periodo mas breve posible.

En conclusión la Auditoría de Gestión es una herramienta indispensable que colabora con la administración de entidades y organismos públicos, ya que mediante un proceso mide el rendimiento real con el rendimiento esperado y formula recomendaciones para formular dicho rendimiento y alcanzar el rendimiento preciso.

- **ALCANCE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Según la **Contraloría General del Estado (2003)**, en su obra **Manual de Auditoria de Gestión** "La Auditoría de Gestión puede abarcar a toda entidad o parte de ella, es decir; puede acoplarse a un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. Pero el alcance también comprende las coberturas a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominadas operaciones corrientes".

- **OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Entre los más importantes tenemos:

- Examinar los aspectos administrativos de la institución para evaluar, diagnosticar y sugerir mejoras.
- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la Gestión pública.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio, es decir utilizando de manera eficiente los recursos económicos.

- **CARACTERÍSTICAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Maldonado M. (2006: 26p.) en su libro **“Auditoría de Gestión”**, enumera algunas características, siendo estas las más importantes:

"Propósito.- Evaluar la eficiencia, efectividad y economía con la que se manejan los recursos de una entidad, el cumplimiento de las normas éticas por el personal y la protección del medio ambiente.

Alcance.- Todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras o puede limitarse a una operación, actividad o programa específico.

Medición.- Aplicación de los principios de administración.

Enfoque.- Eminentemente positivo, tendiente a obtener mejores resultados, con más eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología (protección ambiental).

Informe de Auditoría.- Su contenido está relacionado con cualquier aspecto significativo de la Gestión de la entidad.

Conclusiones del auditor.- Inciden sobre cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad.

Recomendaciones del auditor.- Se refiere a mejorar en todo los sistemas administrativos, el sistema de control interne gerencial y cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad."

- **ELEMENTOS DE GESTIÓN**

La auditoría de gestión abarca los siguientes elementos principales:

- Eficacia
- Eficiencia
- Economía
- Ecología
- Ética
- Equidad

Eficacia: Se refiere al grado en el cual una entidad programa o proyecto gubernamental logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad. Es decir es necesario comprobar que la producción o el servicio se hayan cumplido en la cantidad y calidad esperadas.

Eficiencia: este elemento pretende lograr que la utilización de los recursos humanos, económicos y tecnológicos sean productivos, que las normas de consumo y de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas, que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas, que se cumplan los parámetros técnicos productivos que garanticen la calidad; que los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos; y, que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar.

Es decir la eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido.

Economía: La economía está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las entidades adquiere recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos (Sistema de Información Computarizada), obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al menor costo posible.

Ecología: son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto que deben ser reconocidos y evaluados.

Ética: es un elemento básico de la gestión expresado en la moral y la conducta individual basándose en deberes, código, leyes y normas.

Equidad: Implica distribuir y asignar los recursos entre toda la población, teniendo en cuenta el territorio en su conjunto , la necesidad de estimular las áreas cultural económicamente deprimidas , y con absoluto respeto a las normas, constitucionales y legales sobre el reparto de la carga tributaria, los gastos, las inversiones y las participaciones, es decir analiza la distribución de los recursos financieros frente a los diferentes factores productivos necesarios para la prestación del bien o servicios.

Algunos términos importantes en la auditoría de gestión son:

Calidad: Es el parámetro que permite medir el grado de satisfacción de los usuarios por los productos o servicios recibidos. El concepto de calidad determina la definición de políticas, pautas, normas y procesos administrativos y de control, en base al cumplimiento de deberes y obligaciones de cada unidad departamental.

Impacto: Son los cambios que se observan en la población objetivo y su contexto durante y después de un proyecto, programa o actividad. La intervención social produce un conjunto de modificaciones (económicas, sociales, políticas, culturales, etc.), tanto en los sectores que forman parte de ella, como en el contexto donde se produce dicha intervención. Se trata del nivel más elevado de resultado o de la finalidad última del ciclo de maduración de un proyecto, programa o actividad cuando genera la totalidad de los beneficios previstos en su operación.

- **HERRAMIENTAS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN**

Tomando como referencia a la **Contraloría General del Estado (2003)**, en su obra **Manual de Auditoria de Gestión** determina como herramientas de gestión las siguientes:

- **Equipo Multidisciplinario**

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

- **Control Interno**

Se entiende por control interno al conjunto de planes, metas y procedimientos adoptados por una organización con el fin de asegurar que los activos estas debidamente protegidos, que los registro contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo a las políticas trazadas por la gerencias en atención a las metas y objetivos previstos.

En si el control interno se lleva a cabo dentro de la organización con el propósito de proporcionar un grado de seguridad razonable con respecto a las funciones de la empresa tales como: eficiencia, eficacia de las operaciones, fiabilidad y razonabilidad de la información financiera, y por último el cumplimiento de la leyes y normas interna y externas que se rige la empresa; y así cumplir con los objetivos departamentales y de la institución misma.

- **Riesgos de auditoria de gestión**

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

- Criterio profesional del auditor
- Regulaciones legales y profesionales

- Identificar errores con efectos significativos

En este tipo de auditoria debemos tener en cuenta también los tres componentes de riesgo: Riesgo inherente, de control y de detección.

- **Muestreo de auditoria de gestión**

Durante su examen el auditor obtiene evidencia confiable y pertinente, suficiente para darle una base razonable sobre lo cual emitir un informe. Los procedimientos de auditoria que brindan esa evidencia no pueden aplicarse a la totalidad de las operaciones de la entidad, sino que se restringen a algunos de ellos; este conjunto de operaciones constituye una “muestra”.

El muestreo es el proceso de determinar una muestra representativa que permita concluir sobre los hallazgos obtenidos en el universo de operaciones.

- **Evidencias suficientes y competentes**

Las evidencias de auditoria constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuándo estas son suficientes y competentes, son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe.

- **Técnicas utilizadas**

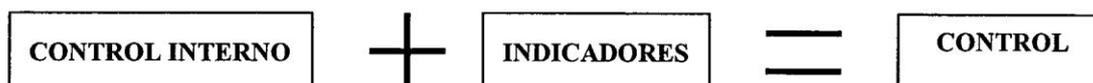
En la auditoria de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas mas adecuadas, que le permitan la obtención de evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional , que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

- **Papeles de trabajo**

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

- **Parámetros e indicadores de gestión**

Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implantado el control interno en la entidad y que se tenga muy claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional.



Las actividades que se realizan en una organización requieren cuantificarse, es decir, medirse; esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso o los resultados del proceso, se han alcanzado.

- **INDICADORES DE GESTIÓN**

Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad. Además al indicador se lo define como la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de una unidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

Importancia: Los indicadores son necesarios para poder mejorar, lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar. No se pueden tomar decisiones por simple intuición. Los indicadores mostrarán los puntos problemáticos del proceso y nos ayudarán a caracterizarlos, comprenderlos y confirmarlos.

Uso:

1. La eficiencia y economía en el manejo de los recursos
2. Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia)

3. El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios clientes a quienes van dirigidos (calidad)
4. Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteadas por la organización.

Los indicadores de gestión se materializan de acuerdo a las necesidades de la institución, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir. Para medir una actividad lo importante es saber:

¿QUÉ MEDIR?
¿DÓNDE MEDIR?



¿CUANDO MEDIR?
¿CONTRA QUE MEDIR?

Esas medidas deben relacionarse con la MISIÓN de la organización.

● FASES DEL PROCESO DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

De acuerdo a los estudios de **Maldonado M. (2006: 29-30p.)** en su libro “**Auditoria de Gestión**” establece 5 fases de la auditoria enumerando las siguientes:

Fase 1: Conocimiento Preliminar

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; lo que permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoria a un costo y tiempo razonables.

Fase 2: Planificación

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cuales debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoria, los responsables, y la fecha de ejecución del examen;

también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto del tiempo y costos estimados.

Fase 3: Ejecución

En esta etapa es donde se ejecuta propiamente la auditoria, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtiene toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoria y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

Fase 4: Comunicación 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 auditoria de gestión difiere, pues no sólo revelará las deficiencias existentes como se lo hacia en las otras auditorias, sino que también contendrá los hallazgos positivos; pera también se diferencia porque en este informe en la parte correspondiente a conclusiones ser expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de los recursos de la entidad auditada.

Fase 5: Seguimiento

Con posterioridad y como consecuencia de la auditoria de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoria, deberán realizar el seguimiento correspondiente

- **Diferencias y Similitudes**

Para tener una idea clara de lo que es la Auditoría de Gestión se establece un cuadro de las similitudes y diferencias entre la Auditoría de Gestión y la Auditoría Financiera.

- **SIMILITUDES**

Auditoría de Gestión	Auditoría financiera
Estudiar y evaluar el sistema de control interno.	Estudiar y evaluar el sistema de control interno.

- **DIFERENCIAS**

Auditoría de Gestión	Auditoría Financiera
Mediante las recomendaciones ayuda a aumentar la eficiencia.	Dictamina la razonabilidad financieros de los estados.
Los estados financieros son un medio	Los estados financieros son un fin.
Origina eficiencia en sus operaciones.	Da confianza de los estados financieros.
. Numérica-analítica	Numérica.
El trabajo es detallado	Se basa en pruebas específicas.
Especialidad en áreas afines.	Especialistas en el área económica

Elaborado por: Nataly Balseca

Fuente: Maldonado Milton

- **Que es y no es la Auditoría de Gestión**

No es	Es
1. La opinión del auditor sobre la marcha general de la entidad sin base técnica.	1. La conclusión general del auditor sobre el accionar contrastado sus 5 Es contra las pautas o normas establecidas para una sólida gestión, para las operaciones específicas y para el campo técnico de actividad.
2. Una revisión por un auditor de actividades fuera de su capacidad técnica.	2. Una revisión por un auditor asesorada por profesionales de otra disciplinas, cuando sea necesario, aplicando criterio técnico gerencial sin extenderse a las áreas muy especializadas.

3. Un proceso de juicio sobre las decisiones diarias de los administradores y funcionarios.	3. Un proceso de evaluación que concluye con la formulación de una opinión sobre las 5 Es de las decisiones de los administradores y funcionarios de la entidad, durante un periodo.
4. Una evaluación aislada de acciones individuales.	4. Un examen y evaluación global, en forma comprensiva de las 5 Es de la administración integral de la entidad.
5. Un examen dirigido a censurar la administración de las entidades	5. Un examen dirigido a asesorar a la entidad que ha logrado el cumplimiento de las 5 Es.

Elaborado por: Nataly Balseca

Fuente: Maldonado Milton

AUDITORIA DE GESTION A LOS RECURSOS HUMANOS

Según **Rodríguez A. (2011)** en su artículo **“Auditoría de Gestión a los Recursos Humanos, un proceso vital”** expresa que “La nueva empresa del siglo XXI demanda la necesidad de implementar una gestión integrada de los recursos humanos, que posibilite adaptarse a los cambios originados en el entorno donde las mismas desarrollan su actividad y que propicie una nueva estrategia y filosofía empresarial sustentada en la base de la participación en las acciones y práctica de los recursos humanos de la organización.”

Como todo proceso integrado, necesita de herramienta y control para el desarrollo eficaz del mismo, debido a esta necesidad, surge la concepción de realización de

Auditoría de la gestión de recursos humanos como mecanismo efectivo, no sólo de diagnóstico sino que permite perfeccionar u orientar nuevas políticas de los recursos humanos capaces de sensibilizar en los trabajadores altos niveles de satisfacción y motivación laboral y lograr posicionar a la organización a través de comparación con patrones de competencia fijados en el entorno.

Criterios generales aceptados para la evaluación de la gestión de los Recursos

Humanos

Existen combinaciones adecuadas de índices cualitativos y cuantitativos presentes en la evaluación de las políticas y actividades de Recursos humanos que pueden conllevar al mejoramiento sistemático del Sistema de Gestión de Recursos Humanos y por consiguiente, al incremento de la competitividad de la organización.

Analizando los criterios expuestos se pueden relacionar los elementos, actividades e indicadores a evaluar: análisis del entorno empresarial, caracterización de los RH de la organización, valoración de las perspectivas de los empleados, su nivel de participación y análisis de la plantilla, análisis de la estrategia de la empresa, análisis de la tecnología, análisis de la cultura organizacional, análisis de los resultados de la GRH, niveles de compromisos, competencia, congruencia, nivel de eficacia de los costos de los RH, satisfacción laboral e indicadores económicos.

Evaluación de la actividad del flujo de Recursos humanos: Inventario de personal, evaluación del potencial humano, análisis y descripción de cargos u ocupaciones, planeación de los Recursos humanos, reclutamiento, selección e integración, formación profesional; promoción y desarrollo.

Análisis de los sistemas de trabajo empleados: flexibilidad, multihabilidad, autocontrol, trabajo en grupo, naturaleza y contenido de las tareas, enriquecimiento del trabajo, sistema salarial, servicios, protección y seguridad e higiene ocupacional.

Técnicas de investigación para la Auditoría de Gestión a los recursos Humanos

El proceso de evaluación de las actividades de Recursos humanos de una empresa requiere de técnicas de investigación que ayuden a recopilar información sobre esas actividades y las cuales se mencionarán a continuación:

Enfoque comparativo: El comité o equipo que efectúa la Auditoría compara la compañía (o un departamento o división de ella) con otra compañía o con otra división para identificar áreas de desempeño insuficiente.

Consultor externo: El Comité de Auditoría se basa en el diagnóstico de un consultor externo a la organización o en los resultados que publica una entidad especializada sobre parámetros de la industria, respecto a los cuales puede evaluarse lo que se realiza en la empresa.

Enfoque estadístico: A partir de los registros existentes, el Comité de Auditoría genera estándares estadísticos contra los cuales se evalúan los programas y actividades.

Enfoque retrospectivo de logros: Esta técnica permite determinar el grado de cumplimiento que se está obteniendo respecto a las leyes y a disposiciones internas.

Enfoque por objetivos: El equipo de evaluación compara los resultados reales con los resultados a que aspiraba. Mediante esta técnica se detectan áreas en las que el desempeño puede ser insuficiente y se concentran en ellas los esfuerzos.

Los instrumentos más utilizados son los siguientes:

Según **Rodríguez A. (2011)** en su artículo **“Auditoría de Gestión a los Recursos Humanos, un proceso vital”** define los siguientes instrumentos:

Entrevistas: Las entrevistas directas con el personal a todo nivel son una poderosa herramienta para obtener información acerca de las actividades de Recursos humanos y para identificar áreas que necesitan mejorar. Los comentarios del empleado se registran y después se analizan durante la Auditoría de la función de Recursos humanos para identificar las causas de la tasa de rotación, la baja moral y otros problemas.

Sondeos de opinión: Ofrecen respuestas más directas y honestas cuando contestan un cuestionario que cuando se entrevistan con un funcionario del departamento de personal. Sin embargo, debido a que las entrevistas son

costosas en términos de tiempo y dinero, muchos departamentos de Recursos humanos utilizan sondeos de opinión para obtener información.

Análisis históricos: Permite adquirir información esencial sobre la función de la administración de los Recursos humanos de la empresa. (Auditorías de la seguridad física y aspectos de salud, Auditoría de conflictos, Auditorías de la compensación).

Información externa: Las comparaciones con otras organizaciones pueden proporcionar a los auditores una perspectiva adecuada que les permita emitir juicios certeros y tomar decisiones correctas. Las fuentes más confiables para obtener información especializada incluyen las organizaciones industriales y profesionales, las cámaras de comercio.

Investigación en el Área de los Recursos humanos: Comparan un grupo experimental con otro de control en condiciones realistas. Estos experimentos se llevan a cabo para obtener datos referentes a aspectos como el ausentismo, la tasa de rotación, el nivel de satisfacción con el empleo, la compensación, la seguridad y otros.

El informe de auditoría

Según **Rodríguez A. (2011)** en su artículo **“Auditoría de Gestión a los Recursos Humanos, un proceso vital”** el informe “Es una descripción global de las actividades de Recursos humanos en la empresa.”

Por lo que se puede decir que este incluye tanto los juicios positivos por los aspectos que se han logrado bien como las recomendaciones para poner en práctica medidas correctivas en las áreas que lo requieren. Cuando un informe reconoce la existencia de aspectos tanto positivos como negativos, se considera más balanceado y logra mejor aceptación.

El informe que se entrega al gerente de Recursos humanos suele contener toda la información que se proporcionó a los gerentes de línea, así como a los especialistas de Recursos humanos. Además de estos aspectos, se proporciona retroalimentación al gerente sobre aspectos como:

Las actitudes de los gerentes de línea y del personal en general respecto al departamento y los servicios que presta.

Una verificación de los objetivos y planes del departamento, con recomendaciones acerca de cómo alcanzarlos.

Recomendaciones específicas sobre los cambios necesarios y una escala de prioridades que ayude a la toma de decisiones.

Beneficios de este tipo de Auditorías

- Identifica el grado de contribución del Departamento de personal a la organización.
- Mejora la imagen profesional del departamento de personal.
- Estimula una mayor responsabilidad y profesionalidad entre los miembros del departamento de personal.
- Clarifica los deberes y responsabilidades del departamento de personal.
- 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.

Objetivos generales de Auditoría de Gestión a los Recursos humanos

Medición y comparación de logros

Medir, evaluar y comparar los resultados favorables y no favorables alcanzados en la gestión de los recursos humanos, a partir de los procedimientos previstos en materia de Planeación, Reclutamiento, Selección, Orientación o inducción, capacitación y Desarrollo y Evaluación del desempeño.

Cultura de la responsabilidad

Verificar la existencia de una cultura de la responsabilidad en la Gestión de los Recursos humanos, por parte de los directivos y especialistas.

Mejoramiento de la planificación

Comprobar el cumplimiento de los procedimientos establecidos para el diseño, formulación, aprobación, ejecución y control de los planes y presupuesto de gastos aprobados para la organización, administración y control de los Recursos humanos.

Necesidad de un buen sistema integral de información y comunicación

Comprobar que los sistemas de información y comunicación implementados para la Gestión de los Recursos humanos permiten garantizar la calidad, oportunidad y cantidad de los procesos productivos o de servicios de la entidad auditada.

2.3.1.2. Marco conceptual variable dependiente

- **ANÁLISIS FINANCIERO**

Según **Cabrera J. (2005)**, en su artículo “**Análisis financiero**” define al análisis financiero como “una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros y que, en consecuencia, se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos. Por lo tanto, el primer paso en un proceso de ésta naturaleza es definir los objetivos para poder formular, a continuación, los interrogantes y criterios que van a ser satisfechos con los resultados del análisis que es el tercer paso a través de diversas técnicas.”

Según **Fornero R. (2009)** en su artículo “**Análisis financiero con información contable**” conceptualiza al análisis financiero como un “método para establecer las consecuencias financieras de las decisiones de negocios, aplicando diversas técnicas que permiten seleccionar la información relevante, realizar mediciones y establecer conclusiones.”

Objetivos del análisis financiero

La administración financiera de negocios busca identificar los cursos de acción que tienen el mayor efecto positivo en el valor de la empresa para sus propietarios.

Para esto es necesario establecer cuál es el valor de la empresa en el momento de la decisión y a través de qué caminos puede aumentarse este valor (actuando sobre los recursos que se emplean y los medios de financiamiento que se utilizan). El análisis financiero proporciona a los directivos y propietarios una medida del efecto esperado que tienen las decisiones estratégicas y de gestión en el valor de la empresa.

Los inversores y prestamistas también usan el análisis financiero para evaluar el grado en que podrán alcanzar sus objetivos con las decisiones que tomen. Los inversores de capital examinan la conveniencia de aportar dinero a una empresa (por ejemplo, comprando sus acciones). Por ello, están interesados en interpretar correctamente las ganancias actuales de la empresa y las perspectivas de ganancias futuras y de los fondos que estarán disponibles para dividendos.

Los acreedores comerciales y los prestamistas (acreedores financieros) buscan establecer de un modo adecuado la capacidad de pago de la empresa a la cual le conceden crédito.

Para ello también se interesan en las perspectivas de la generación de fondos de la empresa y en la evolución de sus condiciones patrimoniales y de desempeño competitivo. Es importante que los directivos y propietarios comprendan cuál es la evaluación de la empresa que realizan los inversores y los acreedores, a fin de negociar mejor las operaciones de aportes de capital o contratación de pasivos.

Es necesario, entonces, que analicen aquellos aspectos y explicaciones que afectan esa evaluación.

Información para el análisis financiero

Hay seis tipos de fuentes de información para el análisis financiero de una empresa:

1. La contabilidad de la empresa
2. Las estadísticas comerciales y operativas de la empresa (composición de ventas y costos, medidas de productividad)
3. El relevamiento de precios y composición de los mercados y sectores pertinentes (mercados de insumos y de productos)
4. Los pronósticos acerca del desenvolvimiento de los mercados y los sectores
5. El relevamiento y las perspectivas de la tecnología (de procesos y productos) aplicable en la empresa y en el sector en que compete
6. Las condiciones legales, impositivas y de regulación de la empresa y el sector.

La selección de la información depende del análisis que se requiere y de la posición del analista.

Áreas principales de interés en el análisis financiero

Según **Bernstein, L. (2009:102p.)** en su libro “**Análisis de Estados Financieros**” el análisis de los estados financieros debe examinar diversos aspectos importantes de la situación financiera de una empresa, así como de los resultados de sus operaciones. Para organizar de algún modo este análisis, podemos señalar cinco áreas principales de interés:

1. La estructura patrimonial de la empresa
2. El fondo de maniobra y la liquidez a corto plazo
3. El flujo de fondos
4. El resultado económico de las operaciones
5. **Rendimiento y rentabilidad**

• HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS FINANCIERO

Durante el proceso de análisis de estados financieros se dispone de una diversa gama de posibilidades para satisfacer los objetivos emprendidos al planear y llevar a cabo dicha tarea de evaluación. El analista puede elegir, entonces, las herramientas que mejor satisfagan el propósito buscado, dentro de las cuales según **Van Horne J. (1998)** en su libro **Financial Management and Policy** se destacan las siguientes:

1. Análisis comparativo
2. Análisis de tendencias
3. Estados financieros proporcionales
4. Indicadores financieros
5. Análisis especializados

Análisis comparativo

Esta técnica de análisis consiste en comparar los estados financieros de dos o tres ejercicios contables y determinar los cambios que se hayan presentado en los diferentes períodos, tanto de manera porcentual como absoluta, con el objetivo de detectar aquellas variaciones que puedan ser relevantes o significativas para la empresa.

Análisis de tendencias

El método de análisis por tendencias es un refinamiento de los cambios interanuales o análisis comparativo y se utiliza cuando la serie de años a comparar es mayor a tres. La comparación de estados financieros en una serie larga de períodos permitirá evaluar la dirección, velocidad y amplitud de la tendencia, así como utilizar sus resultados para predecir y proyectar cifras de una o más partidas significativas.

Estados financieros proporcionales

El análisis de estados financieros proporcionales es, en el fondo, la evaluación de la estructura interna de los estados financieros, por cuanto los resultados se expresan como la proporción o porcentaje de un grupo o subgrupo de cuentas dentro de un

total, que sea representativo de lo que se pretenda analizar. Esta técnica permite evaluar el cambio de los distintos componentes que conforman los grandes grupos de cuentas de una empresa: activos, pasivos, patrimonio, resultados y otras categorías que se conforman de acuerdo a las necesidades de cada ente económico.

Indicadores financieros

Finalmente, los indicadores o ratios financieros expresan la relación matemática entre una magnitud y otra, exigiendo que dicha relación sea clara, directa y comprensible para que se puedan obtener informaciones, condiciones y situaciones que no podrían ser detectadas mediante la simple observación de los componentes individuales de la razón financiera.

Los Indicadores se pueden clasificar:

- Por su origen: Internos y externos
- Por la unidad de medida: De valor y de cantidad
- Por su relación: Estáticos, dinámicos y mixtos
- Por su objeto: De estructura financiera, de estructura de capital; de liquidez y solvencia, de actividad comercial y de rendimiento económico

• INDICADORES DE RENDIMIENTO

Según **Acosta J. (2010: 13p.)** en su obra **“Análisis e interpretación de información financiera”** define que los indicadores de rendimiento son “aquellos que miden los réditos que causan los recursos exclusivamente al final de un período contable. Sirven como parámetros de inversión debido a que demuestran cuales son las opciones de ganancia o rentabilidad que se obtienen en comparación con las tasas de interés vigentes en el mercado”.

Además para según **Van Horne J. (1998)** en su libro **Financial Management and Policy** Las Razones de Rentabilidad miden el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital. Es importante conocer estas cifras, ya que la empresa necesita producir utilidad para poder existir.

Estos indicadores son de mucho uso, puesto que proporcionan orientaciones importantes para dueños, banqueros y asesores, ya que relacionan directamente la capacidad de generar fondos en la operación de corto plazo de la empresa. Todos los indicadores están diseñados para evaluar si la utilidad que se produce en cada período es suficiente y razonable, como condición necesaria para que el negocio siga marchando.

Los indicadores de rentabilidad son muy variados, los más importantes y que se estudian aquí son los siguientes:

- **Rendimiento sobre el Patrimonio**

Esta razón se obtiene dividiendo las utilidades finales entre el patrimonio neto de la empresa. Es una cierta medida de la rentabilidad de los fondos aportados por el inversionista.

RENDIMIENTOSOBRE EL PATRIMONIO= Utilidad neta/ Patrimonio Neto

- **Rendimiento sobre la Inversión**

El Rendimiento sobre la Inversión muestra la capacidad básica de la entidad para generar utilidades, o lo que es lo mismo, la utilidad que se obtiene por cada peso de activo total invertido. Proporciona el nivel de eficacia de la gestión, el nivel de rendimiento de las inversiones realizadas. Muestra en cuánto aumentó el enriquecimiento de la empresa como producto del beneficio obtenido y se calcula a través de la división de las Utilidades antes de Impuesto entre el activo total.

Se obtiene dividiendo la utilidad neta entre los activos totales de la empresa, para determinar la efectividad total de la administración y producir utilidades sobre los activos totales disponibles. Es una medida de la rentabilidad del negocio como proyecto independiente de los accionistas

RENDIMIENTOSOBRE LA INVERSION= Utilidad neta/ Activo Total

- **La rentabilidad en relación con las ventas**

Esta razón nos indica la ganancia de la compañía en relación con las ventas, después de deducir los costos de producir los bienes que se han vendido. También

indica la eficiencia de las operaciones así como la forma en que se asignan los precios a los productos. Una razón de rentabilidad más específica es el margen de utilidades netas:

El margen de utilidades netas nos muestra la eficiencia relativa de la empresa después de tomar en cuenta todos los gastos e impuestos sobre ingresos, pero no los cargos extraordinarios.

Formulas:

Margen Neto: Utilidad neta/ventas

Margen Bruto: Utilidad bruta/ventas

- **Margen de Beneficio Neto**

El Margen de Beneficio Neto o Rentabilidad de los Ingresos indica cuánto beneficio se obtiene por cada peso de venta, en otras palabras, cuánto gana la empresa por cada peso que vende. Se calcula dividiendo el ingreso neto después de impuestos entre las ventas. El valor de este índice estará en relación directa al control de los gastos, pues por mucho que la empresa venda si los gastos aumentan, el resultado se verá reducido por la influencia negativa del exceso de gastos incurridos en el período.

Utilidad antes de intereses e impuestos / Ventas

- **RENTABILIDAD**

Según **Sánchez J., (2002)** en su artículo "**Análisis de Rentabilidad de la empresa**" define a la rentabilidad como "una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto 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 posteriori."

CLASES DE RENTABILIDAD

LA RENTABILIDAD ECONÓMICA

Según **Rivero P. (1992: 56p.)** en su libro **“Análisis de balances y estados complementarios”** la define de la siguiente manera “La rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos”, De aquí que, según la opinión más extendida, la rentabilidad económica sea considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la rentabilidad entre empresas sin que la diferencia en las distintas estructuras financieras, puesta de manifiesto en el pago de intereses, afecte al valor de la rentabilidad.

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. Además, el no tener en cuenta la forma en que han sido financiados los activos permitirá determinar si una empresa no rentable lo es por problemas en el desarrollo de su actividad económica o por una deficiente política de financiación.

Para **Correa A. y otros (2003)** en su obra **“Principios de Gestión Financiera”** habla sobre La rentabilidad Económica se da cuando se compara el beneficio económico o beneficio operativo (antes de pagar los intereses de las deudas) con el capital total invertido (activo) obtendremos la rentabilidad económica o rentabilidad de la inversión.

Su Fórmula es:

$$\text{RE} = \frac{\text{BENEFICIO ECONÓMICO}}{\text{ACTIVO}}$$

La rentabilidad económica mide la capacidad de los activos de una empresa para generar valor, independientemente de cómo hayan sido financiados y de las cuestiones fiscales. Una rentabilidad económica pequeña puede indicar: exceso de

inversiones en relación con la cifra de negocio, ineficiencia en el desarrollo de las funciones de aprovisionamiento, producción y distribución, o un inadecuado estilo de dirección.

RENTABILIDAD FINANCIERA

Según **Martínez F. (1996:89p.)** en su obra **“Análisis de estados contables: comentarios y ejercicios”** define “La rentabilidad financiera o de los fondos propios, denominada en la literatura anglosajona *return on equity* (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. Además, una rentabilidad financiera insuficiente supone una limitación por dos vías en el acceso a nuevos fondos propios. Primero, porque ese bajo nivel de rentabilidad financiera es indicativo de los fondos generados internamente por la empresa; y segundo, porque puede restringir la financiación externa.

En este sentido, la rentabilidad financiera debería estar en consonancia con lo que el inversor puede obtener en el mercado más una prima de riesgo como accionista.

Sin embargo, esto admite ciertas matizaciones, puesto que la rentabilidad financiera sigue siendo una rentabilidad referida a la empresa y no al accionista, ya que aunque los fondos propios representen la participación de los socios en la empresa, en sentido estricto el cálculo de la rentabilidad del accionista debería realizarse incluyendo en el numerador magnitudes tales como beneficio distribuible, dividendos, variación de las cotizaciones, etc., y en el denominador la inversión que corresponde a esa remuneración, lo que no es el caso de la rentabilidad financiera, que, por tanto, es una rentabilidad de la empresa.

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

Tomando como referencia los conceptos de **Correa A. y otros (2003) en su obra “Principios de Gestión Financiera”** determinan que la rentabilidad financiera se da cuando se compara el beneficio neto (después de pagar los intereses de las deudas) con los recursos propios o recursos invertidos por quien realiza la inversión, obtendremos la rentabilidad financiera o rentabilidad del accionista.

Su Fórmula es:

$$RF = \frac{\text{BENEFICIO ECONÓMICO-INTERESES}}{\text{DEUDAS/RECURSOS PROPIOS}}$$

Teniendo en cuenta que el objetivo de toda empresa es maximizar el rendimiento para sus propietarios, la rentabilidad más interesante para el inversor es la rentabilidad financiera, puesto que nos compara el beneficio que queda para el propietario con los recursos financieros arriesgados por el mismo. Una rentabilidad financiera inferior o poco superior, a la que podría obtenerse en el mercado financiero, cierra las posibilidades de expansión de la empresa, pues no habría inversores dispuestos a invertir sus fondos en la misma, debido a que el riesgo que asumen sería mayor que la rentabilidad percibida.

La rentabilidad económica coincidirá con la rentabilidad financiera cuando la empresa se financie únicamente con fondos propios.

ESTRATEGIAS DE RENTABILIDAD

Según **De Zuani E. (2005) en su libro “Introducción a la administración de organizaciones”** dice que La empresa debe utilizar por lo menos una (o todas) las estrategias siguientes para determinar su política de calidad que determinará su rentabilidad:

Existen 9 factores primordiales que influyen en la rentabilidad y los cuales iremos analizando a lo largo del trabajo:

- Intensidad de la inversión

- Productividad
- Participación de Mercado
- Desarrollo de nuevos productos o diferenciación de los competidores
- Calidad de producto/servicio
- Tasa de crecimiento del mercado
- Integración vertical
- Costos operativos

Intensidad de La Inversión

Cuando invertimos estamos dando algo a alguien con el fin de obtener algo mejor. Se puede invertir de muchas formas, invertir nuestro tiempo en una relación, la inteligencia en el trabajo o los fines de semana haciendo deporte para tener una buena salud.

Así como se puede invertir en cualquiera de estas situaciones esperando algo bueno a cambio, podemos invertir nuestro dinero en un fondo mutuo esperando asegurar un capital que nos garantice mantener un nivel de vida en una etapa de retiro o convertir en realidad alguno de nuestros sueños hacia futuro.

Invertir dinero es poner el dinero en algún tipo de instrumento financiero, llámese acciones, bonos, fondos mutuos, esperando más dinero a cambio.

Productividad

Para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad. Y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

La productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento del recurso material y humano.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

Participación de Mercado

Este tipo de estudio es realizado con la finalidad de determinar el peso que tiene una empresa o marca en el mercado. Se mide en términos de volumen físico o cifra de negocios. Estas cifras son obtenidas mediante investigaciones por muestreo y la determinación de los tamaños poblacionales.

Los principales objetivos de este tipo de estudio son los siguientes:

1. Determinar la participación de mercado de la empresa y sus marcas, partiendo de las cifras de venta o volúmenes vendidos.
2. Monitorear el crecimiento de la empresa o sus marcas a lo largo del tiempo.

Desarrollo De Nuevos Productos O Diferenciación De Los Competidores.

Un nuevo producto puede ser creado o hecho "nuevo" de muchas maneras. Un concepto enteramente nuevo se puede traducir en un nuevo artículo y/o servicio. Simples cambios secundarios en un producto existente pueden convertirlo en otro "nuevo" o se puede ofrecer un producto existente a nuevos mercados que lo considerarán "nuevo". Sólo podemos considerar nuevo un producto durante un período limitado.

Calidad De Producto/Servicio.

El significado de esta palabra puede adquirir múltiples interpretaciones, ya que todo dependerá del nivel de satisfacción o conformidad del cliente. Sin embargo, la calidad es el resultado de un esfuerzo arduo, se trabaja de forma eficaz para poder satisfacer el deseo del consumidor. Dependiendo de la forma en que un producto o servicio sea aceptado o rechazado por los clientes, podremos decir si éste es bueno o malo.

Tasa De Crecimiento Del Mercado

La tasa de crecimiento es la manera en la que se cuantifica el progreso o retraso que experimenta un producto en el mercado en un período determinado. Esto tiene que ver también, con el ciclo de vida del producto, que se define por ser el clásico ciclo de nacimiento, desarrollo, madurez y expiración, aplicado a las ventas de un producto.

Integración Vertical

La integración vertical comprende un conjunto de decisiones que, por su naturaleza, se sitúan a nivel corporativo de una organización. Dichas decisiones son de tres tipos:

- 1) Definir los límites que una empresa debería establecer en cuanto a las actividades genéricas de la cadena de valor de la producción.
- 2) Establecer la relación de la empresa con las audiencias relevantes fuera de sus límites, fundamentalmente sus proveedores, distribuidores y clientes.
- 3) Identificar las circunstancias bajo las cuales dichos límites y relaciones deberían cambiar para aumentar y proteger la ventaja competitiva de la empresa.

Este conjunto de decisiones permiten caracterizar a una empresa: qué bienes y capacidades forman parte de la empresa y que tipos de contratos se establecen con agentes externos.

Costos Operativos

Los costos en que incurre un sistema ya instalado o adquirido, durante su vida útil, con objeto de realizar los procesos de producción, se denominan costos de operación, e incluyen los necesarios para el mantenimiento del sistema.

2.4. HIPOTESIS

El desconocimiento de la evaluación de la gestión a los Procesos de Recursos Humanos conlleva a la reducción de la rentabilidad en la Florícola Malen Roses Ecuador

2.4.1. Elementos de la hipótesis

- **Variable independiente:** El desconocimiento de la evaluación de la gestión a los Procesos de Recursos Humanos
- **Variable dependiente:** Reducción de la Rentabilidad
- **Unidad de observación:** Florícola Marlen Roses Ecuador
- **Términos de relación:** Conlleva

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque

En la presente investigación es predominantemente cuantitativa que según **Ortiz E. (2000)** en su artículo **“Pasos para hacer una Investigación”** define a La Metodología Cuantitativa como “aquella que permite examinar los datos de manera científica, o de manera más específicamente en forma numérica, generalmente con ayuda de herramientas del campo de la Estadística. Para que exista Metodología Cuantitativa se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya naturaleza sea representable por algún modelo numérico ya sea lineal, exponencial o similar.”

En el presente estudio, se utilizará para estudiar las propiedades y fenómenos cuantitativos y sus relaciones para proporcionar la manera de establecer, formular, fortalecer y revisar la teoría existente.

Para el desarrollo de esta investigación es muy útil ya que busca las causas y la explicación de los hechos que estudia y lo más importante es que se podrán aplicar modelos matemáticos y estadísticos.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. Investigación de campo

Según **Graterol R. (2011)** en su artículo **“La Investigación de Campo”** conceptualiza que **“La investigación de campo se presenta mediante la manipulación de una variable externa no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o porque causas se produce una situación o acontecimiento particular.”**

Este tipo de investigación es también conocida como investigación in situ ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ello permite el conocimiento más a fondo del investigador, puede manejar los datos con más seguridad y podrá soportarse en diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, creando una situación de control en la cual manipula sobre una o más variables dependientes (efectos).

En este estudio será aplicable ya que se requiere que se analicen los hechos en el lugar en que se producen para facilitar la identificación de posibles debilidades.

3.2.2. Bibliográfica-Documental

Para **De la Mora E. (2006: 159p.)** En su libro **“Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia”** define que La investigación documental “es aquella que depende exclusivamente de fuentes de datos secundarios, ósea, aquella información que existe en documentos y material de índole permanente y a la que se puede acudir como fuente de referencia en cualquier momento y lugar sin alterar su naturaleza o sentido para poder comprobar su autenticidad.”

En el presente estudio será de gran utilidad para fundamentar, detectar, ampliar y profundizar sobre el problema del cual se trata en esta investigación logrando estudiar los diferentes criterios de varios autores en temas relacionados de una u otra manera, además nos permitirá basarnos en documentos, libros, revistas y demás fuentes de consulta.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Investigación descriptiva

Para **Rodríguez E. (2005: 26p.)**, en su libro **“Metodología de la investigación”** dice que “la investigación descriptiva 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, además trabaja sobre realidades y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta.”

En la presente investigación será de utilidad para ordenar, agrupar o sintetizar las actividades involucradas en el trabajo indagatorio, además que proporcionará toda información que se obtendrá en el área administrativa permitiendo así, desarrollar de una menor manera la auditoria de gestión.

3.3.2. Investigación asociación de variables (correlacional)

Hernández S. Afirma que la investigación correlacional “tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos de variables”; es decir determinar estadísticamente si las variaciones en uno o varios factores son concomitantes con la variación en otro u otros factores. **(Citado por Víctor H. Abril, (2007:67p.) en su obra “Metodología de la investigación”)**

En este estudio nos permitirá relacionar las causas con los respectivos efectos y demostrar la hipótesis. Además que ayudará a evaluar las variaciones de comportamiento de una variable en función de variaciones de otra variable

3.3.3. Investigación exploratoria

Según **Grajales T. (2000)** en su artículo **“Tipos de Investigación”** conceptualiza que “Los estudios exploratorios nos permiten aproximarnos a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular. En si es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento.”

Esta investigación se utilizará para señalar claramente los elementos y debilidades por las que atraviesa la florícola, para con ésta visión estructurar una propuesta de solución.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

Según **Lerma H. (2003)** en su obra **“Metodología de la Investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto”** define a La población como “el conjunto de todos los elementos de la misma especie que presentan una característica determinada o que corresponden a una misma definición y a cuyos elementos se le estudiarán sus características o relaciones. Es definida por el investigador y puede estar integrada por personas o unidades diferentes a personas.”

En el presente trabajo investigativo se ha determinado como población todos los trabajadores de la Florícola Marlen Roses Ecuador que son 99 de lo cual se presenta en forma detallada en la siguiente tabla:

Tabla 1. Población

SUJETOS	NUMERO
Personal Administrativo	14
Personal Producción	85
TOTAL	99

Fuente: Marlen Roses Ecuador S.A. (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca (2011)

3.4.2. Muestra

En el presente estudio es necesario el cálculo de la muestra debido a que la población a ser estudiada está compuesta por todos los trabajadores en forma

general y de todas las áreas de la Florícola, viéndonos obligados a realizar un muestreo probabilístico regulado a fin de obtener mejores resultados en el estudio y además que nos permitirá enfocarnos solamente en el área de interés es decir en la administrativa y financiera.

Herrera L. y otros. Afirman que en el muestreo probabilístico regulado forman parte de la muestra los elementos del universo en los cuales se hace presente el problema de investigación. **(Citado por Abril Víctor H., (2007:108p.) en su obra “Metodología de la investigación”)**

Analizando el correspondiente concepto se determinó una muestra de 14 personas Conformado por el personal de área administrativa y financiera el cual se presenta detalladamente en la siguiente tabla:

Tabla 2. Marco muestral de trabajadores de Marlen Roses Ecuador S.A.

ADMINISTRACION		
#	NOMBRES	CARGO
1	CAISAGUANO NORMA	Jefe RRHH
2	AYALA CHAVEZ HECTOR ALCIDES	Gerente Producción
3	BALSECA LEMA EDY MANOLO	Gerente Adm. Financiero
4	CANDO ESTRELLA MARTHA AZUCENA	Auditora Certificaciones
5	CHACON PEREZ LUIS MANUEL	Jefe Bodega
6	CHICAIZA CHILUISA GLADYS PIEDAD	Asistente Producción
7	CONTRERAS MESA JAVIER	Presidente
8	CONTRERAS NARANJO ANGELA SOFIA	Jefe Ventas
9	GUAYTA GUAITA MERCY PAULINA	Contadora
10	MARTINEZ BASSANTE MARTHA CECILIA	Auxiliar Cobranza
11	NARANJO BARAJAS MARLENY	Gerente General
12	TOAPANTA JORGE	Jefe Post-cosecha M2
13	TOBAR MARCO	Jefe Post-cosecha M1
14	ROSAS JAVIER	Representante de Ventas
	TOTAL	14

Fuente: Marlen Roses Ecuador S.A. (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca (2011)

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Para **Abril Víctor H. (2011)** en su artículo “Investigación” dice que “La Operacionalización de las Variables es el proceso para pasar de conceptos abstractos a evidencias sensoriales concretas y medibles.”

En la presente investigación será de vital importancia ya permitirá enfatizar la importancia de las definiciones operacionales centradas en las dos variables más importantes del estudio y para obtener evidencias medibles.

3.5.1. Operacionalización de la Variable Independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE: AUTITORIA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEM BÁSICO	TECNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p>La Auditoría de Gestión se conceptúa como: " el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la Gestión operativa y sus resultados, así como, la eficiencia de la Gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía , efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles. Establecer los valores éticos de la organización y el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras y bienes ofrecidos, y el impacto socio económico del derivado de sus actividades".</p>	ECONOMÍA	Uso apropiado de los recursos en cantidad y calidad	¿Los recursos de la institución tiene un uso adecuado?	Encuesta al personal administrativo con Cuestionario 1. (Ver anexo 3)
		Análisis de proformas para las compras	¿Las adquisiciones se realizan al menor costo posible?	
	EFICIENCIA	Procesos para la selección del personal	¿A que se debe que la empresa no tenga estructurados los procesos de selección de personal?	Encuesta al personal administrativo con Cuestionario 1. (Ver anexo 3)
		La utilización productiva de los recursos humanos, económicos y tecnológicos	¿Los recursos humanos, económicos y tecnológicos son utilizados productivamente en la institución?	
		Consecución de metas y objetivos	¿Considera que la institución alcanza sus metas y objetivos de acuerdo a lo propuesto?	Encuesta al personal administrativo con Cuestionario 1. (Ver anexo 3)
		Capacitación para el personal	¿Se capacita continuamente a todo el personal?	
	ECOLOGÍA, ETICA Y EQUIDAD	Normas Ambientales	¿Cree que es de vital importancia para la institución cumplir con las normas ambientales?	Encuesta al personal administrativo con Cuestionario 1. (Ver anexo 3)
		Calidad en los servicios	¿Los servicios que presta la institución son de calidad?	Encuesta al personal administrativo con Cuestionario 1. (Ver anexo 3)

3.5.2. Operacionalización Variable Dependiente

VARIABLE DEPENDIENTE: RENTABILIDAD				
CONCEPTO	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEM BÁSICO	TECNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p>La rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado período de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo.</p>	<p>INDICADORES DE RENDIMIENTO</p>	Rendimiento sobre el patrimonio	<p>¿La empresa aplica todos los indicadores de rendimiento que le permitan medir su desempeño?</p>	<p>Encuesta al personal administrativo con Cuestionario 1. (Ver anexo 3)</p>
		Rendimiento sobre la inversión		
		Margen de beneficio neto		
		<p>Por cada dólar de ventas existe un \$ de ganancia lo que representa un %: es decir si este es menor a 0% o es negativo muestra que las actividades de la empresa generan solo pérdidas</p>		
	<p>ESTRATEGIAS DE RENTABILIDAD</p>	Estrategias de rentabilidad	<p>¿Con que frecuencia se renuevan las estrategias de rentabilidad?</p>	<p>Encuesta al personal administrativo con Cuestionario 1. (Ver anexo 3)</p>
		Tasa de crecimiento en el mercado	<p>¿Qué se realiza para incrementar la participación en el mercado?</p>	
	<p>RENTABILIDAD ECONOMICA Y FINANCIERA</p>	<p>Una rentabilidad económica pequeña (menor al 3%) puede indicar: que los activos de una empresa no están generando valor, independientemente de cómo hayan sido financiados y de las cuestiones fiscales.</p>	<p>¿ Los activos generan el valor adecuado es decir la rentabilidad económica es positiva en la empresa?</p>	<p>Observación a Estados Financieros con Ficha de Observación (Ver anexo 4)</p>
		<p>Si al aplicar la fórmula de la rentabilidad financiera es decir: BENEFICIO ECONOMICO- INTERESES DEUDAS/RECURSOS PROPIOS arroja un resultado de (-1%) la empresa esta totalmente en pérdida</p>	<p>¿ La empresa tiene demasiadas deudas con instituciones financieras y estas reducen su rentabilidad financiera?</p>	

3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Metodológicamente la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.

3.6.1. Plan para la recolección de información

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

- ***Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.***
En la presente investigación las personas que van a ser investigados son los empleados del área administrativa y los directivos de la florícola Marlen Roses Ecuador S.A. y los objetos de investigación son sus Estados e Informes Financieros.
- ***Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.***
 - **Encuesta** que según **Puente W. (2011)** en su artículo “**Técnicas de investigación**” define que la encuesta “es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario.”
 - **Entrevista** para **Ávila H. (2006)** en su artículo “**Introducción a la metodología de la investigación**” manifiesta que “es una pieza de la interacción social en la cual una persona responde a otra una serie de preguntas sobre un tópico específico, en sí representa una interacción cara a cara entre dos o más personas. La entrevista representa una excelente técnica de recolección de la información.”
 - **Observación** para **Ávila H. (2006)** en su artículo “**Introducción a la metodología de la investigación**” dice que “en esta técnica la participación del usuario es pasiva, únicamente está allí para ser objeto de observación y análisis los investigadores, son los que tienen el papel activo ya que les corresponde

analizar el comportamiento del usuario u objeto de investigación y concluir al respecto.”

- ***Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.*** En la presente investigación los instrumentos serán diseñados por el investigador siendo estos cuestionarios (Ver anexo 3) y ficha de observación. (Ver anexo 4).

- **Cuestionario:** según **Quero E. (2011)** en su artículo “**CUESTIONARIO**” se define como “una forma de encuesta y una técnica de recogida de información que supone un interrogatorio en el que las preguntas establecidas de antemano se plantean siempre en el mismo orden y se formulan con los mismos términos, con el objetivo de que un segundo investigador pueda repetirlo siguiendo los mismos pasos, es decir, tiene un carácter sistemático.”

- **Ficha de Observación:** según **Puente W. (2011)** en su artículo “**Técnicas de investigación**” dice que: “El fichaje es una técnica auxiliar que consiste en registrar los datos que se van obteniendo en los instrumentos llamados fichas, las cuales, debidamente elaboradas y ordenadas contienen la mayor parte de la información que se recopila en una investigación por lo cual constituye un valioso auxiliar en esa tarea, al ahorra mucho tiempo, espacio y dinero.”

- ***Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).***

- **Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.**

Tabla 3. Procedimiento de recolección de información

TÉCNICAS	PROCEDIMIENTO
Encuesta	A través del método analítico y sintético
	En los predios de la Florícola Marlen Roses Ecuador S.A.
	La tercera semana de octubre del 2011
Entrevista	A través del método analítico y sintético
	En los predios de la Florícola Marlen Roses Ecuador S.A.
	La tercera semana de octubre del 2011
Observación	A través del método analítico y sintético
	En los predios de la Florícola Marlen Roses Ecuador S.A.
	La primera semana de noviembre del 2011.

Fuente: Marlen Roses Ecuador S.A. (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca (2011)

Método analítico: según **Marx Herman** “es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, en sus elementos para observar su naturaleza, peculiaridades, relaciones, etc. El análisis es la observación y examen minuciosos de un hecho en particular.”. **(Citado por Abril Víctor H., (2007: 94p.) en su obra “Metodología de la investigación”)**

Método sintético: Para **Aura Babaresco** la síntesis es la meta o resultado final de análisis, por medio del cual se logra la comprensión cabal de la esencia de lo que se ha conocido en todos sus aspectos particulares o sea del análisis. . **(Citado por Abril Víctor H., (2007: 94p.) en su obra “Metodología de la investigación”)**

3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

3.7.1. Plan de procesamiento de información

- **Revisión crítica de la información recogida.** Es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- **Repetición de la recolección.** En ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- **Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.**

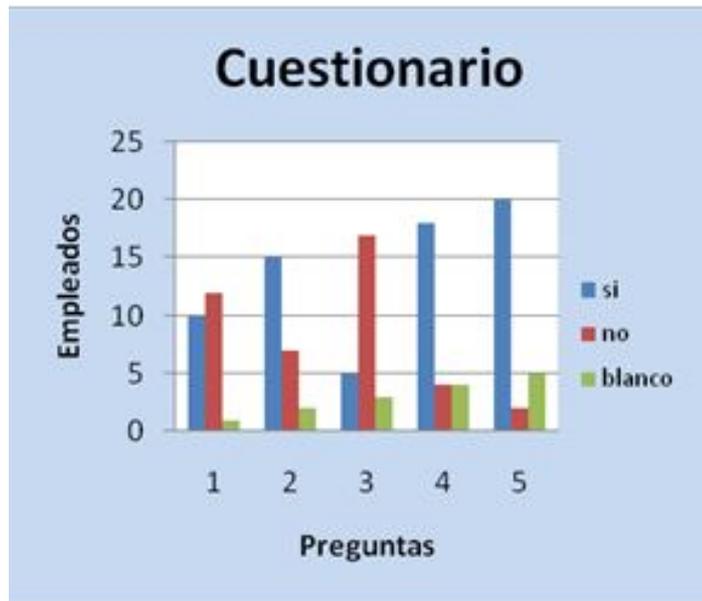
TABLA 4. Cuantificación de resultados

PREGUNTAS	x	y	z	TOTALES
1				
2				
N				

Fuente: Marlen Roses Ecuador S.A. (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca (2011)

- **Representaciones gráficas.** En la presente investigación la figura a ser utilizada para la presentación visual porcentual de los resultados cuantificados en la tabla anterior es el gráfico de barras que según **Dürsteler J. (2004) en su artículo “Gráficos de Barras”** dice que: “es aquella representación gráfica bidimensional en que los objetos gráficos elementales son un conjunto de rectángulos dispuestos paralelamente de manera que la extensión de los mismos es proporcional a la magnitud que se quiere representar.”



Fuente: Marlen Roses Ecuador S.A. (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca (2011)

Figura 5. Representación gráfica de resultados

3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

- **Análisis de los resultados estadísticos.** Destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- **Interpretación de los resultados.** Con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- **Comprobación de hipótesis** Teniendo en cuenta que la población a estudiar es finita la presente investigación utilizará el método de Chi Cuadrado para comprobar numéricamente la hipótesis.

Según Escobar F. (2009:114p.) en su tesis “La incidencia del proceso de descentralización en la formulación y aplicación de políticas locales para el desarrollo del Cantón Mera, Provincia de Pastaza” define que el “cálculo de chi

cuadrado se denomina también prueba de hipótesis con tablas de contingencias y está diseñada para determinar si dos variables están relacionadas.”

En ocasiones se la denomina prueba de independencia, ya que la hipótesis nula que se prueba establece que dos variables son independientes. Y para ello se especifica el modelo estadístico o fórmula a aplicar que es el siguiente:

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

Dónde:

X^2 = Chi cuadrado

\sum = Sumatoria

O = Frecuencia observada, datos de la investigación

E = Frecuencia teórica o esperados.

Según **Miniguano V. (2009)**, en su tesis “**El sistema de control de costos por procesos productivos y su incidencia en la rentabilidad de las curtiembres de la ciudad de salcedo**” enlista los siguientes pasos para su cálculo:

1. Se procede a elaborar la tabla de frecuencias observadas
2. Se hace el cálculo de frecuencias esperadas
3. Se realiza el cálculo estadístico correspondiente
4. Posterior se calcula el grado de libertad (GL), con la siguiente ecuación:

$$GL = (\text{Columnas} - 1) * (\text{Filas} - 1)$$

5. Se define el nivel de confianza (NC), el recomendable para la prueba de hipótesis es del 95%, a continuación se calcula el nivel de significación o α :

$$\alpha = 1 - NC$$

$$\alpha = 1 - 0.95$$

$$\alpha = 0.05$$

6. Obtenido el nivel de confianza y los grados de libertad se procede a determinar el valor X^2 y a realizar la gráfica correspondiente.

- **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.**

TABLA 5. Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Establecer aspectos teóricos relacionados a la Auditoría de gestión con el fin de conocer cómo aplicar correctamente la misma enfocada a los RRHH en la florícola Marlen Roses Ecuador S.A.		
Determinar el margen de rentabilidad actual de la empresa con la influencia del manejo de los recursos humanos, para el establecimiento de las falencias internas.		
Proponer una Auditoría de gestión a los procesos de RRHH y emitir el informe final estableciendo comentarios conclusiones y recomendaciones, que permitan mejorar el manejo de los recursos económicos.		

Fuente: Marlen Roses Ecuador S.A. (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca (2011)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1.1. Análisis de los resultados de encuesta

Pregunta 1: ¿Los recursos financieros de la institución tienen un uso adecuado?

TABLA 6. Uso adecuado de los Recursos Financieros de la institución

Categoría	f	fr	fa	fra	f%
Si	13	0,93	13	0,93	93%
No	1	0,07	14	1,00	7%
Total	14	1,00			100%

Fuente: Investigación de campo (2011)
Elaborado por: Nataly Balseca

Terminología:

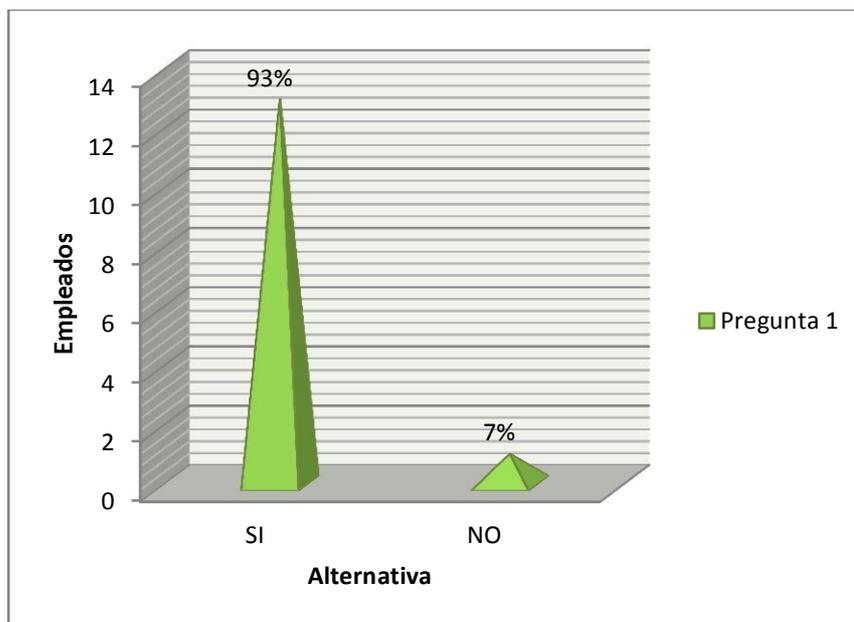
f= Frecuencia

fr= Frecuencia Relativa

fa= Frecuencia Acumulada

fra= Frecuencia Relativa Acumulada

f%= Frecuencia Porcentual



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO 1. Representación del uso adecuado de los recursos financieros

Análisis:

- ❖ De acuerdo a la pregunta realizada se obtiene como resultado que el 93% de los encuestados consideran que si hay un uso adecuado de los recursos financieros en la institución
- ❖ Mientras que tan solo un empleado representado por el 7% considera que no lo hay.

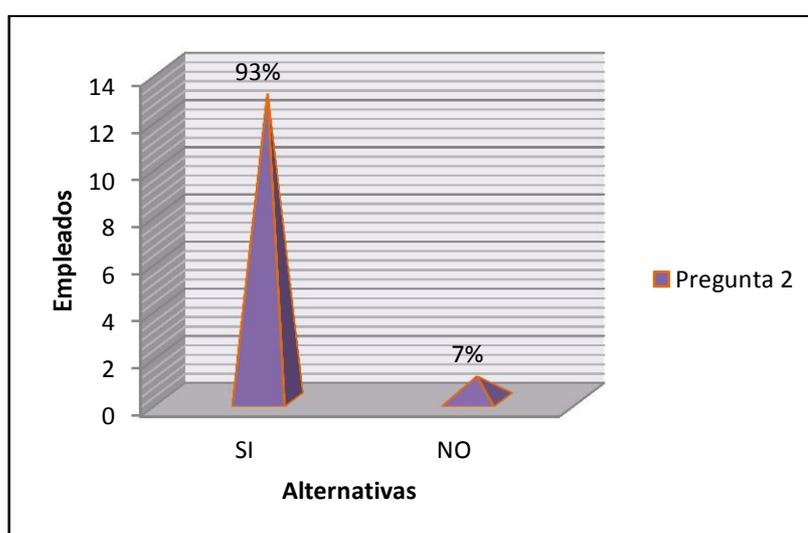
Pregunta 2: ¿Los recursos humanos y tecnológicos son utilizados productivamente?

TABLA 7. Uso productivo de los recursos humanos y tecnológicos

Categoría	f	fr	fa	fra	f%
Si	13	0,93	13	0,93	93%
No	1	0,07	14	1,00	7%
Total	14	1,00			100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO 2. Representación del uso productivo de los recursos humanos y tecnológicos

Análisis:

- ❖ En cuanto al uso productivo de los recursos humanos y tecnológicos tan solo un encuestado representado con el 7% manifiesta que no son empleados correctamente para generar productividad.
- ❖ Pero por otro lado una mayoría representada con el 93% de las respuestas positivas señalan que dichos recursos son utilizados de la forma más productiva posible.

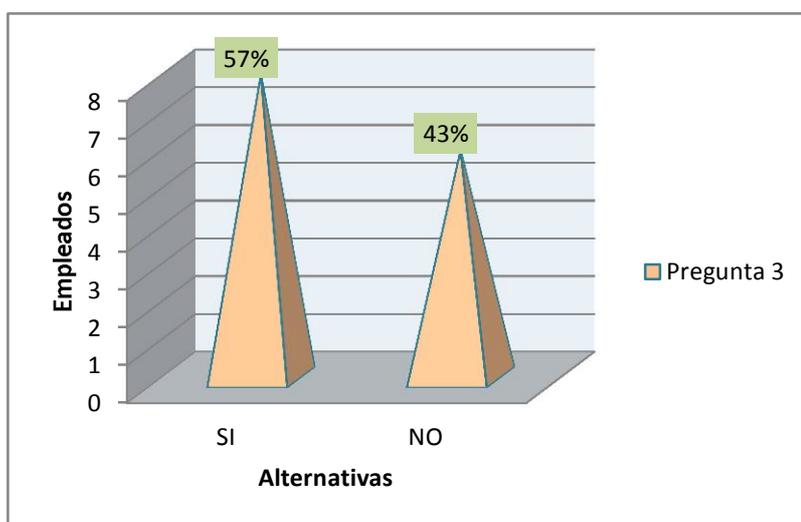
Pregunta 3: ¿La Institución cuenta con indicadores de productividad?

TABLA 8. Indicadores de productividad

Categoría	f	fr	fa	fra	f%
Si	8	0,57	8	0,57	57%
No	6	0,43	14	1,00	43%
Total	14	1,00			100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO 3. Representación de los indicadores de productividad

Análisis:

- ❖ De acuerdo a las respuestas obtenidas en esta pregunta se ha llegado a deducir que muchos de los empleados desconocen el uso y aplicación de los indicadores de productividad ya que el 43% de ellos manifiestan que la institución no cuenta con dichos indicadores
- ❖ Mientras que con una leve superioridad del 57% de los empleados consideran que si se cuenta con los indicadores de productividad.

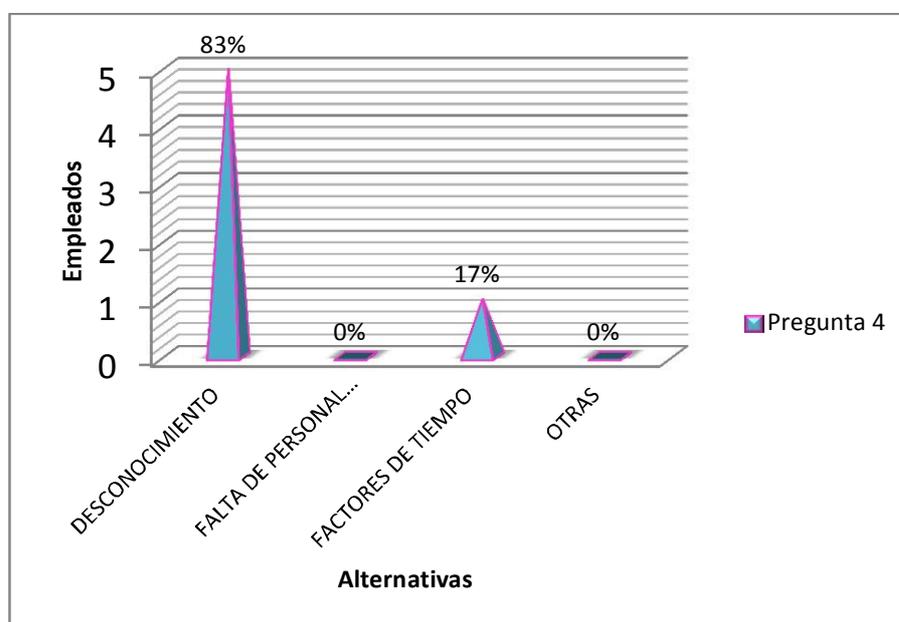
Pregunta 4: ¿Cuáles son los principales motivos para que la Institución no aplique índices de productividad?

TABLA 9. Motivos de la Institución para no aplicar índices de productividad

Categoría	f	fr	fa	fra	f%
Desconocimiento	5	0,83	5	0,83	83%
Falta de personal especializado	0	0,00	5	0,83	0%
Factores de tiempo	1	0,17	6	1,00	17%
Otras	0	0,00	6	1,00	0%
Total	6	1,00			100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO 4. Representación de los motivos de la Institución para no aplicar índices de productividad

Análisis:

- ❖ De acuerdo a los resultados obtenidos en esta pregunta se concluye que las dos principales causas para que la empresa no aplique índices de productividad son el desconocimiento con un 83%
- ❖ Además de factores de tiempo con el 17%.

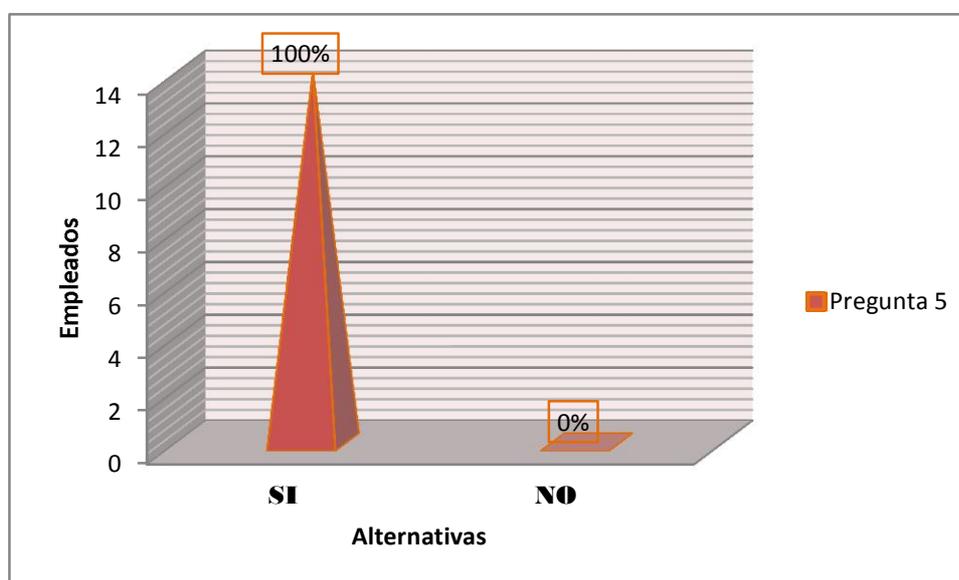
Pregunta 5: ¿La institución posee definida de forma clara sus metas y objetivos en todos sus niveles?

TABLA 10. Definición de las metas y objetivos de la institución en todos sus niveles

Categoría	f	fr	fa	fra	f%
Si	14	1,00	14	1,00	100%
No	0	0,00	14	1,00	0%
Total	14	1,00			100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO 5. Representación de la definición de las metas y objetivos de la institución en todos sus niveles

Análisis:

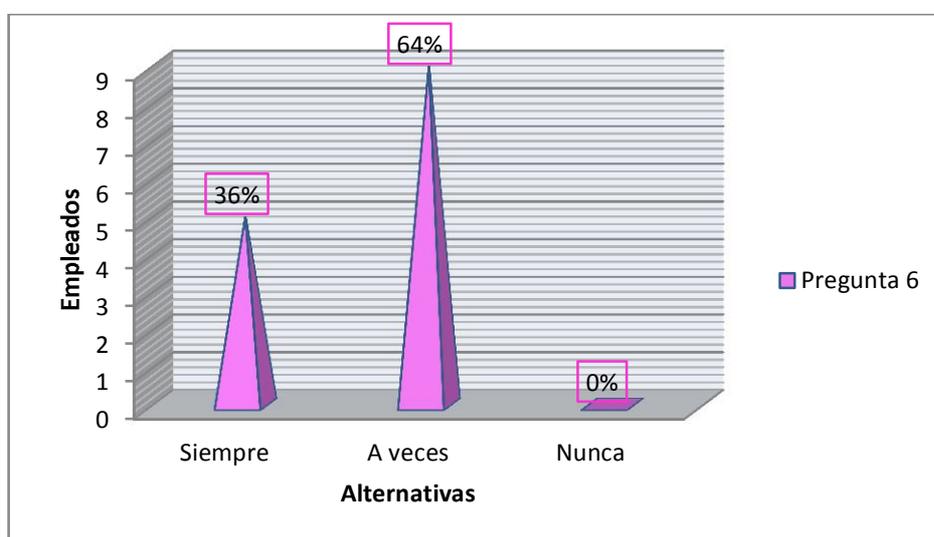
- ❖ De acuerdo con las respuestas reflejadas en la tabla se puede indicar que el 100% de los encuestados consideran que la empresa tiene perfectamente definidas sus metas y objetivos en todos sus niveles.

Pregunta 6: ¿La institución alcanza sus metas y objetivos de acuerdo a lo planificado?

TABLA 11. Consecución de las metas y objetivos de la empresa de acuerdo a lo planificado

Categoría	f	fr	fa	fra	f%
Siempre	5	0,36	5	0,36	36%
A veces	9	0,64	14	1,00	64%
Nunca	0	0,00	14	1,00	0%
Total	14	1,00			100%

Fuente: Investigación de campo (2011)
Elaborado por: Nataly Balseca



Fuente: Investigación de campo (2011)
Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO 6. Representación de la consecución de las metas y objetivos de la empresa de acuerdo a lo planificado

Análisis:

- ❖ El personal administrativo de la institución da a conocer sus diversas opiniones el 36% de los empleados consideran que la empresa siempre alcanza sus metas y objetivos.
- ❖ Pero la mayoría representada por el 64% manifiestan que solo a veces se cumplen las metas y objetivos a cabalidad contribuyendo a la mejora de la institución.

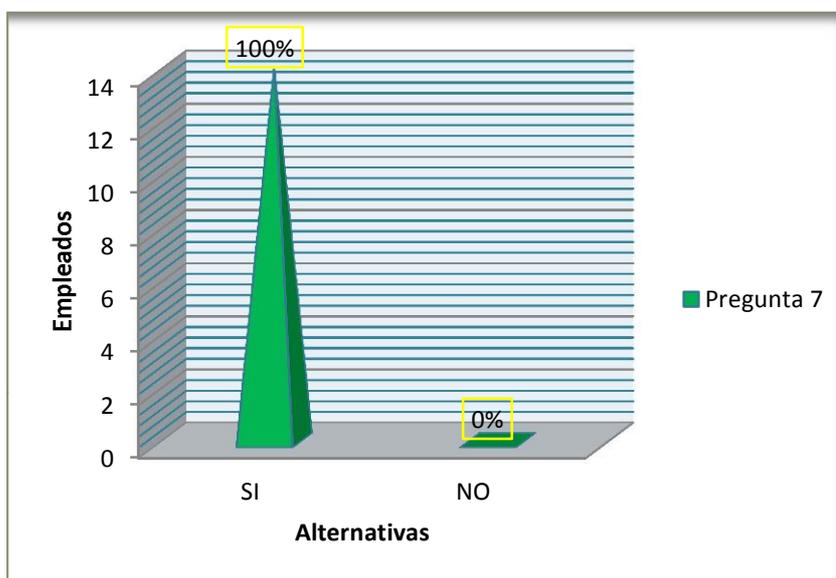
Pregunta 7: ¿El uso inadecuado de los recursos humanos influye en la rentabilidad de la institución?

TABLA 12. El uso inadecuado de recursos humanos y su influencia en la rentabilidad

Categoría	f	Fr	fa	fra	f%
Si	14	1,00	14	1,00	100%
No	0	0,00	14	1,00	0%
Total	14	1,00			100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO 7. Representación del uso inadecuado de recursos humanos y su influencia en la rentabilidad

Análisis:

- ❖ Mediante los resultados de la tabulación se observa que, el 100% de los encuestados considera que el uso inadecuado de los recursos humanos influye mucho en la rentabilidad de la empresa.

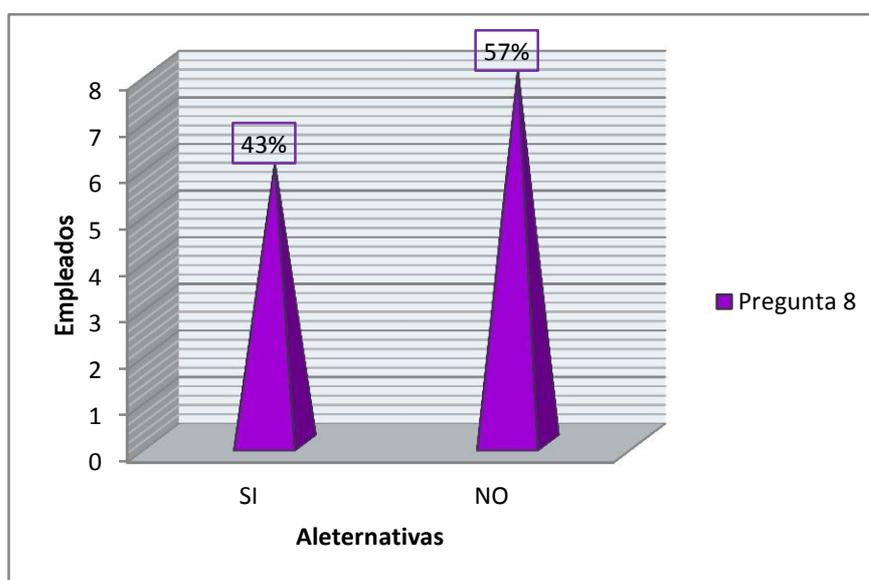
Pregunta 8: ¿Conoce usted lo que es la evaluación de la gestión a los procesos de RRHH?

TABLA 13. La evaluación de la gestión a los procesos de RRHH

Categoría	F	fr	fa	fra	f%
Si	6	0,43	6	0,43	43%
No	8	0,57	14	1,00	57%
Total	14	1,00			100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO 8. Representación de La evaluación de la gestión a los procesos de RRHH

Análisis:

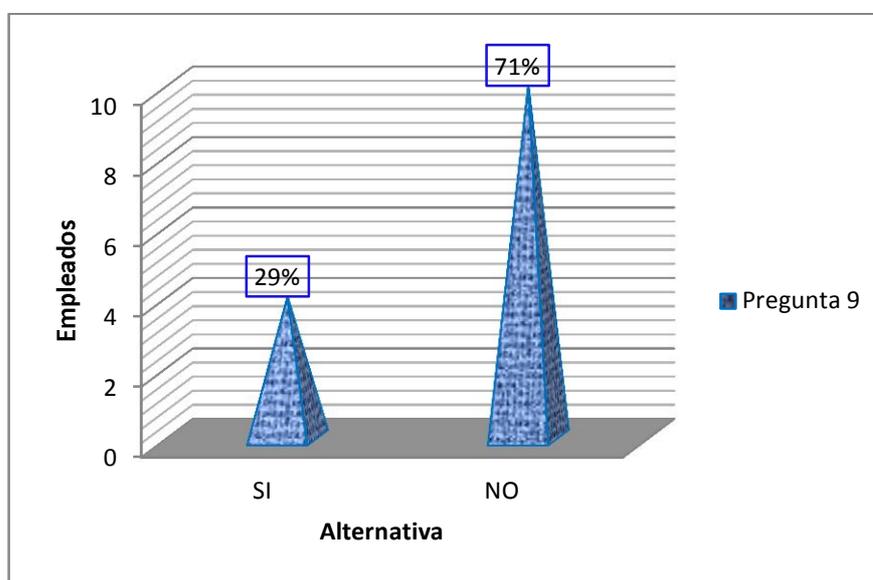
- ❖ Luego de los cálculos efectuados se ha podido obtener como resultado que la mayoría representada por el 57% de los encuestados no conocen lo que es la evaluación de la gestión a los procesos de RRHH.
- ❖ Sin embargo un 43% responde que si la conoce.

Pregunta 9: ¿La institución cuenta con procedimientos estructurados para la selección de personal?

TABLA 14. Procedimientos estructurados para la selección de personal

Categoría	f	fr	fa	fra	f%
Si	4	0,29	4	0,29	29%
No	10	0,71	14	1,00	71%
Total	14	1,00			100%

Fuente: Investigación de campo (2011)
Elaborado por: Nataly Balseca



Fuente: Investigación de campo (2011)
Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO 9. Representación de los procedimientos estructurados para la selección de personal

Análisis:

- ❖ Mediante los cálculos realizados se ha podido determinar que el 71% del personal encuestado responde que la institución no cuenta con procedimientos estructurados para la selección de personal
- ❖ Contrastado con el 29% restante que piensa que si se cuentan con tales procedimientos.

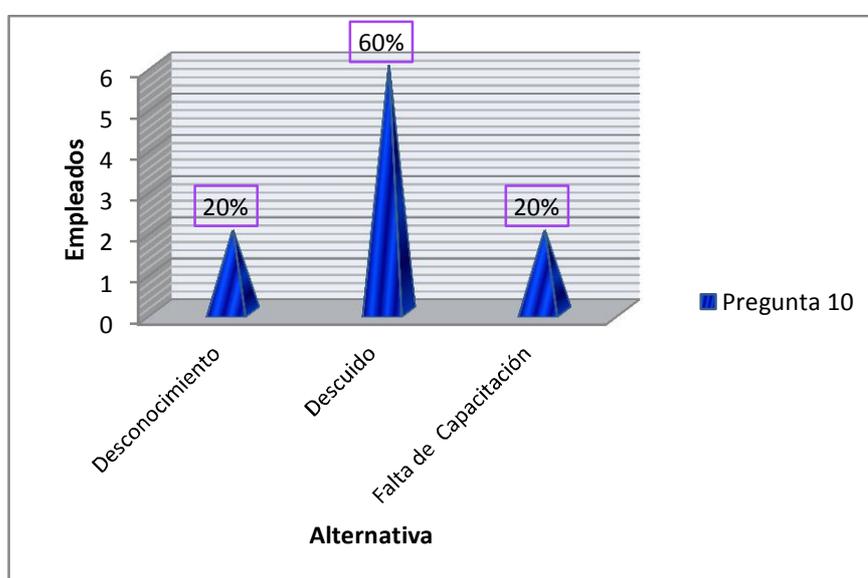
Pregunta 10: ¿A qué se debe que la institución no tenga estructurados los procesos de selección de personal?

TABLA 15. Motivos para que la institución no tenga estructurados los procesos de selección de personal

Categoría	f	fr	fa	fra	f%
Desconocimiento	2	0,20	2	0,20	20%
Descuido	6	0,60	8	0,80	60%
Falta de Capacitación	2	0,20	10	1,00	20%
Total	10	1,00			100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO 10. Representación de los motivos para que la institución no tenga estructurados los procesos de selección de personal

Análisis:

- ❖ Internamente en la institución algunos miembros del personal administrativo dan a conocer mediante esta interrogante que los principales motivos para que no estén estructurados los procesos de selección del personal son el descuido con el 60% luego el 20% manifiesta que se debe al desconocimiento y el 20% restante dice que se debe a la falta de capacitación.

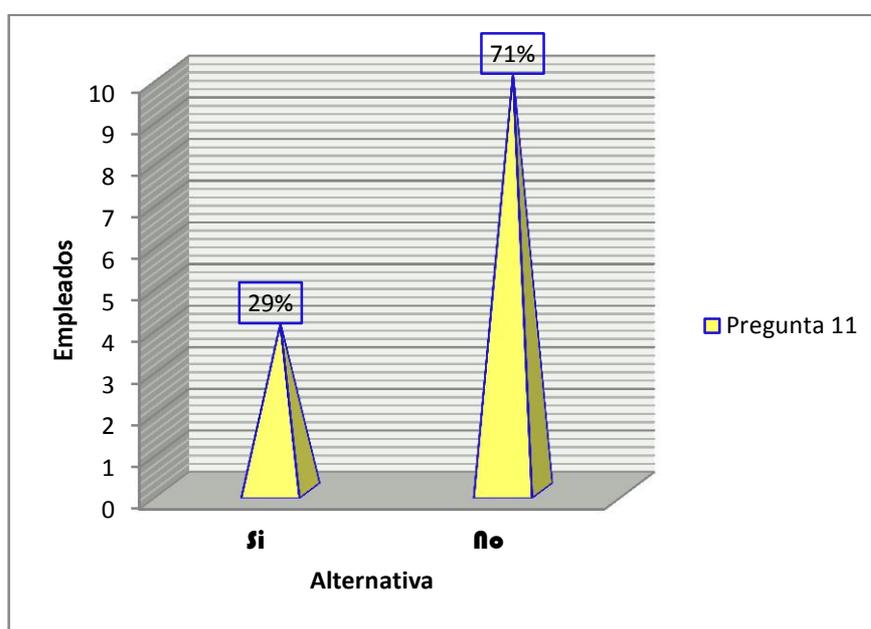
Pregunta 11: ¿La institución cuenta con un control adecuado del personal?

TABLA 16. Control adecuado del personal

Categoría	f	Fr	fa	fra	f%
Si	4	0,29	4	0,29	29%
No	10	0,71	14	1,00	71%
Total	14	1,00			100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO 11. Representación del control adecuado del personal

Análisis:

- ❖ Mediante los resultados de la tabulación se observa que la mayoría de los empleados considera que no hay un control adecuado del personal con un 71% de respuestas negativas
- ❖ Mientras que el 29% manifiesta que el personal si tiene un control adecuado

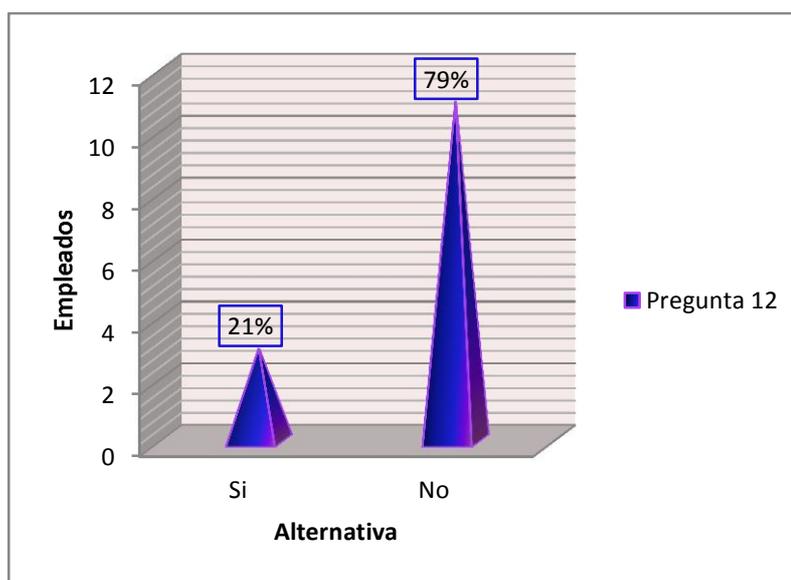
Pregunta 12: ¿Se realiza un registro adecuado del personal?

TABLA 17. Registro adecuado del personal

Categoría	f	fr	fa	fra	f%
Si	3	0,21	3	0,21	21%
No	11	0,79	14	1,00	79%
Total	14	1,00			100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO 12. Representación del registro adecuado del personal

Análisis:

- ❖ De acuerdo a los resultados de las encuestas se determina que las opiniones del personal son en su mayoría compartidas ya que la gran mayoría el 79% de ellos piensa que no hay un registro adecuado del personal
- ❖ Únicamente el 21% manifiesta que no hay un registro adecuado.

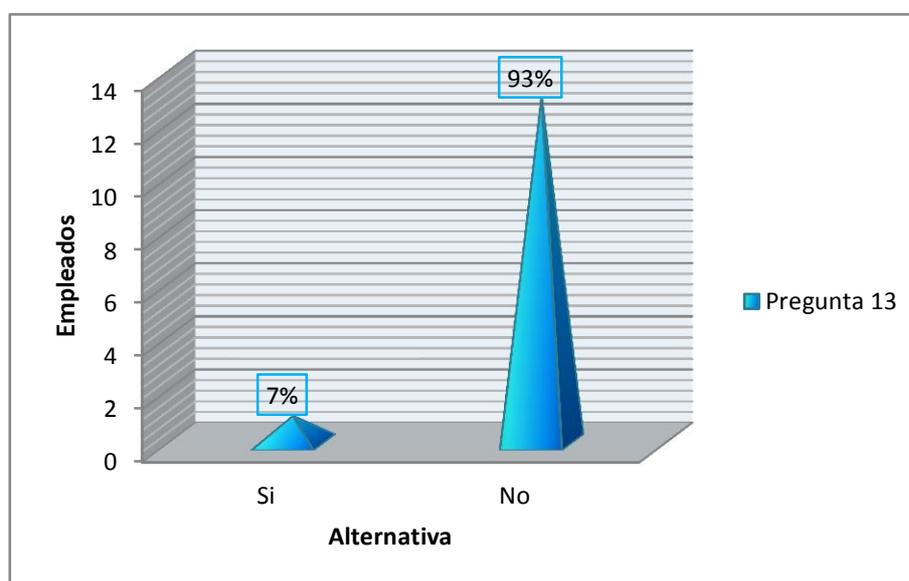
Pregunta 13: ¿La institución realiza un análisis de necesidad previo a la dotación del personal?

TABLA 18. Análisis de necesidad previo a la dotación del personal

Categoría	f	fr	fa	fra	f%
Si	1	0,07	1	0,07	7%
No	13	0,93	14	1,00	93%
Total	14	1,00			100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO13. Representación del análisis de necesidad previo a la dotación del personal

Análisis:

- ❖ De acuerdo a las repuestas obtenidas en esta pregunta se puede deducir que el 93% de los encuestados manifiestan que no se realiza un análisis de necesidad previo a la dotación del personal.
- ❖ Mientras que una minoría representada por el 7% opina que si se realiza un análisis.

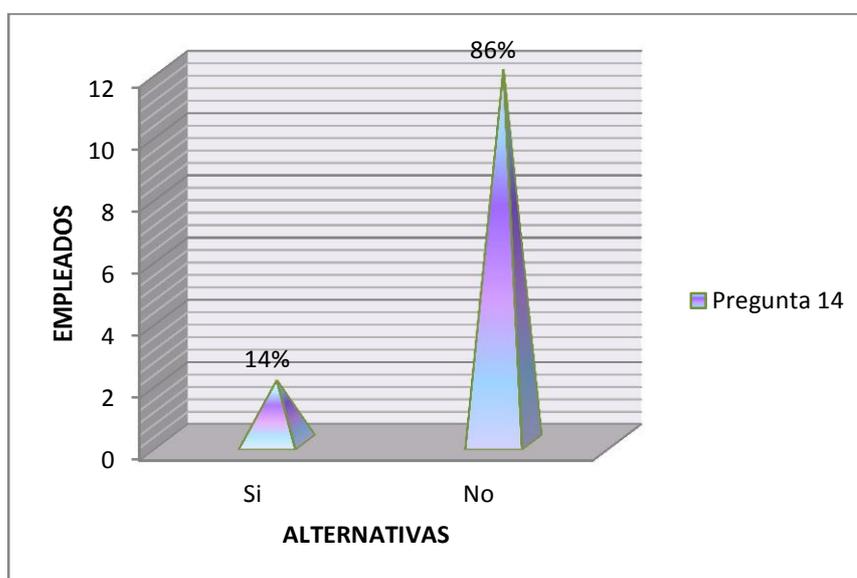
Pregunta 14: ¿La institución dispone de un plan de remuneración de acuerdo a la responsabilidad?

TABLA 19. Plan de remuneración de acuerdo a la responsabilidad

Categoría	f	fr	fa	fra	f%
Si	2	0,14	2	0,14	14%
No	12	0,86	14	1,00	86%
Total	14	1,00			100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO 14. Representación del plan de remuneración de acuerdo a la responsabilidad

Análisis:

- ❖ De la pregunta realizada se ha podido obtener el siguiente resultado el 86% de los empleados responden que las remuneraciones no son de acuerdo a la responsabilidad que cada uno tiene
- ❖ Mientras que el 14% consideran que las remuneraciones están ligadas a la responsabilidad.

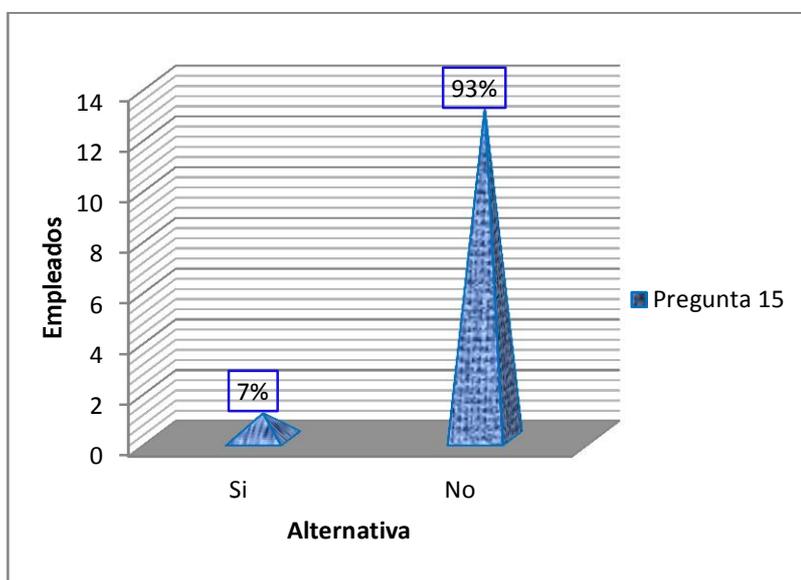
Pregunta 15: ¿La institución cuenta con un plan de inducción para el personal nuevo?

TABLA 20. Plan de inducción para el personal nuevo

Categoría	f	fr	fa	fra	f%
Si	1	0,07	1	0,07	7%
No	13	0,93	14	1,00	93%
Total	14	1,00			100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO 15. Representación del plan de inducción para el personal nuevo

Análisis:

- ❖ De acuerdo con las respuestas reflejadas en la tabla se puede indicar que el 93% de los empleados consideran que no hay un plan de inducción para el personal nuevo ya que a los empleados nuevos solo se dan indicaciones generales.
- ❖ Mientras que el restante 7% considera que si se cuenta con tal plan.

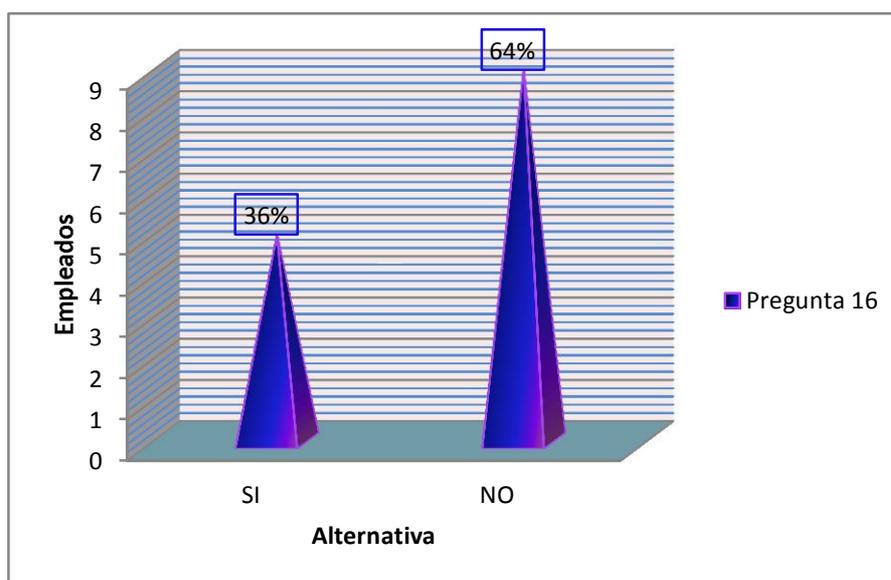
Pregunta 16: ¿El personal de la institución recibe capacitación?

TABLA 21. Capacitación del personal

Categoría	f	fr	fa	fra	f%
Si	5	0,36	5	0,36	36%
No	9	0,64	14	1,00	64%
Total	14	1,00			100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO16. Representación de la capacitación del personal

Análisis:

- ❖ Se puede señalar que en la institución el 64% de empleados que es la mayoría manifiesta que no se reciben capacitaciones.
- ❖ Únicamente el 36% de ellos no comparten la opinión de la mayoría ya que en sus respuestas revelan que si hay dichas capacitaciones.

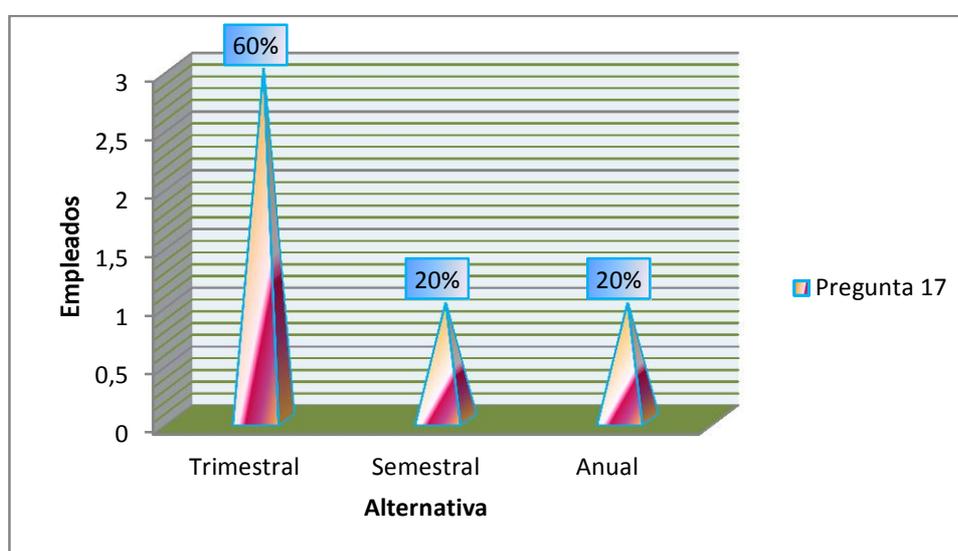
Pregunta 17: ¿Con que frecuencia los empleados reciben capacitación?

TABLA 22. Frecuencia de la capacitación a empleados

Categoría	f	fr	fa	fra	f%
Trimestral	3	0,60	3	0,60	60%
Semestral	1	0,20	4	0,80	20%
Anual	1	0,20	5	1,00	20%
Total	5	1,00			100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO17. Representación gráfica de la frecuencia de la capacitación a empleados

Análisis:

- ❖ De acuerdo con las respuestas reflejadas en la tabla de la pregunta anterior solo 5 personas manifestaron que si hay capacitaciones por lo tanto en esta pregunta el 60% de ellos dicen que las capacitaciones son trimestrales
- ❖ El 20% expresa que son semestrales y el otro 20% expone que son anuales.

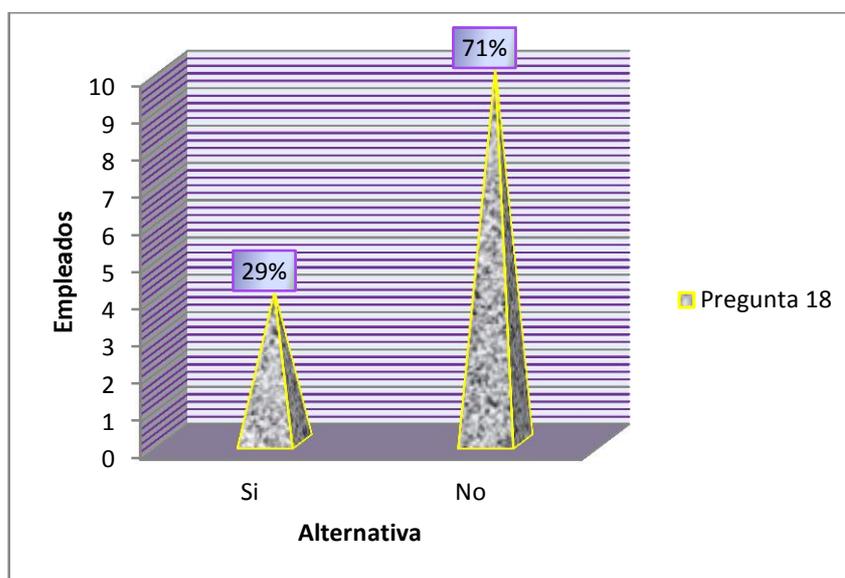
Pregunta 18: ¿En la institución se realiza un análisis y descripción de cargos?

TABLA 23. Análisis y descripción de cargos

Categoría	f	fr	fa	fra	f%
Si	4	0,29	4	0,29	29%
No	10	0,71	14	1,00	71%
Total	14	1,00			100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO 18. Representación gráfica del análisis y descripción de cargos

Análisis:

- ❖ De la pregunta realizada se ha podido obtener como resultado general que el 71% es decir 10 de las personas encuestadas consideran que en la institución no se realiza un análisis y descripción de cargos
- ❖ Mientras que el 29% es decir 4 personas consideran que si lo hay.

4.1.2. Análisis de los resultados de ficha de observación

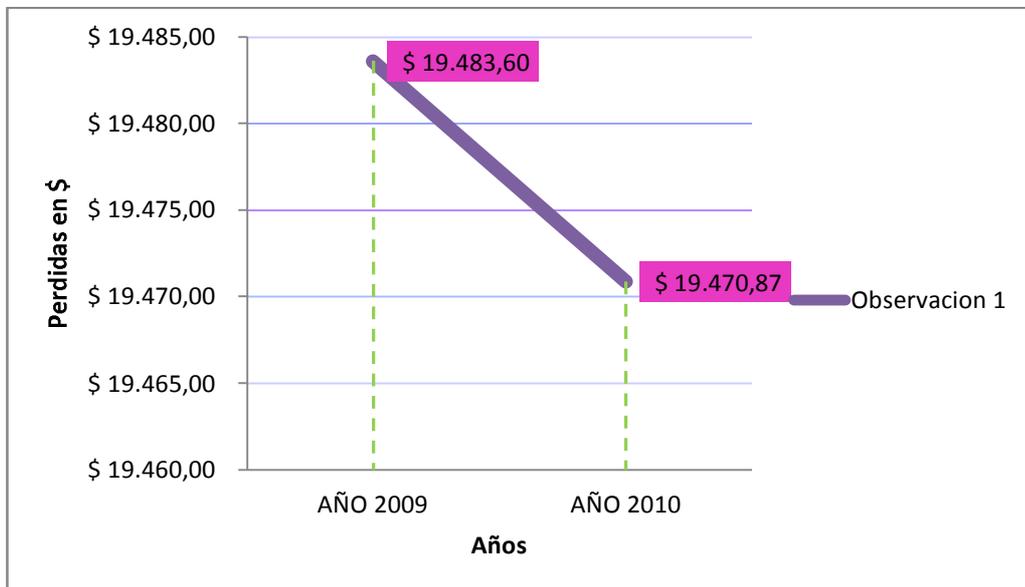
Ficha de observación 1: Margen de rentabilidad actual de la empresa con la influencia del manejo de los recursos económicos

TABLA 24. Análisis del margen de perdida 2009-2010

AÑO	VALOR
2009	\$ 19.483,60
2010	\$ 19.470,87

Fuente: Estados Financieros (2010)

Elaborado por: Nataly Balseca



Fuente: Estados Financieros (2010)

Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO 19. Representación gráfica del análisis del margen de perdida 2009-2010

Análisis:

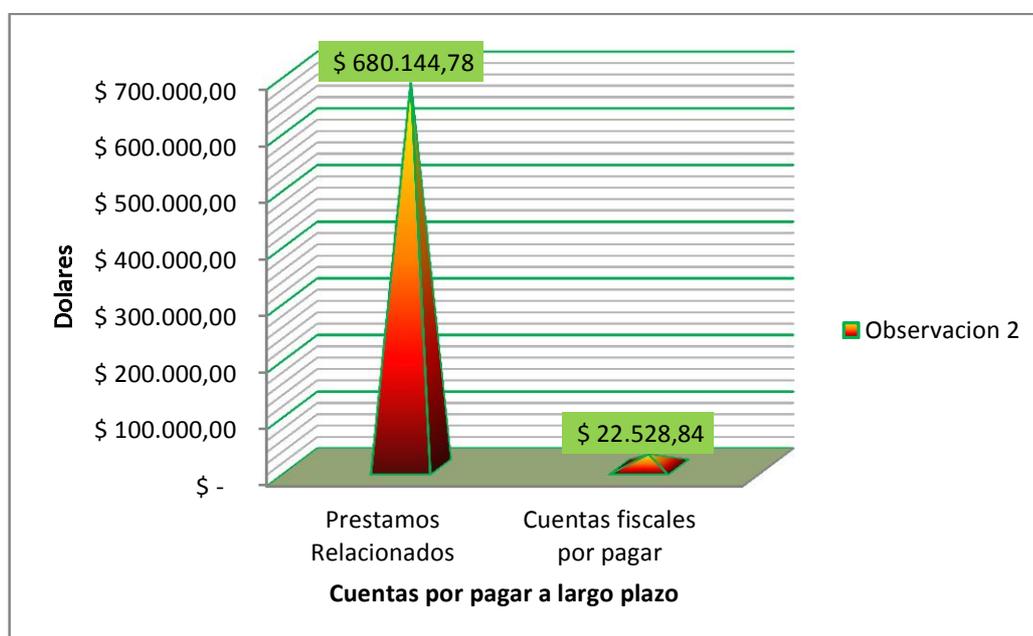
Con la correspondiente observación realizada específicamente a los estados de resultados de la empresa Marlen Roses Ecuador S.A. se establece que la empresa esta con dificultades tanto administrativas como operativas ya que en el año 2010 se presenta una pérdida considerable de -19,470.87.

TABLA 25. Análisis de las deudas con instituciones financieras

CUENTAS	VALOR	%
Prestamos Relacionados	\$ 680.144,78	97%
Cuentas fiscales por pagar	\$ 22.528,84	3%
TOTAL	\$ 702.673,62	100%

Fuente: Estados Financieros (2010)

Elaborado por: Nataly Balseca



Fuente: Estados Financieros (2010)

Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO 20. Representación gráfica del análisis de las deudas con instituciones financieras

Análisis:

Con la correspondiente observación realizada se comprueba que la empresa no tiene deudas con instituciones financieras los rubros importantes por pagar lo constituyen los prestamos relacionados con el 97% del total de cuantas por pagar a largo plazo y tan solo el 3% corresponde a cuentas fiscales.

4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.2.1 Interpretación de datos de la encuesta

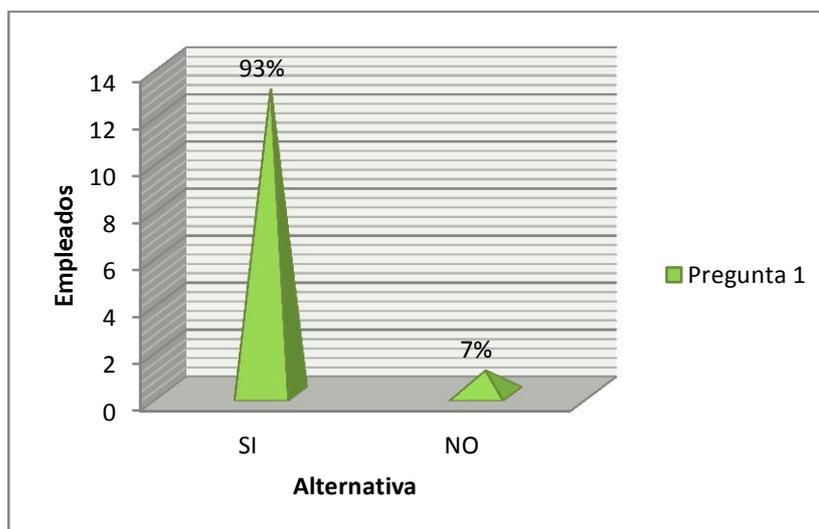
Pregunta 1: ¿Los recursos financieros de la institución tienen un uso adecuado?

TABLA 6. Uso adecuado de los Recursos Financieros de la institución

Categoría	f	fr	fa	fra	f%
Si	13	0,93	13	0,93	93%
No	1	0,07	14	1,00	7%
Total	14	1,00			100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO 1. Representación del uso adecuado de los recursos financieros

Interpretación:

- Con respecto a los resultados expuestos en la *pregunta 1* se puede apreciar que en forma mayoritaria representada por 13 empleados consideran que los recursos financieros son utilizados adecuadamente, de lo que se puede deducir que estos no tienen ninguna desviación.

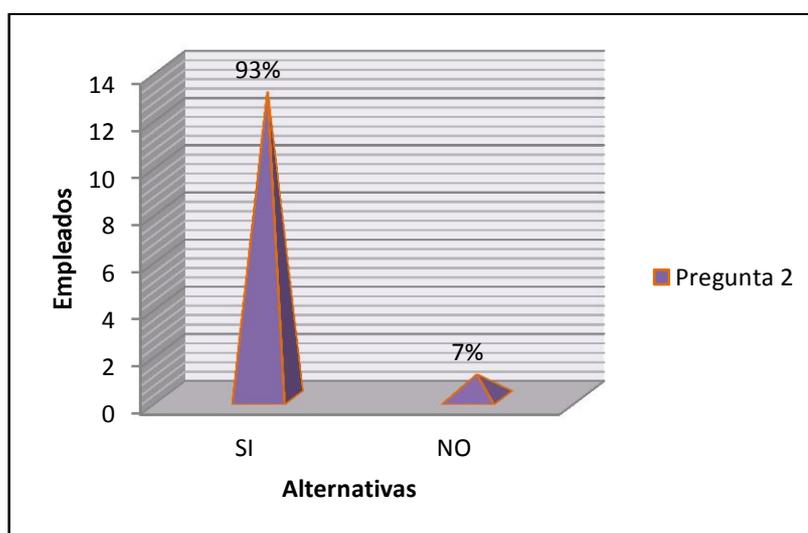
Pregunta 2: ¿Los recursos humanos y tecnológicos son utilizados productivamente?

TABLA 7. Uso productivo de los recursos humanos y tecnológicos

Categoría	f	fr	fa	fra	f%
Si	13	0,93	13	0,93	93%
No	1	0,07	14	1,00	7%
Total	14	1,00			100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO 2. Representación del uso productivo de los recursos humanos y tecnológicos

Interpretación:

- En cuanto al uso productivo de los recursos humanos y tecnológicos en la *pregunta 2* se obtiene un resultado positivo, dichos recursos son explotados productivamente al realizar controles en todas las actividades que cada empleado debe ejecutar por consiguiente la gran mayoría se preocupa por contribuir al crecimiento de la empresa.

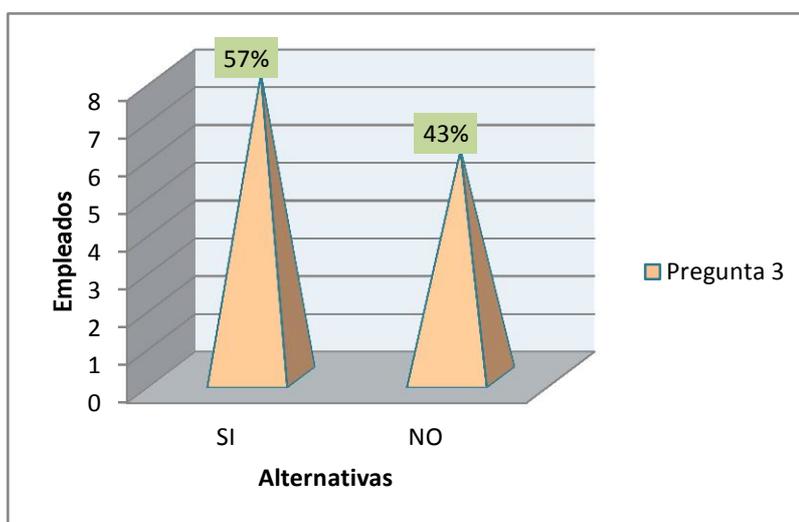
Pregunta 3: ¿La Institución cuenta con indicadores de productividad?

TABLA 8. Indicadores de productividad

Categoría	f	fr	fa	fra	f%
Si	8	0,57	8	0,57	57%
No	6	0,43	14	1,00	43%
Total	14	1,00			100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO 3. Representación de los indicadores de productividad

Interpretación:

- Con respecto a los resultados expuestos en la *pregunta 3* se puede apreciar que en forma mayoritaria representada por 8 empleados consideran que la institución cuenta con indicadores de productividad, manifiestan que si la empresa no contara con tales indicadores no podría saber si se gana o se pierde es decir el rumbo de la empresa por lo que se concluye que este no es el principal problema en la empresa.

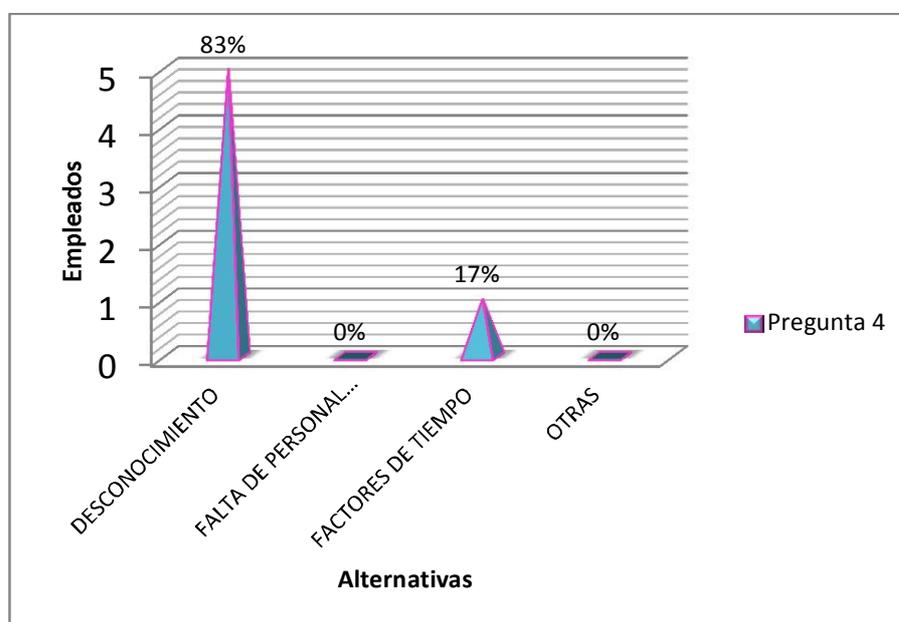
Pregunta 4: ¿Cuáles son los principales motivos para que la Institución no aplique índices de productividad?

TABLA 9. Motivos de la Institución para no aplicar índices de productividad

Categoría	f	fr	fa	fra	f%
Desconocimiento	5	0,83	5	0,83	83%
Falta de personal especializado	0	0,00	5	0,83	0%
Factores de tiempo	1	0,17	6	1,00	17%
Otras	0	0,00	6	1,00	0%
Total	6	1,00			100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO 4. Representación de los motivos de la Institución para no aplicar índices de productividad

Interpretación:

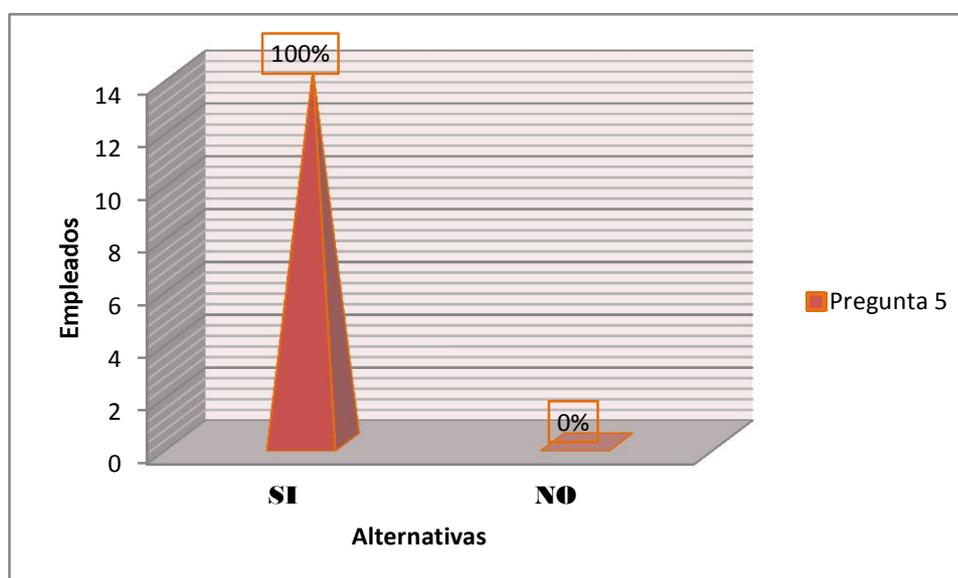
- Del análisis de la *pregunta 4* se obtiene que los principales motivos para que la empresa presente falencias en cuanto a la aplicación de índices de productividad es el desconocimiento de su aplicación y la falta de tiempo lo que nos permite deducir que al mismo tiempo se no se necesita de personal especializado solamente es cuestión de capacitarse mejor en esta área.

Pregunta 5: ¿La institución posee definida de forma clara sus metas y objetivos en todos sus niveles?

TABLA 10. Definición de las metas y objetivos de la institución en todos sus niveles

Categoría	f	fr	fa	fra	f%
Si	14	1,00	14	1,00	100%
No	0	0,00	14	1,00	0%
Total	14	1,00			100%

Fuente: Investigación de campo (2011)
Elaborado por: Nataly Balseca



Fuente: Investigación de campo (2011)
Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO 5. Representación de la definición de las metas y objetivos de la institución en todos sus niveles

Interpretación:

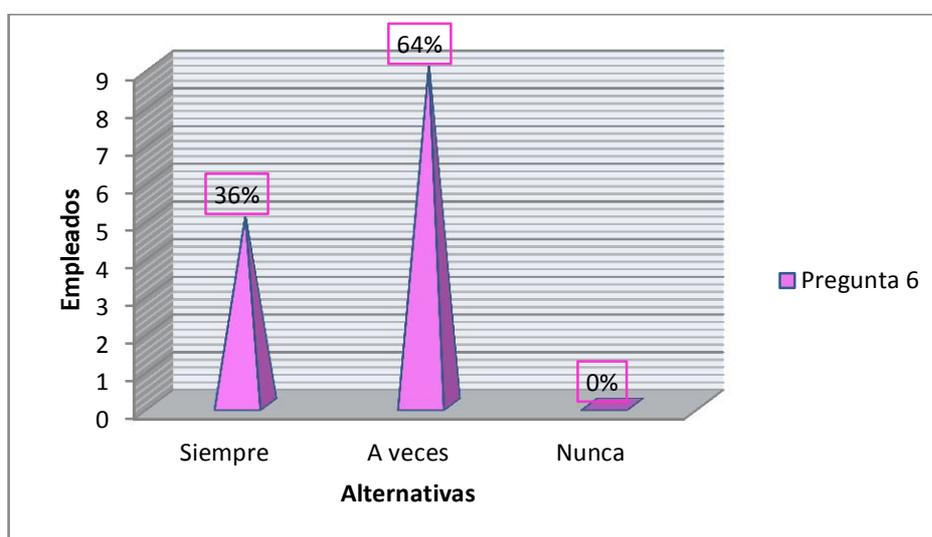
- Los resultados de la *pregunta 5* nos permiten concluir que la empresa tiene sus metas y objetivos claramente establecidos en todos sus niveles además la gerencia señala que ha sido difundida lo que quiere decir que todos sus empleados deberían saber a dónde quiere llegar la empresa en el futuro por lo que todos trataran de hacer su mejor esfuerzo por contribuir a su consecución.

Pregunta 6: ¿La institución alcanza sus metas y objetivos de acuerdo a lo planificado?

TABLA 11. Consecución de las metas y objetivos de la empresa de acuerdo a lo planificado

Categoría	f	fr	fa	fra	f%
Siempre	5	0,36	5	0,36	36%
A veces	9	0,64	14	1,00	64%
Nunca	0	0,00	14	1,00	0%
Total	14	1,00			100%

Fuente: Investigación de campo (2011)
Elaborado por: Nataly Balseca



Fuente: Investigación de campo (2011)
Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO 6. Representación de la consecución de las metas y objetivos de la empresa de acuerdo a lo planificado

Interpretación:

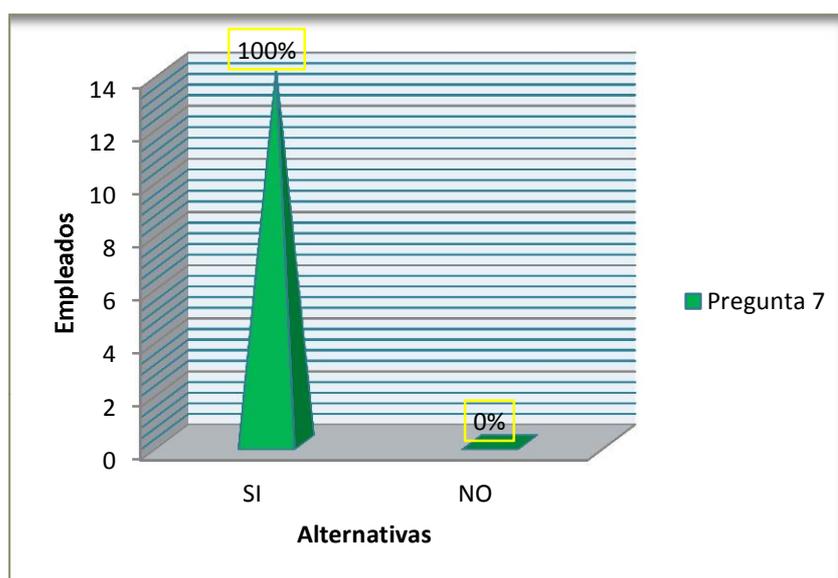
- Los resultados expuestos en la *pregunta 6* nos permite concluir que la empresa cumple sus metas y objetivos parcialmente, varias veces los resultados no han sido los proyectados por la gerencia.

- Pregunta 7: ¿El uso inadecuado de los recursos humanos influye en la rentabilidad de la institución?

TABLA 12. El uso inadecuado de recursos humanos y su influencia en la rentabilidad

Categoría	f	Fr	fa	fra	f%
Si	14	1,00	14	1,00	100%
No	0	0,00	14	1,00	0%
Total	14	1,00			100%

Fuente: Investigación de campo (2011)
Elaborado por: Nataly Balseca



Fuente: Investigación de campo (2011)
Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO 7. Representación del uso inadecuado de recursos humanos y su influencia en la rentabilidad

Interpretación:

- El uso inadecuado de los recursos humanos influye directamente en la rentabilidad de la empresa como lo muestra los resultados de la *pregunta 7* lo que es totalmente cierto ya que si el personal no colabora para que se generen mayores recursos económicos ahorrando tiempo y dinero en la ejecución de sus actividades cotidianas la empresa no tendrá margen de utilidad por más que sus directivos hagan todo lo posible para mejorarlo.

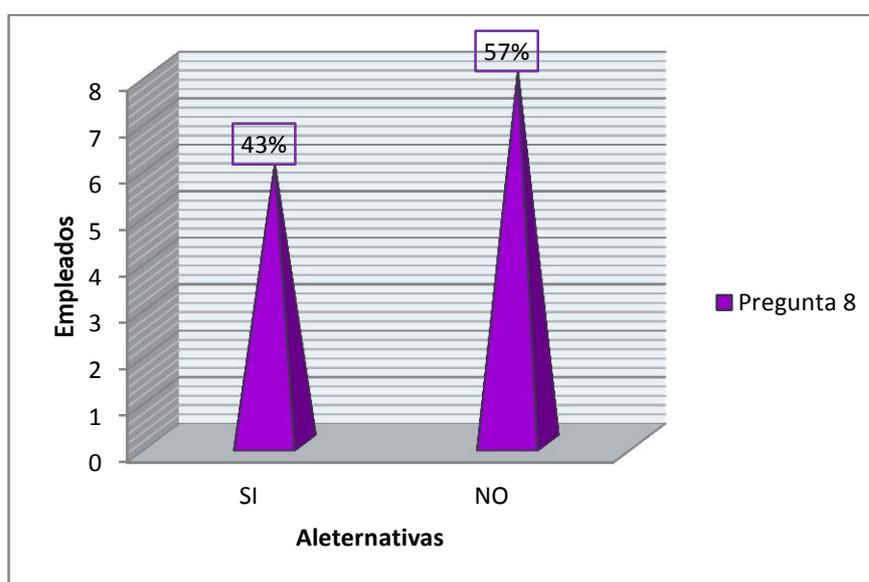
Pregunta 8: ¿Conoce usted lo que es la evaluación de la gestión a los procesos de RRHH?

TABLA 13. La evaluación de la gestión a los procesos de RRHH

Categoría	F	fr	fa	fra	f%
Si	6	0,43	6	0,43	43%
No	8	0,57	14	1,00	57%
Total	14	1,00			100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO 8. Representación de La evaluación de la gestión a los procesos de RRHH

Interpretación:

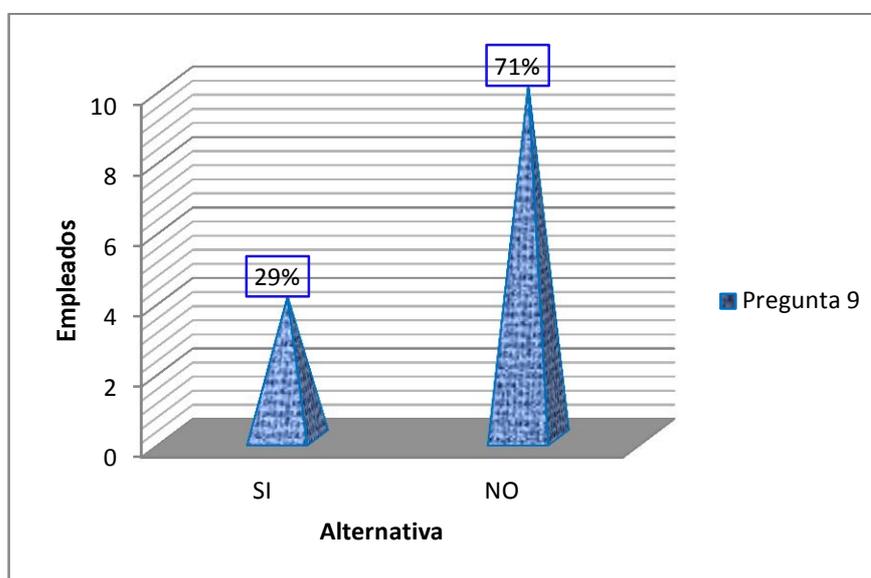
- Luego del correspondiente análisis en la *pregunta 8* determina que la mayoría del personal administrativo de la institución desconoce lo que es la evaluación de la gestión a los procesos de RRHH siendo este el principal motivo para que no hayan los controles adecuados en el departamento de recursos humanos y que además nunca antes se haya realizado tal evaluación en la empresa.

Pregunta 9: ¿La institución cuenta con procedimientos estructurados para la selección de personal?

TABLA 14. Procedimientos estructurados para la selección de personal

Categoría	f	fr	fa	fra	f%
Si	4	0,29	4	0,29	29%
No	10	0,71	14	1,00	71%
Total	14	1,00			100%

Fuente: Investigación de campo (2011)
Elaborado por: Nataly Balseca



Fuente: Investigación de campo (2011)
Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO9. Representación de los procedimientos estructurados para la selección de personal

Interpretación:

- La institución no cuenta con procedimientos estructurados para la selección de personal como lo refleja la *pregunta 9* siendo una falencia importante para la empresa y de ahí se generan mayores problemas, al no seleccionar al personal adecuado e idóneo los empleados en vez de contribuir al crecimiento de la empresa son generadores de conflictos e incluso presentan deficiencias en sus actividades.

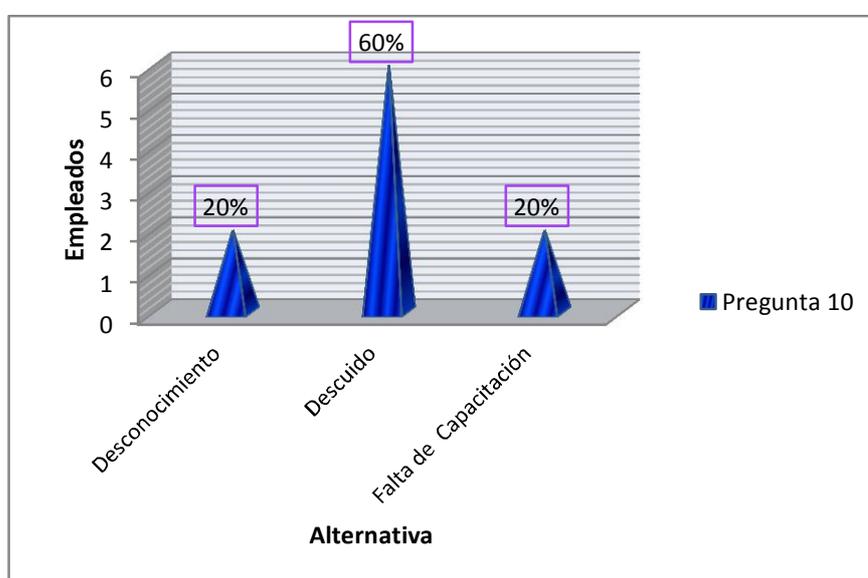
Pregunta 10: ¿A qué se debe que la institución no tenga estructurados los procesos de selección de personal?

TABLA 15. Motivos para que la institución no tenga estructurados los procesos de selección de personal

Categoría	f	fr	fa	fra	f%
Desconocimiento	2	0,20	2	0,20	20%
Descuido	6	0,60	8	0,80	60%
Falta de Capacitación	2	0,20	10	1,00	20%
Total	10	1,00			100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO10. Representación de los motivos para que la institución no tenga estructurados los procesos de selección de personal

Interpretación:

- Los resultados de la *pregunta 10* nos permiten concluir que el principal motivo para que la empresa no tenga estructurados los procesos de selección de personal es el descuido por parte de los directivos y del personal en general, ya que muchas veces se han dejado de lado este tipo de asuntos haciendo caso omiso de la importancia que tiene dicho tema en el correcto funcionamiento de la empresa a más de esto se suma el desconocimiento y la falta de capacitación.

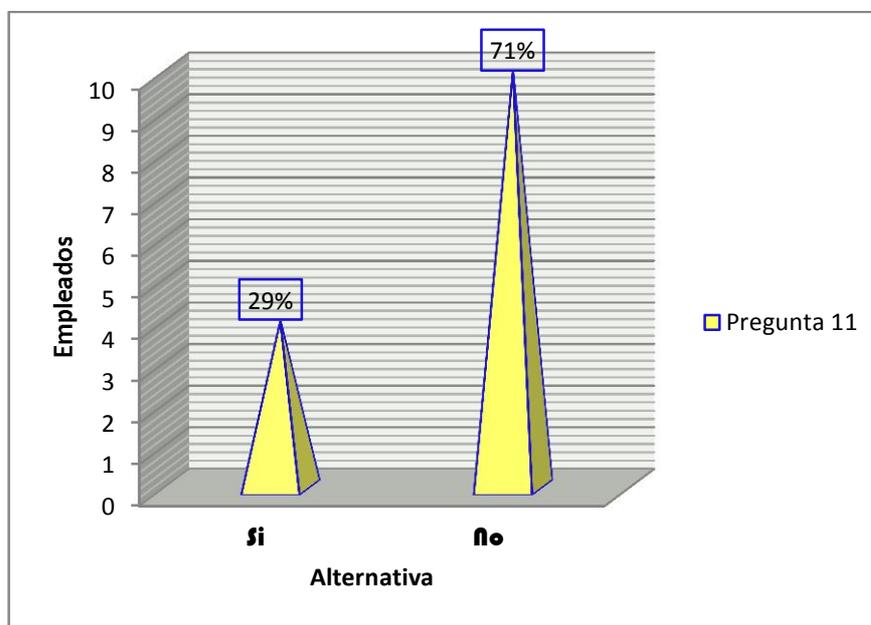
Pregunta 11: ¿La institución cuenta con un control adecuado del personal?

TABLA 16. Control adecuado del personal

Categoría	f	fr	fa	fra	f%
Si	4	0,29	4	0,29	29%
No	10	0,71	14	1,00	71%
Total	14	1,00			100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO 11. Representación del control adecuado del personal

Interpretación:

- De las respuestas analizadas en la *pregunta 11* se deduce que de acuerdo a las opiniones de los informantes, la empresa no cuenta con un control adecuado del personal esto se refiere principalmente a que la empresa carece de algún método electrónico para registrar la asistencia del personal diariamente ya que el portero es el encargado de registrar la asistencia manualmente pero al ser de este tipo

puede ser fácilmente adulterado además que en el área productiva no existe los suficientes datos de los trabajadores ya que se lleva un listado únicamente con nombres siendo demasiado general y no presenta ningún detalle por estos motivos varias veces empleados que salen con problemas de la empresa regresan a trabajar y por no tener los datos informativos correspondientes se cae en el mismo error de contratación.

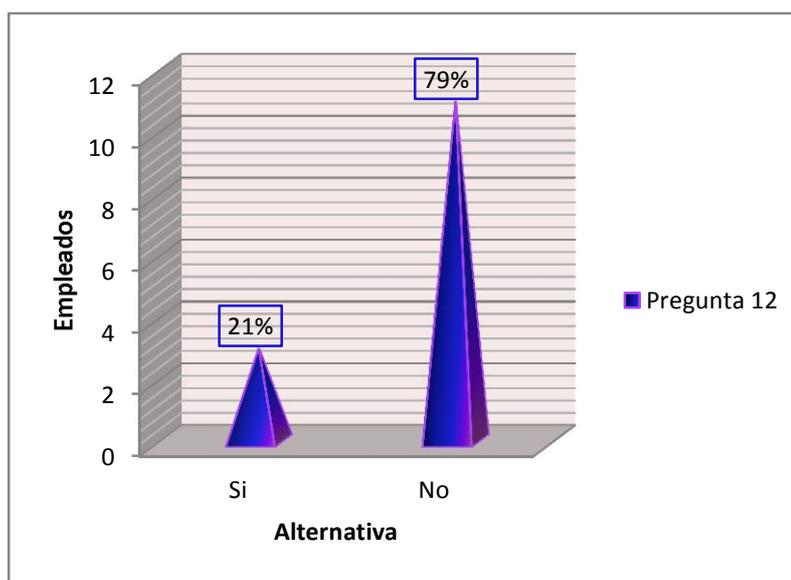
Pregunta 12: ¿Se realiza un registro adecuado del personal?

TABLA 17. Registro adecuado del personal

Categoría	f	fr	fa	fra	f%
Si	3	0,21	3	0,21	21%
No	11	0,79	14	1,00	79%
Total	14	1,00			100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO 12. Representación del registro adecuado del personal

Interpretación:

- Al analizar la *pregunta 12* se puede expresar claramente que en la empresa no hay un adecuado registro del personal además se pudo notar cuan necesario e importante es que los miembros que conforman la organización estén registrados de acuerdo a la ley para en el futuro no tener ningún inconveniente de este tipo por no realizar un registro adecuado en el IESS y otros requisitos de ley.

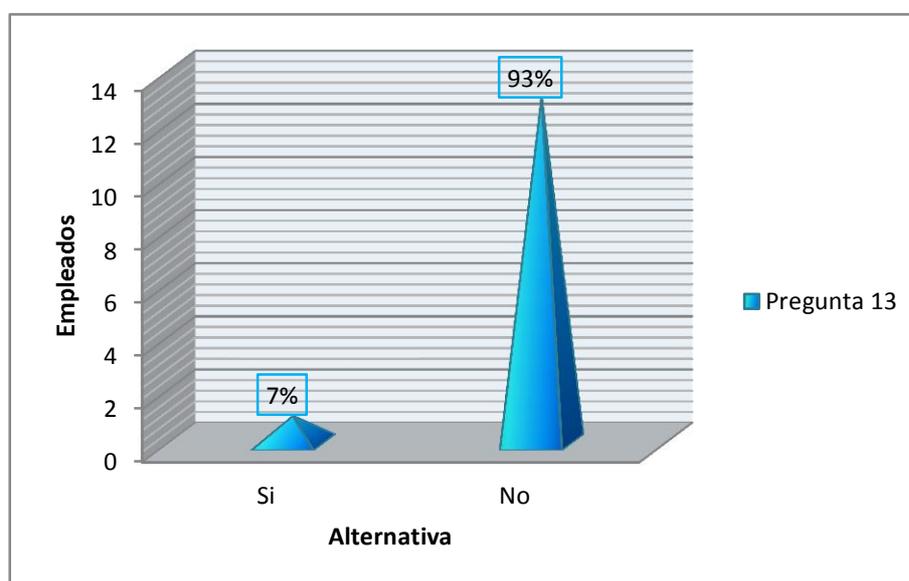
Pregunta 13: ¿La institución realiza un análisis de necesidad previo a la dotación del personal?

TABLA 18. Análisis de necesidad previo a la dotación del personal

Categoría	f	fr	fa	fra	f%
Si	1	0,07	1	0,07	7%
No	13	0,93	14	1,00	93%
Total	14	1,00			100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO 13. Representación del análisis de necesidad previo a la dotación del personal

Interpretación:

- La *pregunta 13* refleja que en la empresa no se realiza un análisis de necesidad previo a la dotación del personal ya que no cuenta con ningún procedimiento estructurado pero cabe aclarar que el gerente de producción es el encargado en realizar un tipo de análisis para el área productiva sin embargo es realizado empíricamente es decir sin basarse en ningún fundamento guiado únicamente por la experiencia.

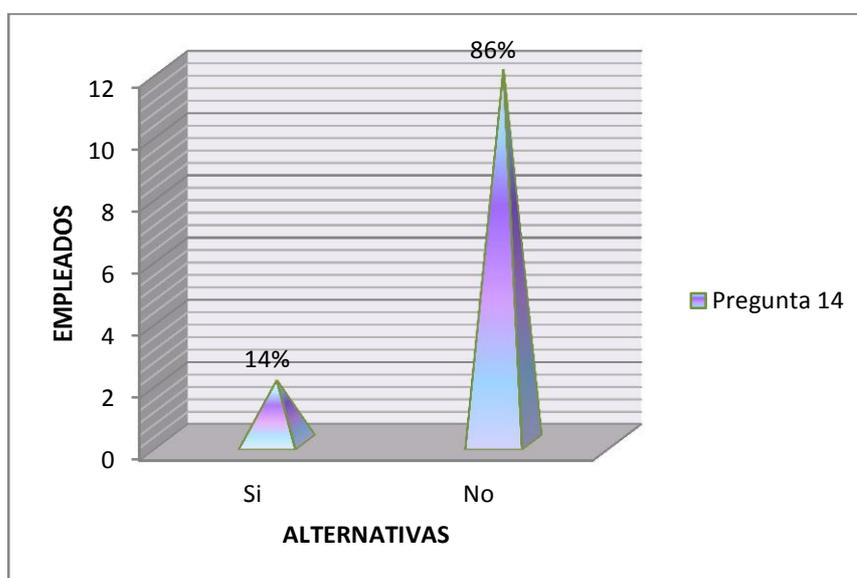
Pregunta 14: ¿La institución dispone de un plan de remuneración de acuerdo a la responsabilidad?

TABLA 19. Plan de remuneración de acuerdo a la responsabilidad

Categoría	f	fr	fa	fra	f%
Si	2	0,14	2	0,14	14%
No	12	0,86	14	1,00	86%
Total	14	1,00			100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO 14. Representación del plan de remuneración de acuerdo a la responsabilidad

Interpretación:

- En la *pregunta 14* el personal administrativo respondió que en la institución no se dispone de un plan de remuneración de acuerdo a la responsabilidad y que los sueldos son fijados de acuerdo al cargo mas no al nivel de responsabilidad que cada uno tiene

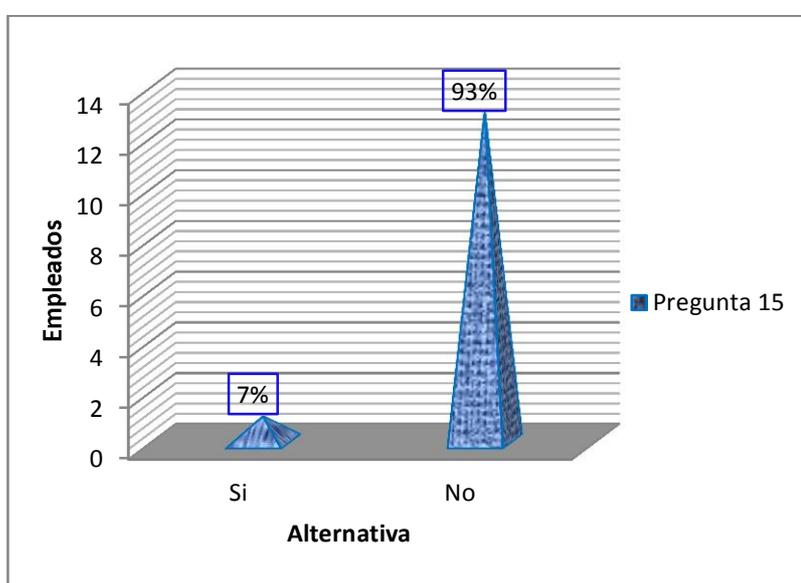
Pregunta 15: ¿La institución cuenta con un plan de inducción para el personal nuevo?

TABLA 20. Plan de inducción para el personal nuevo

Categoría	f	fr	fa	fra	f%
Si	1	0,07	1	0,07	7%
No	13	0,93	14	1,00	93%
Total	14	1,00			100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO 15. Representación del plan de inducción para el personal nuevo

Interpretación:

- Otra falencia reflejada en la *pregunta 15* es que la empresa no cuenta con un plan de inducción para el personal nuevo lo que es muy grave y se ve reflejado en el desempeño de los empleados nuevos que solamente reciben indicaciones generales y al momento de realizar sus actividades muchas de las veces se cometen errores justamente por no estar bien preparados para asumir completamente todas sus funciones.

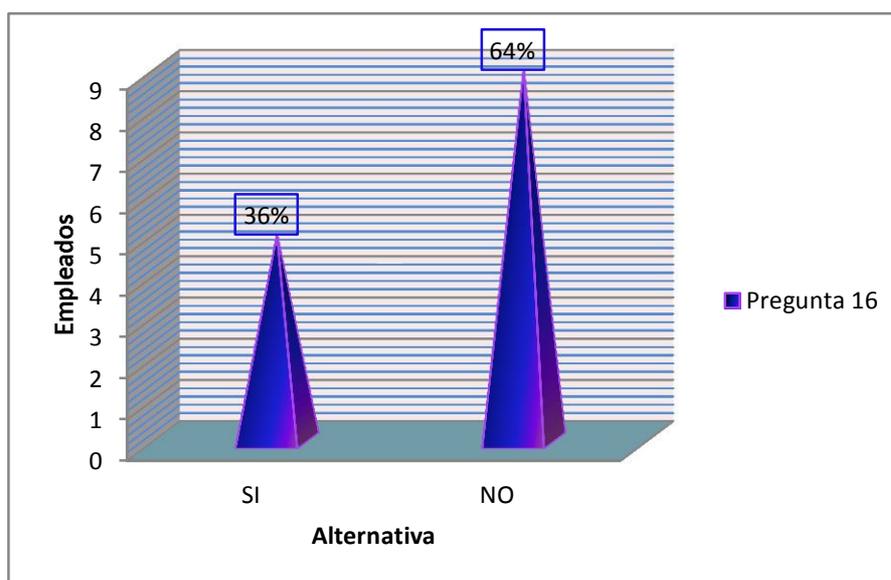
Pregunta 16: ¿El personal de la institución recibe capacitación?

TABLA 21. Capacitación del personal

Categoría	f	fr	fa	fra	f%
Si	5	0,36	5	0,36	36%
No	9	0,64	14	1,00	64%
Total	14	1,00			100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO 16. Representación de la capacitación del personal

Interpretación:

- Con la *pregunta 16* solamente se comprueba lo necesaria que es la capacitación para los empleados ya que muchos de ellos se quejan de que en la empresa no hay capacitaciones continuas y que son muy importantes para el correcto desempeño.

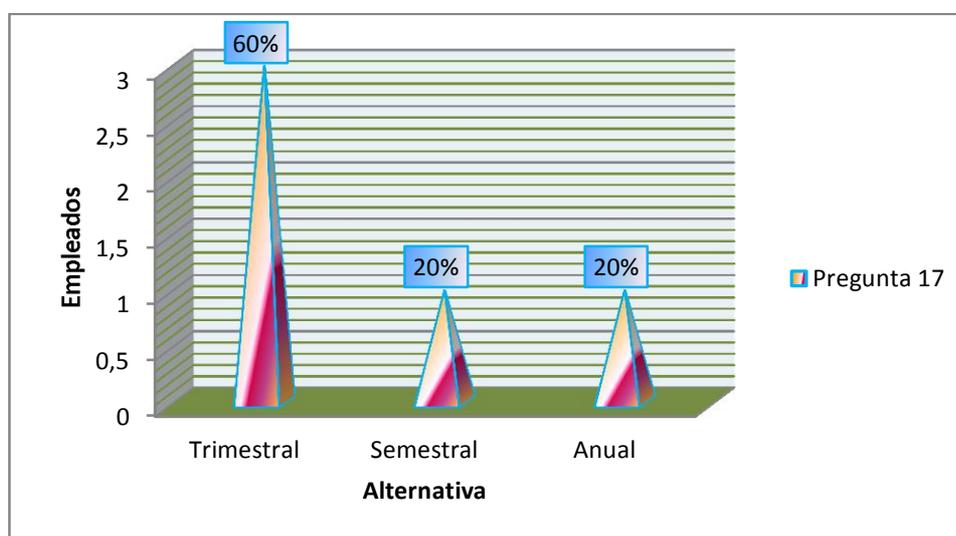
Pregunta 17: ¿Con que frecuencia los empleados reciben capacitación?

TABLA 22. Frecuencia de la capacitación a empleados

Categoría	f	fr	fa	fra	f%
Trimestral	3	0,60	3	0,60	60%
Semestral	1	0,20	4	0,80	20%
Anual	1	0,20	5	1,00	20%
Total	5	1,00			100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO 17. Representación gráfica de la frecuencia de la capacitación a empleados

Interpretación:

- Los datos expresados en la *pregunta 17* son de vital importancia ya que existen algunas contradicciones porque únicamente tres empleados coinciden en que reciben capacitación trimestralmente los demás afirman que no hay capacitaciones lo que permite pensar que las respuestas positivas sobre capacitación son erróneas siendo notoria la falta que hace un plan para la capacitación periódica del personal.

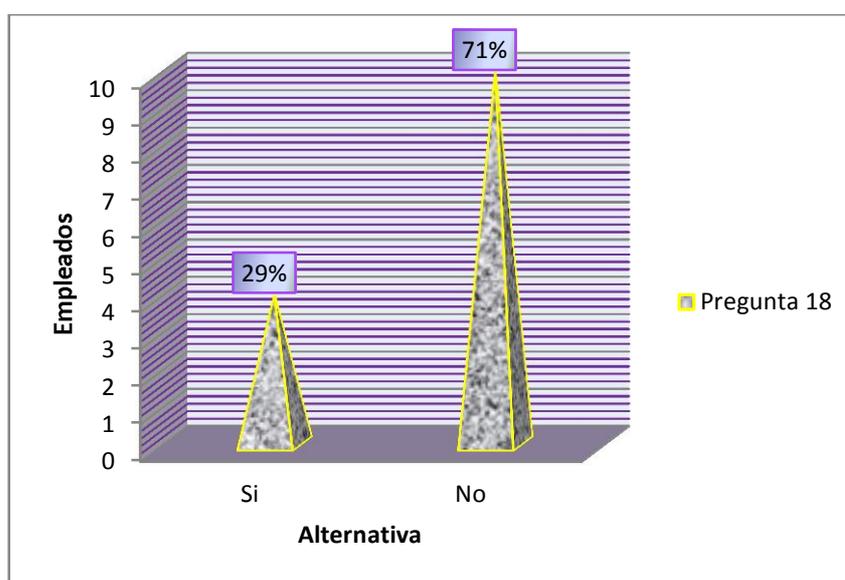
Pregunta 18: ¿En la institución se realiza un análisis y descripción de cargos?

TABLA 23. Análisis y descripción de cargos

Categoría	f	fr	fa	fra	f%
Si	4	0,29	4	0,29	29%
No	10	0,71	14	1,00	71%
Total	14	1,00			100%

Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca



Fuente: Investigación de campo (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO 18. Representación gráfica del análisis y descripción de cargos

Interpretación:

- De las opiniones expresadas en la *pregunta 18* se determina que no se realiza un análisis y descripción de cargos ya que la institución no cuenta con un manual de funciones que facilite la asignación de tareas, y por el momento la asignación es realizada verbalmente sin fundamentos físicos.

4.2.2. Interpretación de los resultados de ficha de observación

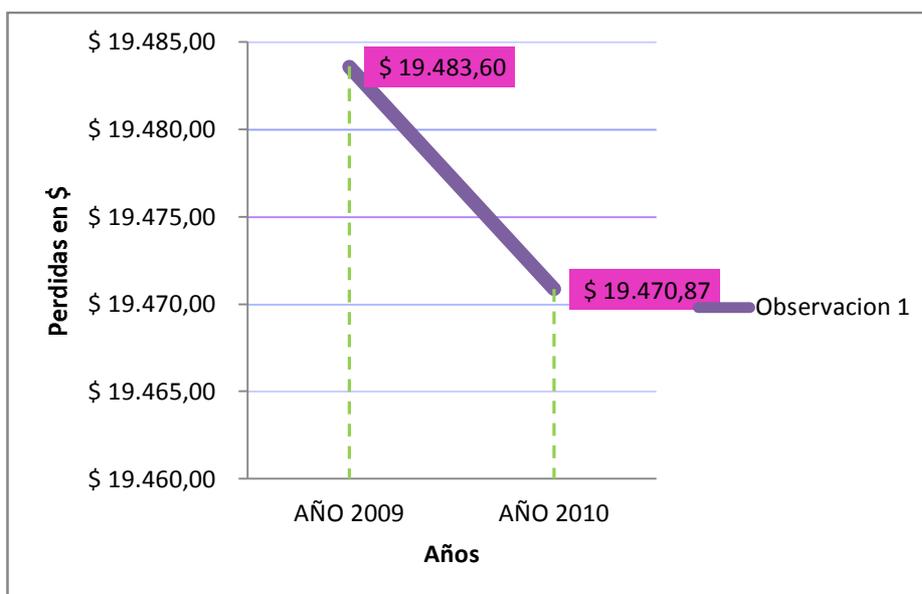
Ficha de observación 1: Margen de rentabilidad actual de la empresa con la influencia del manejo de los recursos económicos

TABLA 24. Análisis del margen de pérdida 2009-2010

AÑO	VALOR
2009	\$ 19.483,60
2010	\$ 19.470,87

Fuente: Estados Financieros (2010)

Elaborado por: Nataly Balseca



Fuente: Estados Financieros

Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO 19. Representación gráfica del análisis del margen de pérdida 2009-2010

Interpretación:

- Con respecto a los resultados obtenidos en la ficha de observación 1 se puede apreciar que el margen de rentabilidad al 2010 de la empresa con la influencia del

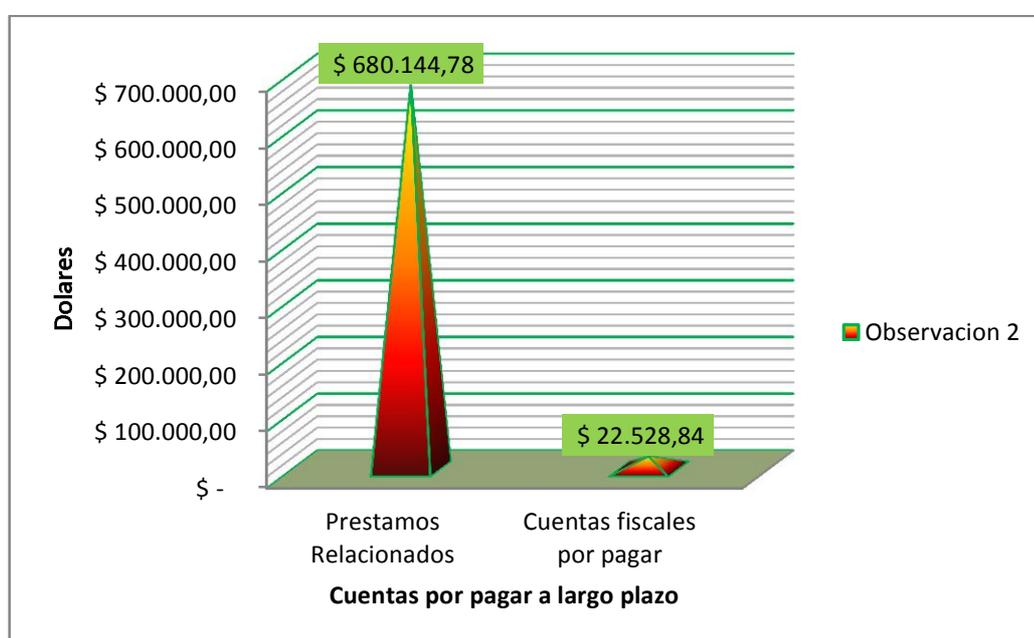
manejo de los recursos económicos es crítica pues en este periodo se obtuvo únicamente pérdidas, por consiguiente se puede deducir que estas pérdidas fueron generadas por falencias internas como la falta de controles para el departamento de RRHH es decir porque los empleados algunas veces no cumplen a cabalidad sus funciones, además al faltar procesos para la selección del personal no se cuenta con personas totalmente capacitadas para generar productividad y a esto se le suma la falta de un análisis previa a la dotación de personal lo que conlleva indudablemente a la generación de costos innecesarios por lo que los costos operativos son demasiado elevados.

TABLA 25. Análisis de las deudas con instituciones financieras

CUENTAS	VALOR	%
Prestamos Relacionados	\$ 680.144,78	97%
Cuentas fiscales por pagar	\$ 22.528,84	3%
TOTAL	\$ 702.673,62	100%

Fuente: Estados Financieros (2010)

Elaborado por: Nataly Balseca



Fuente: Estados Financieros

Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO 20. Representación gráfica del análisis de las deudas con instituciones financieras

Interpretación:

- Los resultados expuestos en la *ficha de observación 2* nos permite concluir que la empresa no tiene demasiadas deudas con instituciones financieras pero si hay montos elevados en cuando a cuentas por pagar a largo plazo aquí se incluyen prestamos relacionados lo cual reduce considerablemente la utilidad de la empresa y otro rubro importante a considerar es las cuentas fiscales por pagar.

4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Método Chi Cuadrado

- **Planteamiento de la hipótesis**

El desconocimiento de la evaluación de la gestión a los Procesos de Recursos Humanos conlleva a la reducción de la rentabilidad en la Florícola Malen Roses Ecuador S.A.

- **Determinación de variables**

Variable independiente: El desconocimiento de la evaluación de la gestión a los Procesos de Recursos Humanos

Variable dependiente: Reducción de la Rentabilidad

- **Metodología**

H₀ = El desconocimiento de la evaluación de la gestión a los Procesos de Recursos Humanos no conlleva a la reducción de la rentabilidad en la Florícola Malen Roses Ecuador S.A.

H₁ = El desconocimiento de la evaluación de la gestión a los Procesos de Recursos Humanos si conlleva a la reducción de la rentabilidad en la Florícola Malen Roses Ecuador S.A.

- **Calculo estimado del Chi Cuadrado (χ^2)**

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

Dónde:

χ^2 = Chi cuadrado

\sum = Sumatoria

O = Frecuencia observada, datos de la investigación

E = Frecuencia teórica o esperados.

- 1) Se procede a elaborar la tabla de frecuencias observadas

TABLA 26. Frecuencias Observadas

PREGUNTAS	SI	NO	SUBTOTAL
Nº 7	14	0	14
Nº 8	6	8	14
TOTAL	20	8	28

Fuente: Encuesta (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca

- 2) Se hace el cálculo de frecuencias esperadas

TABLA 27. Frecuencias Esperadas

PREGUNTAS	SI	NO	SUBTOTAL
Nº 7	10	4	14
Nº 8	10	4	14
TOTAL	20	8	28

Fuente: Encuesta (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca

- 3) Se realiza el cálculo estadístico correspondiente

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
14	10	4	16	1,60
6	10	-4	16	1,60
0	4	-4	16	4,00
8	4	4	16	4,00
Total				11,20

- 4) Posterior se calcula el grado de libertad (GL), con la siguiente ecuación:

$$GL = (2 - 1) * (2 - 1)$$

$$GL = 1$$

- 5) Se define el nivel de confianza (NC), el recomendable para la prueba de hipótesis es del 95%, a continuación se calcula el nivel de significación α :

$$\alpha = 1 - NC$$

$$\alpha = 1 - 0.95$$

$$\alpha = 0.05$$

- 6) Obtenido el nivel de confianza y los grados de libertad se procede a determinar el valor χ^2 y a realizar la gráfica correspondiente.

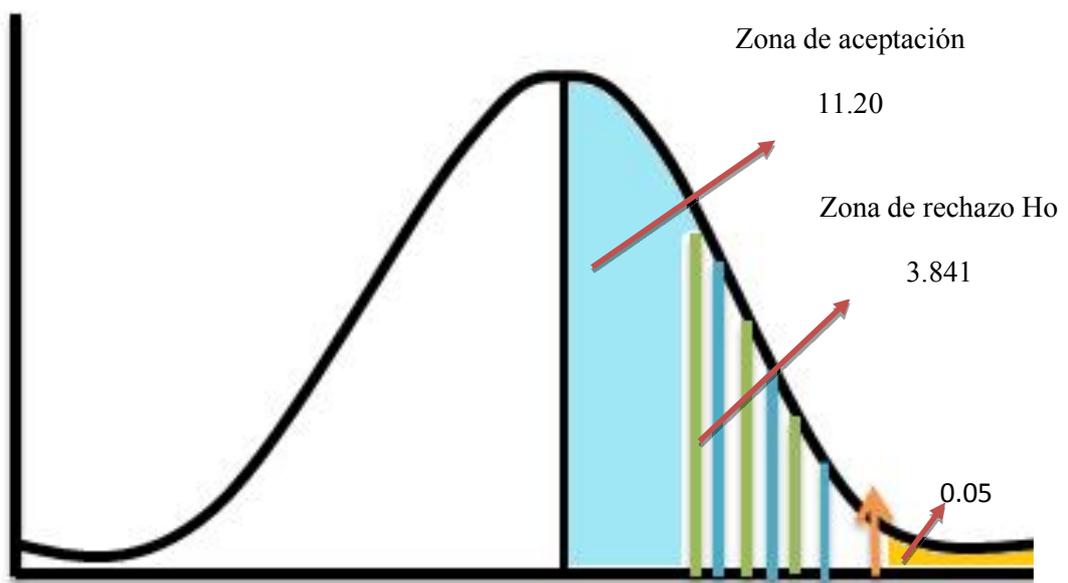
Por lo tanto, con un grado de libertad igual a 1 y un X^2 igual a 11.20, al confrontar con la tabla de valores críticos del chi cuadrado tenemos que:

Nivel de Significación: 0.05

Grado de libertad: 1

Áreas de extremo superior: 3.841

Entonces la hipótesis es alterna: $3.841 < 11.20$



Elaborado por: Nataly Balseca

FIGURA Nº 6 Regla de Decisión

Conclusión:

Se determina entonces $X^2 = 11.20$, por lo tanto: $11.20 > 3.841$ por consiguiente se decide rechazar H_0 que dice que el desconocimiento de la evaluación de la gestión a los Procesos de Recursos Humanos no conlleva a la reducción de la rentabilidad en la Florícola Malen Roses Ecuador S.A.; demostrándose en cambio de forma estadística que: el desconocimiento de la evaluación de la gestión a los Procesos de Recursos Humanos si conlleva a la reducción de la rentabilidad en la Florícola Malen Roses Ecuador S.A aceptándose H_1 .

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Una vez concluido el trabajo de investigación y aplicado las encuestas a la muestra ya establecida, se llega a determinar las siguientes conclusiones:

- En la Florícola Marlen Roses Ecuador S.A. se da un manejo inadecuado de los Recursos Humanos, lo que influye directamente en la utilidad de la empresa en vista que no cuenta con manuales de funciones y políticas de capacitación al personal.
- La selección y el reclutamiento de personal no tiene ningún procedimiento estructurado originando incompetencias en el Recurso Humano nuevo por lo tanto no contribuyen al desarrollo de la empresa.
- Se determinó la necesidad que la empresa realice una evaluación de la gestión a los procesos de Recursos humanos a través de un plan de acción que permita aplicar correctamente los procesos para optimizar el manejo de los recursos económicos.
- La empresa no cuenta con un adecuado control interno en el departamento de recursos humanos le permita proteger y salvaguardar los recursos con los que disponen, al igual que obstaculiza el correcto cumplimiento de las metas y objetivos.

5.2. RECOMENDACIONES

De acuerdo con la investigación realizada, es importante que se establezcan puntos claros para un control de los recursos económicos. Para la cual se realiza a continuación las siguientes recomendaciones:

- Ante las falencias encontradas de la empresa, se recomienda capacitar a los empleados por medio de charlas, conferencias, talleres, etc., en sus respectivas áreas, lo que permitirá incrementar el nivel de conocimientos y mejorar su productividad.
- Para superar las debilidades detectadas en cuanto a reclutamiento y selección del personal se recomienda elaborar procedimientos estructurados, es decir una secuencia de actividades que se ejecuten antes de seleccionar a personal nuevo y de esta forma la misma contara con empleados idóneos que trabajen conjuntamente para alcanzar el éxito.
- Elaborar un plan de acción para aplicar correctamente los procesos que permitan administrar adecuadamente los Recursos Humanos, estableciendo plazos y responsables de las diferentes actividades con el fin de incrementar la rentabilidad.
- Un adecuado control interno el mismo que permitirá garantizar el ajuste de los comportamientos y desempeños estándares de la empresa, y de esta manera verificar si todo ocurre de conformidad al plan adoptado para el logro de objetivos, además de prevenir fraudes, errores, violación a principios y normas.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Título: “La Auditoria de Gestión a los Procesos de Recursos Humanos”

Institución ejecutora: MARLEN ROSES ECUADOR S.A

Beneficiarios: Entre los principales beneficiarios más importantes tenemos los siguientes:

- Departamento de Contabilidad- Financiero;
- Nivel Administrativo
- Empleados

Ubicación: La empresa se encuentra ubicada en la provincia: Pichincha, cantón: Quito, parroquia: Conocoto, barrio: La Moya, calle: Mideros s/n, intersección: Gonzales Suarez, Conjunto: London Field, Oficina: Casa 47, referencia ubicación: a cuatro cuadras de la Fabrica Fruit.

Tiempo estimado para la ejecución:

Inicio: Septiembre 2011 **Fin:** Febrero 2012

Equipo técnico responsable:

Javier Contreras Mesa- Presidente

Marleny Naranjo Barajas - Gerente General

Edy Manolo Balseca Lema- Gerente Administrativo. Financiero

Martha Azucena Cando Estrella- Auditora Certificaciones

Mercy Paulina Guayta Guaita- Contadora

Costo: El costo total de la implementación tiene un estimado de \$ 1800.00

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 las bases para un futuro exitoso de la institución.

En función de que en Marlen Roses Ecuador S.A. no existe una evaluación de la gestión de los procesos de RRHH que ayude a mejorar el manejo de los recursos humanos, que es un factor indispensable para el buen funcionamiento de la empresa, se hace necesario implantar procedimientos estructurados para la selección de personal así como para la capacitación continua del personal.

En la investigación realizada se pudo determinar la falta de un control en el departamento de RRHH porque no cuenta con planes de inducción para el personal nuevo así como también se hizo evidente la carencia de un análisis previo a la dotación de personal y en cuanto a las remuneraciones no existe un plan de remuneración de acuerdo a la responsabilidad dichas falencias de la empresa son generadas principalmente por la falta de tiempo y muchas veces por descuido de los directivos. Por tal motivo se crea la necesidad de elaborar los planes correspondientes a cada proceso de recursos humanos; en los que se debe detallar cada uno de los pasos a seguir.

Para culminar en cuanto al análisis y descripción de cargos se evidenció que no existe un manual que describa claramente la forma en la que debe proceder cada empleado para ejecutar sus respectivas funciones con eficiencia y eficacia contribuyendo a incrementar las falencias ya detectadas.

6.3 JUSTIFICACIÓN

Hoy por hoy la auditoría de gestión pasa a ser un elemento vital para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos el grado de cumplimiento de la gestión, generando en la empresa un dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

Después de haber concluido con el trabajo de investigación, la presente propuesta justifica su incorporación, ya que los resultados obtenidos serán de gran ayuda además que servirán de guía para un mejor desenvolvimiento de la empresa.

Justifica porque servirá de utilidad para mejorar el control en el departamento de RRHH además que permitirá implementar los diferentes planes para los procedimientos de recursos humanos a fin de mejorar de forma notable su manejo y rendimiento lo que se podrá evidenciar en crecimiento y fortalecimiento de la empresa como consecuencia de un buen manejo de los recursos humanos que mejorará el desempeño de las personas que en la institución laboran así como también se tratara de optimizar el tiempo de los empleados para incrementar la productividad. Teniendo en cuenta todos los beneficios se considera de vital importancia que se aplique una evaluación de la gestión a los procesos de recursos humanos siendo la mejor propuesta de solución.

Se puede señalar que dicha propuesta permitirá obtener aspectos totalmente positivos que van a permitir a los directivos de la institución tomar las mejores decisiones de manera oportuna y eficiente, las mismas que facilitaran el cumplimiento de las metas, objetivos establecidos en todos los niveles.

Para finalizar justifica debido a la importancia que tiene para la empresa ejercer un control adecuado de sus recursos además que servirá de beneficio para todos los integrantes de la institución principalmente a la Gerencia para obtener información veraz y proyectarse con pasos firmes hacia el futuro y asegurar su buen funcionamiento para el bien sus socios, empleados y el resto de la sociedad que directa o indirectamente dependen de su marcha.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

- Realizar una evaluación de la gestión de los procesos de RRHH dentro de la Florícola Marlen Roses Ecuador S.A., con el propósito de mejorar el uso de sus recursos humanos.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar los procesos más vulnerables en el área de recursos humanos.
- Realizar un estudio FODA para determinar posibles estrategias que le permita a la empresa ser más competitiva.
- Promover una cultura de conocimiento de la empresa a todos los trabajadores involucrándolos en todos los procesos.
- Identificar el nivel de riesgo en el que se encuentra la empresa a través de un cuestionario de control interno.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

El presente proyecto es factible su implementación por la disponibilidad de recursos humanos, tecnológicos y económicos, además de la buena predisposición de la florícola Marlen Roses Ecuador S.A.

Factibilidad Económica

La propuesta es factible ya que no representa egresos económicos significativos para la empresa más bien se necesita la cooperación del recurso humano.

Factibilidad Social

El proyecto en su totalidad es factible porque servirá para mejorar la calidad de vida de los empleados y contribuirá significativamente al crecimiento y fortalecimiento institucional logrando así aspectos relevantes de gran importancia social.

Factibilidad Institucional

La propuesta es factible institucionalmente, servirá para fortalecer los vínculos de comunicación entre todos los empleados sin importar el nivel jerárquico que ocupen además tener un control de sus recursos humanos permitirá a la empresa obtener mayor rentabilidad y asegurar su funcionamiento en el futuro por lo que los directivos están dispuestos a invertir el recurso que sea necesario en mejorar el departamento de recursos humanos, están totalmente consientes que es un gasto recuperable al mejorar la gestión de los RRHH.

6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTIFICO – TÉCNICA

Auditoria de Gestión a los Recursos Humanos

Según **Guzmán M. (2009)** en su artículo "**Auditoría de gestión de recursos humanos**" 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.

La auditoría 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 como referencia el texto anterior se dice que la auditoría es la actividad fundamental de la gestión de recursos humanos que posibilita el control de la calidad del Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH) y lo retroalimenta, señalando qué se está haciendo mal y cómo se puede cambiar, a partir de la consideración de un conjunto de indicadores esenciales que relacionan las políticas de GRH y sus actividades claves, en correspondencia con la dirección estratégica y la filosofía organizacional, comprendiendo además las interacciones del sistema con el entorno y constituye la actividad clave de más reciente aparición, pero de extrema importancia si se atiende a su plena dimensión antes caracterizada.

La función de la auditoría es, por tanto, doble pues no sólo consiste en indicar fallos y formular problemas, sino también en brindar sugerencias y soluciones.

Como se aprecia existen cambios desde una concepción de control externo, donde lo importante era la denuncia de los procesos inadecuados, a la concepción de auditoría, donde lo importante es conocer los fallos pero proponiendo vías de soluciones. Por tanto, auditar no es sólo diagnosticar el pasado, sino apreciar el presente y asesorar sobre la evolución futura.

la Auditoría de Gestión de Recursos Humanos es “un análisis de las políticas y sistemas de gestión y/o desarrollo de 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 sugerir acciones y medidas para la mejora de la gestión y del desarrollo de la rentabilidad”.

Además la Auditoría de Recursos Humanos puede ser definida como “El análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para el mejoramiento“; definición que fue asumida por Chiavenato en el año 1993 en su libro “Administración de Recursos Humanos”. El propósito principal de la auditoría de recursos humanos es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo. Es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia del programa que se lleva a cabo.

Según **Rodríguez A. (2011)** en su artículo “**Auditoría de Gestión a los Recursos Humanos, un proceso vital**” dice que: “la Auditoría de gestión a los Recursos humanos puede ser definida como el análisis y la evaluación de la Gestión de los Recursos humanos en una organización, partiendo de los requisitos, procedimientos, prácticas y políticas que deben aplicarse, y verificando que los procedimientos aplicados en la organización estén en consonancia con los criterios de economía, eficiencia y eficacia, así como las normativas y disposiciones legales vigentes.”

Patrones de evaluación y control de recursos humanos

Según **Romero J. (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.

Actividades que se auditan mediante la Auditoría gestión a los Recursos humanos

Para el desarrollo de este tipo de Auditorías es necesario involucrar áreas y actividades, como se muestran a continuación.

Sistema de información sobre la administración de personal.

- Planes de recursos humanos administración de la compensación (Planes de sustitución y reemplazo Niveles de sueldos, salarios e incentivos).
- Análisis de puestos (Descripciones y especificaciones de puestos).
- Obtención y desarrollo del personal , reclutamiento y selección (Fuentes externas de personal, procedimientos de selección, etc).
- Capacitación, orientación y desarrollo profesional (Tasa de efectividad en el aprendizaje, planes de promoción).
- Control y evaluación de la organización (Técnicas de evaluación del desempeño, entrevistas de evaluación).
- Auditorías de personal (función del departamento de Recursos humanos y evaluación de los gerentes de línea).

Beneficios de este tipo de Auditorías

- Identifica el grado de contribución del Departamento de personal a la organización.
- Mejora la imagen profesional del departamento de personal.
- Estimula una mayor responsabilidad y profesionalidad entre los miembros del departamento de personal.
- Clarifica los deberes y responsabilidades del departamento de personal.

- 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.

Objetivos generales de Auditoría de Gestión a los Recursos humanos

Según **Angulo D. (2008)** su artículo **“La Auditoría de Gestión en 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.

En la presente investigación se determinaron una serie de indicadores que permiten medir las acciones realizadas en gestión de personal, los cuales pueden variar de una empresa a otra y de uno a otros sectores, entre los indicadores más significativos se encuentran:

- El análisis y la descripción de puesto.
- Estudio de la estructura humana.
- Selección/ Reclutamiento.

- Inducción
- Capacitación
- Remuneraciones

Subsistemas del Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH)

Planificación: Su objetivo es determinar las necesidades de personal, actuales y perspectivas, que permitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Organización: Su objetivo es dotar a la Empresa de la flexibilidad organizativa necesaria.

Selección de personal: Su objetivo es definir políticas y prácticas de incorporación del personal idóneo a la Empresa.

Capacitación: Su objetivo es dotar al personal de conocimientos, capacidades y valores para mantenerlos en un alto desempeño y desarrollarlo.

Evaluación: Su objetivo es evaluar integralmente el comportamiento laboral en un periodo dado y compararlos.

Promoción y desarrollo: Su objetivo es posibilitar la plena realización profesional de cada trabajador.

Retribución y estimulación: Su objetivo es determinar las compensaciones al trabajo y a los resultados alcanzados.

Seguridad, salud y condiciones de trabajo: El principio fundamental es la participación de los trabajadores en la identificación, prevención y mejoramiento de las condiciones de trabajo.

Comunicación e información: Su objetivo es proporcionar la información necesaria mediante sistemas y vías de comunicación.

Selección del Personal

Para **Sembrena L. (2008)** en su artículo “**Aplicación de los procedimientos de recursos humanos, selección del personal y evaluación del desempeño en la empresa GEOCUBA**” se puede extraer que tradicionalmente, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, es decir escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

La selección del Personal tiene como objetivos:

- Definir políticas y programas para garantizar la incorporación del personal idóneo a la entidad.
- Seleccionar candidatos adecuados para el acceso, los traslados, las promociones y las actividades de formación y desarrollo.

Principios Fundamentales

- Principio básico Idoneidad demostrada.
- Necesario, factible y costeable. Es una inversión
- Debe ser permanente y planificado, tanto para el nuevo ingreso como los movimientos internos y los planes de formación.
- Proceso estructurado, flexible, dinámico y específico para cada puesto y entidad
- Se realiza por personal calificado y entrenado.



El proceso de selección se inicia cuando se presenta una vacante, se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación, o debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitara que se cubra.

Recibida la necesidad de personal, se recurrirá al análisis y evaluación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y evaluación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar que se necesita y cuanto se pagará.

A continuación pasamos al reclutamiento que es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, la función del reclutamiento es suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento.

PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL - Flujograma



PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL – Descripción

Análisis de puestos y Definición del Perfil

Según **Chiavenato A. (2000: 146p.)** en su libro “**Administración de Recursos Humanos**” dice que: “¿Qué es un puesto? Se puede definir a un “Puesto” como un conjunto de funciones con una posición definida dentro de la estructura organizacional.

El análisis de puesto es una explicación escrita de los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes a un puesto específico.

Para realizar el “Análisis de Puestos”, la administración se vale de dos documentos, por un lado la especificación del cargo y por otro, la descripción del cargo. Para el caso de la primera, se puede describir como la etapa de la selección del personal que se ocupa de los requisitos que el postulante debería cumplir para un ocupar un determinado cargo. Mientras la “Descripción del cargo” presenta el contenido de manera impersonal, la “Especificación” suministra la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo.”

Definición del Perfil

Para poder realizar una “Definición del Perfil” de un puesto determinado, se hace necesario relevar la siguiente información:

- Descripción del puesto (dependencia, personal a cargo, principales funciones y responsabilidades)
- Requisitos (edad, sexo, conocimientos requeridos, experiencia previa, educación, disponibilidad para viajar, movilidad)
- Plan de Carrera
- Perfil de Personalidad
- Perfil Motivacional
- Aspectos económicos de la posición

Reclutamiento

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización.

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual posteriormente saldrán los nuevos empleados.

Tipos y Fuentes de Reclutamiento

Se plantean tres tipos de Reclutamiento,

1. **Interno:** es reclutamiento interno cuando la vacante disponible se intenta llenar mediante personal de la empresa, ya sea por ascenso, traslados o su combinación
2. **Externo:** se relaciona a postulantes que no pertenecen a la empresa
3. **Mixto**

En lo que se refiere a las fuentes de reclutamiento, el mercado presenta variadas modalidades como la propia empresa, agencias de empleo, consultoras de recursos humanos, otras empresas, escuelas, universidades. Cada una de estas fuentes, implica la utilización de distintas técnicas de reclutamiento como avisos en el diario, utilización de páginas Web de consultoras, Web laborales, afiches, etc.

Entrevistas de Selección del Personal

La Primer Entrevista, se trata de un contacto interpersonal breve en el cual se establece el primer vínculo con el postulante y realiza un recorrido sobre el historial académico y laboral de éste. Paralelamente se chequea la presencia del candidato, su interés en el puesto, la coherencia entre la información escrita y la impresión más superficial.

A partir de esta primera entrevista se realiza un filtro tendiente a seleccionar a aquellos postulantes que más se adecuen al perfil requerido. Éstos serán convocados a una segunda entrevista, también conocida como entrevista en profundidad. Esta preselección permite evitar pérdidas de tiempo posteriores, en postulantes que no cumplen los requisitos necesarios para el cargo.

La entrevista de selección en profundidad, es un diálogo que se sostiene con objetivos definidos previamente, en la cual se establecen roles definidos y conductas que responden a ellos. Este tipo de entrevista requiere planificación. Es importante en esta etapa, detectar aspectos sobre cuales indagar o dudas respecto del postulante.

Los temas que se deben tener en cuenta, en la segunda entrevista son entre otros: estudios, historia laboral, experiencia, motivación, aspectos económicos, relaciones interpersonales, personalidad.

Evaluaciones previas a la incorporación

Existen varios tipos de evaluación a realizarles a los aspirantes a un cargo determinado, dentro de la organización. A continuación se mencionan algunos de ellos:

Evaluación psicológica

Tiene como objetivo el conocimiento profundo y evaluación del postulante, implica una batería de Test de variada complejidad que el postulante deberá resolver.

Estos Test se utilizan para obtener información sobre Fortalezas, habilidades y recursos personales para afrontar y resolver problemas en distintos ámbitos.

Es una evaluación necesaria cuando existe un "Perfil" claro y definido y se pueden medir las mismas variables en diferentes personas. Es importante que al momento de aplicar los Test psicológicos se tenga en cuenta que cumplan con dos variables: validez y precisión.

Proceso de Toma de Decisión

La decisión final se ha realizado teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Adecuación del perfil al puesto,
- Cumplimiento de competencias,

- Potencial del candidato,
- Acuerdo con condiciones objetivas del puesto (salario, horario, etc.)

Es importante poder comparar a los candidatos más afines al perfil que suelen ser dos o tres en función de variables objetivas.

Incorporación

Es la última etapa del Proceso de selección y tiene como objetivo: Recibir, introducir e integrar al nuevo miembro de la organización

El proceso de Orientación en relación a la empresa, su cultura, estructura, procedimientos, políticas, historia, puede llevarse a cabo a través de reuniones, videos, folletos institucionales, entre otros.

Inducción

La Inducción, denominada también Acogida, Incorporación o Acomodamiento, tiene como finalidad que el trabajador conozca más en detalle la empresa y sus funciones, se integre a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirá su vida laboral.

Una Inducción bien ejecutada constituye la base de todas las expectativas y compromisos implícitos (contrato psicológico) del trabajador. Esta persona se plantea una serie de importantes interrogantes acerca de la organización y el ambiente que se “respira” en ella y deben responderse con la mayor rapidez.

Beneficios de la Inducción

Según **Jofre R. (2011)**, en su artículo “Programa de Inducción” menciona algunos de los beneficios que obtenemos al implementar un proceso de inducción son:

- Cuanta más información previa tengan los nuevos colaboradores en relación con la organización, tanto más fácil será el proceso de socialización.

- Cuanto más se involucre a los nuevos colaboradores en las actividades que van a realizar en la organización, más fácil será su integración y mayores serán su compromiso y su rendimiento.
- Construir un sentimiento de pertenencia y permanencia en la organización.
- Reforzar el contrato psicológico permitiendo que el empleado forme y tenga parte tanto de la tarea como del logro de resultados.
- Reducir la rotación.
- Ahorrar tiempo a los jefes y compañeros.
- Mejorar el compromiso del colaborador.
- Costos más bajos de reclutamiento y capacitación.
- Facilitar el aprendizaje.
- Reducir el estrés y la ansiedad en los nuevos empleados.
- Reducir los costos de la puesta en marcha.

Fases de un programa de inducción

Las fases del diseño del programa de inducción son: objetivo, contenidos referidos a la organización, evaluación y seguimiento. Hago hincapié en el seguimiento ya que de esta manera nos garantizamos de recibir una retroalimentación por parte del nuevo empleado y se hacen las mejoras o ajustes pertinentes del programa.

Es importante también que el supervisor tenga una entrevista con el nuevo empleado, verificando la comprensión de la inducción y aclarando los puntos que quedaron poco claros. Esta instancia facilita la descripción de tareas, los objetivos del puesto y del área, la relación con otros puestos, la presentación a compañeros o equipo de trabajo, y el sistema de evaluación de desempeño.

Por último, recordemos que este proceso de orientación facilita la adaptación al equipo de trabajo, y el colaborador siente alegría de trabajar en la organización y ganas de continuar trabajando en la misma.

Capacitación

Para **Villarreal L. (2011)** en su análisis de “Capacitación del personal” menciona que: “La capacitación se refiere a los métodos que se usan para

proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades que necesitan para realizar su trabajo, esta abarca desde pequeños cursos sobre terminología hasta cursos que le permitan al usuario entender el funcionamiento del sistema nuevo, ya sea teórico o a base de prácticas o mejor aún, combinando los dos.

Este es un proceso que lleva a la mejora continua y con esto a implantar nuevas formas de trabajo, como en este caso un sistema que será automatizado viene a agilizar los procesos y llevar a la empresa que lo adopte a generar un valor agregado y contribuir a la mejora continua por medio de la implantación de sistemas y capacitación a los usuarios.”

Objetivos de la Capacitación

- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- 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.
- Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

Proceso de Capacitación

Un factor de gran importancia es que la empresa no debe de considerar al proceso de capacitación, como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito. La mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante competencia en los negocios.

La capacitación continua significa que los trabajadores se deben encontrar preparados para avanzar, hacia mejores oportunidades ya sea dentro o fuera de la empresa

Este proceso se compone de 5 pasos que continuación mencionare:

1. Analizar las necesidades. Identifica habilidades y necesidades de los conocimientos y desempeño

El primer paso en la capacitación es determinar qué tipo de capacitación se requiere, dos formas básicas para identificar las necesidades de capacitación son:

- El Análisis de Tarea: es un análisis de los requisitos del trabajo, para determinar la capacitación que se requiere.
- El Análisis del Desempeño: evalúa el desempeño de los empleados actuales, para determinar si la capacitación reducirá los

2. Diseñar la forma de enseñanza: Aquí se elabora el contenido del programa folletos, libros, actividades. Etc.

3. Validación: Aquí se eliminan los defectos del programa y solo se presenta a unos cuantos pero que sean representativos.

4. Aplicación: Aquí se aplica el programa de capacitación

5. Evaluación: Se determina el éxito o fracaso del programa

La remuneración

La remuneración es uno de los elementos fundamentales del contrato de trabajo. Pagarla en forma completa y oportuna, es la primera obligación del empleador frente al trabajador y simultáneamente, es su derecho básico.

La remuneración es la contraprestación que recibe el trabajador por haber puesto a disposición del empleador su fuerza de trabajo.

La remuneración identificada con la denominación de sueldo o salario es una contraprestación a la cual tiene derecho el trabajador por el solo hecho de haber

puesto su capacidad de trabajo a disposición del empleador, aun cuando efectivamente no se haya prestado el trabajo. En definitiva, la causa que genera el derecho del trabajador a percibir la remuneración devengada se basa en la disponibilidad de la fuerza de trabajo que él puso a disposición del empleador.

La remuneración puede tener lugar por tiempo (en este caso, se remunera por horas, días o meses) o por el resultado (en este caso, la remuneración se percibe por unidad de obra a comisión, premios, etc.).

6.7. MODELO OPERATIVO

Concluido el trabajo investigativo y con los resultados obtenidos, finalmente se propone el siguiente plan de acción para aplicar correctamente los procesos que permitan administrar correctamente los recursos humanos estableciendo plazos, responsables de las diferentes actividades de selección-reclutamiento, inducción, capacitación y remuneraciones del personal.

El presente plan permitirá a la empresa contar con personal calificado que desempeñe a cabalidad sus funciones. Lo que permitirá evitar pérdidas económicas por falta de un control adecuado en dichos procedimientos.

MODELO OPERATIVO

PROCESO	OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
Contratar personal que se ajuste a las necesidades de la empresa	Incrementar la productividad del personal	Mayor liquidez para la florícola e incrementar sus niveles de rentabilidad	Realizar un análisis del perfil profesional requerido para cada cargo. Implantar una política de conocimiento de los procesos de contratación	Humanos y Económicos de la Florícola	Recursos Humanos Gerencia	2 meses
Inducción al personal nuevo para que cumpla a cabalidad las funciones asignadas	Eliminar errores en la ejecución de las actividades cotidianas	Ser más eficientes en cada departamento	Realizar una presentación completa de la institución (misión, visión, objetivos, políticas y todos los aspectos relevantes) mediante charlas Implantar un plan de entrenamiento para que el jefe inmediato transmita los conocimientos específicos correspondientes al trabajo que va a desempeñar el personal nuevo.	Humanos y Económicos	Recursos Humanos	2 semanas
Plan de capacitación para los empleados de las áreas que presentan falencias	Elaborar un plan de capacitación dirigido a todos los empleados en su área de interés	Conocimiento amplio de los nuevos avances tecnológicos y por ende mayor rendimiento del talento humano.	Empleados Administrativos conferencias de temas relativos a sus carreras, superación personal, ambiente de trabajo, trabajo en grupo y atención al cliente. Empleados Operativos conferencias motivacionales para que se sientan a gusto en su lugar de trabajo	Humanos y Económicos	Recursos Humanos	1 mes

PROCESO	OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
Socialización de las últimas disposiciones para el sector florícola y dar a conocer la tabla sectorial (Ver anexo 5)	Evitar inconformidad por parte del personal de producción causado por el desconocimiento de la normativa vigente.	Que todo el personal este a gusto en su lugar de trabajo con un salario digno y los beneficios de acuerdo a la ley	Invitar a un funcionario del Ministerio de Relaciones Laborales que mediante una charla de a conocer a todos los trabajadores sus derechos y obligaciones de acuerdo a la ley.	Humanos y Económicos	Recursos Humanos	2 semanas
Control adecuado del personal a través de un método electrónico para el registro de la asistencia	Evitar alteraciones o registros erróneos en la asistencia del personal	Contar con información confiable y pagar los justo a cada empleado por cada hora laborada.	Automatizar el registro de asistencia a través de un programa informático el cual deberá estar incorporado al módulo de nómina y permita generar reportes de las horas reales laboradas por cada empleado al mismo tiempo que agilizará la elaboración de roles de pago.	Humanos y Económicos	Recursos Humanos Contabilidad	3 meses

ANALISIS FODA DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

Debilidades y Fortalezas

Tabla No.28: FODA del Área de Recursos Humanos

MARLEN ROSES ECUADOR S.A. 	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
La compañía no cuenta con un mecanismo electrónico como un tarjetero de tiempo que permita controlar la asistencia del personal	Una vez elaborado el rol de pagos, este es revisado y aprobado por el Gerente Administrativo y el pago autorizado por el Gerente General
La asistencia del personal es controlada por el guardia de la compañía en forma manual, el cual puede ser susceptible de algún tipo de modificación.	La rotación del personal es informada por la Jefe de Recursos Humanos al departamento de contabilidad para la elaboración del rol de pagos evitando pagar a empleados que ya no laboran en la compañía
La nómina es elaborada y revisada por personal del departamento contable, sin existir segregación de funciones.	La autorización de débito bancario para efectuar las transferencias para cancelar la nómina es efectuada por el Gerente General una vez que el rol es adecuadamente revisado y aprobado, al cual se adjunta el detalle del personal al cual se le está pagando sus haberes
Existen liquidaciones de haberes de personal que ya no labora en la compañía, al cual no se le ha localizado para que retire cheque y firme su liquidación y poder legalizarla en el Ministerio de Trabajo conforme lo determina la Ley	Los préstamos solicitados por el personal son aprobados por Gerente Administrativo de la compañía y su descuento oportuno es controlado por el Contador de acuerdo a las condiciones aprobadas.
No se capacita al personal	Hay buenas relaciones laborales entre los empleados
No hay manuales de funciones	Alto compromiso de los empleados con la empresa
No existen procedimientos para la inducción de personal nuevo	
Las remuneraciones no son de acuerdo a la responsabilidad	

Elaborado por: Nataly Balseca

Amenazas y Oportunidades

Tabla No.28 (Continuación): FODA del Área de Recursos Humanos

MARLEN ROSES ECUADOR S.A. 	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
La creación de nuevas empresas dedicadas a lo mismo, con un ámbito de actuación provincial o regional, y con una alta tecnología y calidad del producto final que puedan ofrecer mayores beneficios a los trabajadores	La empresa debe aprovechar lo que los clientes necesitan y no se lo dan nuestros competidores, como mejorar el servicio post-venta, para que nuestros clientes no se sientan abandonados si tienen algún problema con el producto.
Salarios insuficientes	Una vez capacitado el personal de ventas se puede conseguir mas clientes internacionales mejorando la rentabilidad.
Saturacion de puestos	La empresa tiene una buena relación entre calidad - precio en sus productos, de esta manera se asegura la fidelidad de los clientes y la posibilidad de captar a otros nuevos.
	Mejorar la productividad
	Mejora del personal por medio de una mejor selección

Elaborado por: Nataly Balseca

CONCLUSIÓN:

Como se observa en la tabla anterior las debilidades superan a las fortalezas, lo que demuestra claramente que el departamento de Recursos Humanos necesita mejorar sus falencias a fin de mejorar el funcionamiento de la empresa en general.

Finalmente, después de realizar el análisis FODA se concluye que la empresa necesita estructurar procedimientos que le ayuden a seleccionar y reclutar mejor a personal calificado así como también implementar procedimientos para la inducción y capacitación, lo que nos ayudó a establecer una propuesta de solución fundamentada tanto bibliográficamente como con la propia experiencia. Comprendiendo además cual es la verdadera función de los recursos humanos, sus objetivos y sobre todo, su importancia dentro del desarrollo de la empresa. Se debe poner mucha atención en la toma de decisiones y la delegación de funciones ya que de ello dependerá el desempeño de los trabajadores y el logro de objetivos.

A continuación se presenta el cuestionario de Control Interno que permitirá evaluar las principales actividades y falencias del Área de Recursos Humanos a fin de proponer soluciones a los problemas detectados.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DE RECURSOS HUMANOS

Tabla No 29: Cuestionario de Control Interno

 EMPRESA: MARLEN ROSES ECUADOR S.A. ÁREA: RECURSOS HUMANOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO						
Nº	COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS	PT	SI	NO	CT	OBSERVACIONES
1	¿Existe una persona responsable de ingresar los datos al sistema en caso de existir un nuevo empleado en la compañía?	10	X		10	La persona encargada de ingresar al sistema el ingreso del nuevo personal es el Jefe de Recursos Humanos.
2	¿Se utiliza tarjetas de tiempo para reportar las horas trabajadas del personal que opera en la compañía?	10		X	2	No, el control de las horas trabajadas y de la asistencia del todo el personal lo realiza el portero que se encuentra en la entrada de la compañía.
3	¿La nómina es elaborada por una persona independiente del registro contable y su pago?	10		X	2	No, la nómina es elaborada por el contador
4	¿Se ha establecido algún procedimiento para el control de la asistencia del personal operativo que permita reportar el total de horas trabajadas y determinar las horas extras autorizadas?	10	X		8	El portero es la persona encargada de entregar a la Jefe de Recursos Humanos el reporte de asistencia del personal, con el cual se coteja las horas extras autorizadas por el Gerente de Producción



EMPRESA: MARLEN ROSES ECUADOR S.A.

ÁREA: RECURSOS HUMANOS

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

N°	COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS	PT	SI	NO	CT	OBSERVACIONES
5	¿El rol de pagos elaborado es adecuadamente revisado y aprobado?	10	X		10	La nómina elaborada es revisada y aprobada por la gerencia antes de efectuar el pago correspondiente
6	¿Existen procedimientos adecuados que aseguren que los pagos individuales y sus totales concuerdan con la planilla de remuneraciones autorizada?	10	X		10	El rol de pagos es realizado en conjunto con el detalle de transferencias bancarias de los sueldos, revisada y aprobada por la gerencia administrativa y autorizado el débito bancario por el Gerencia General
7	¿Existen controles independientes que aseguren que el total de empleados a los que les cancela los sueldos y salarios estén prestando servicios a la empresa?	10	X		8	El control de rotación del personal está a cargo de la Jefe de Recursos Humanos, quien informa al departamento de contabilidad para la elaboración del rol de pagos
8	¿Existe un empleado responsable de aprobar las solicitudes de préstamos efectuadas al personal de la compañía?	10	X		8	El Gerente Administrativo es la única persona que aprueba las solicitudes de préstamos presentadas por el personal.
9	¿Se registra en cuentas específicas y se controla los descuentos oportunos de los préstamos otorgados, de tal forma que estos no se conviertan en incobrables en caso de renuncia del empleado?	10	X		6	La persona encargada de la contabilización de los préstamos y del control de los descuentos oportunos es el Contador.



EMPRESA: MARLEN ROSES ECUADOR S.A.
 ÁREA: RECURSOS HUMANOS
 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

N°	COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS	PT	SI	NO	CT	OBSERVACIONES
10	¿Se legalizan en forma oportuna en el Ministerio de Trabajo las liquidaciones del personal saliente?	10		X	1	Debido a la alta rotación del personal existen liquidaciones de haberes no legalizadas ya que corresponden a personal que salió y no ha retirado su liquidación y la compañía no realiza gestiones para localizar al ex-empleado
11	¿Se elaboran roles de pago individuales, se hacen firmar a los empleados	10	X		10	Si se entrega roles de pago individuales receptando la firma de conformidad del empleado y se archivan
12	¿Se brinda capacitación sobre funciones por área y puesto?	10		X	0	No unicamente se dan indicaciones generales
13	¿Existe una cultura organizacional congruente con la estructura y funciones establecidas?	10		X	2	Los empleados desconocen lo que es la cultura organizacional
14	¿Cuenta con personal idóneo?	10		X	5	Algunos empleados no cumplen con el perfil profesional para los cargos
15	¿Se dispone de manuales de organización?	10		X	0	No cuenta con ningun manual
16	¿Existe un buen ambiente de trabajo?	10	X		8	Las relaciones entre los empleados son buenas



EMPRESA: MARLEN ROSES ECUADOR S.A.
 ÁREA: RECURSOS HUMANOS
 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

N°	COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS	PT	SI	NO	CT	OBSERVACIONES
17	¿Se remunera al personal de acuerdo a su responsabilidad?	10		X	5	Las remuneraciones son de acuerdo al cargo
CALIFICACIÓN TOTAL:		CT=			95	
PONDERACIÓN TOTAL:		PT=			170	
NIVEL DE CONFIANZA: NC=CT/PTX100		NC=			56%	
NIVEL DE RIESGO: RI=100% -NC%		RI=			44%	
NIVEL DE RIESGO		MODERADO				

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

CONCLUSIÓN:

El resultado obtenido es de 56% que ubicado en el rango del Nivel de Confianza nos indica que en la empresa el nivel Confianza es **Moderada** y que el riesgo que se incurre en el Área de Recursos Humanos es **Moderado** de esta manera se puede concluir que las actividades en esta área no se están desempeñando de una forma adecuada y hay que realizar varias acciones correctivas a fin de mejorar dichos niveles de confianza.

Luego de aplicar el Cuestionario de control interno también se pudo identificar un grave problema de la empresa que es la falta de un manual de funciones

El personal que labora en la florícola Marlen Roses Ecuador S.A. No cuenta con un Manual de funciones para el desarrollo de su cargo, por lo que realizan multifunciones.

Permitiéndome concluir que al no existir dentro de la Florícola un Manual de Funciones los empleados no pueden realizar eficientemente las actividades designadas, provocando con esto una pérdida de tiempo en el proceso de producción.

Se recomienda al Gerente de la Florícola, elabore un manual en el que se dé a conocer de manera específica las funciones que debe cumplir cada miembro de la Florícola.

El Manual que elabore el Gerente de la Florícola servirá de mucha ayuda para optimar el desarrollo de las actividades de la empresa, permitiendo con esto, se cumplan con los objetivos planteados por la empresa.

A continuación se presenta la evaluación de los procesos que operan en el departamento de RECURSOS HUMANOS de MARLEN ROSES ECUADOR S.A.

El procedimiento a seguir para la evaluación de los diferentes procedimientos será el siguiente:

En base a una narrativa se elaborará flujogramas, en los cuales se determinarán, en primera instancia, las debilidades de las diferentes áreas; para poder constatar estas debilidades se aplicarán cuestionarios de Control Interno; sobre esta base se evaluará el riesgo de control y el nivel de confianza de cada proceso, utilizando la técnica de la colorimetría.

A continuación se presenta un breve resumen de las herramientas que se utilizarán para conocer el funcionamiento de los diferentes procedimientos que conforman el departamento de Recursos Humanos:

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Como parte de la preparación para el examen de estados financieros, el auditor debe elaborar el cuestionario de comprobación sobre control interno.

Este documento está constituido por varias listas de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios o empleados de la entidad bajo revisión o que el auditor mismo contesta durante el curso de la auditoría basado en sus observaciones.

“Cuando el auditor llena el cuestionario por medio de una entrevista con uno o más funcionarios de la entidad, debe tomar en cuenta la necesidad de confirmar durante el curso de la auditoría la veracidad de las respuestas dadas, sin confiar completamente en las obtenidas. La aplicación correcta de los cuestionarios sobre control interno, consiste en una combinación de entrevistas y observaciones. Es esencial que el auditor entienda perfectamente los propósitos de las preguntas del cuestionario.” **Whittington, O. Ray (2004: 208pp.) en su libro “Principios de Auditoría”.**

Clasificación de los cuestionarios de control interno

Los cuestionarios de control interno se clasifican por el tipo de preguntas que este contiene:

- Cuestionario de control interno de preguntas cerradas simples, diseñados para respuestas como: SI, NO o NO APLICA.
- Cuestionarios de control interno de preguntas cerradas, con respuesta múltiple.
- Cuestionario de control interno de preguntas abiertas, con respuestas o posibilidades infinitas. Este cuestionario requiere de mayor experiencia del entrevistador para tabular las respuestas y tienen un mayor grado de dificultad para clasificar las categorías.
- Cuestionario de control interno de preguntas cerradas, abiertas o de selección múltiple.

FLUJOGRAMAS

“El Flujograma o Diagrama de Flujo, es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución.”

Chiavenato Adalberto (2003: 88pp.) en su libro “Administración en los Nuevos Tiempos”.

Es importante ya que ayuda a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este. El flujograma de conocimiento o diagrama de flujo, como su nombre lo indica, representa el flujo de información de un procedimiento.

Los Flujogramas a los cuales también se les llama diagrama de flujo y muy rara vez flujogramas, son gráficos que señalan el movimiento, desplazamiento o curso de alguna cosa, que bien puede ser una actividad, un formulario, un informe, materiales, personas o recursos.

Los Flujogramas son de gran importancia para toda empresa y persona ya que brinda elementos de juicio idóneos para la representación de procedimientos y procesos, así como las pautas para su manejo en sus diferentes versiones.

La selección de los símbolos dependen del procedimiento que va a ponerse en las gráficas y del empleo que vaya a darse en las mismas, por tal motivo es fundamental que se empleen de forma correcta, al colocar un símbolo en un sitio inadecuado, cambia el sentido del Flujograma.

NARRATIVAS Y FLUJOGRAMAS PARA CADA PROCEDIMIENTO

Narrativa y flujograma de la empresa del procedimiento de reclutamiento y selección de personal administrativo

Procedimientos de Reclutamiento y Selección de personal

En la siguiente tabla se muestran las descripciones de actividades de los procedimientos de área de Recursos Humanos

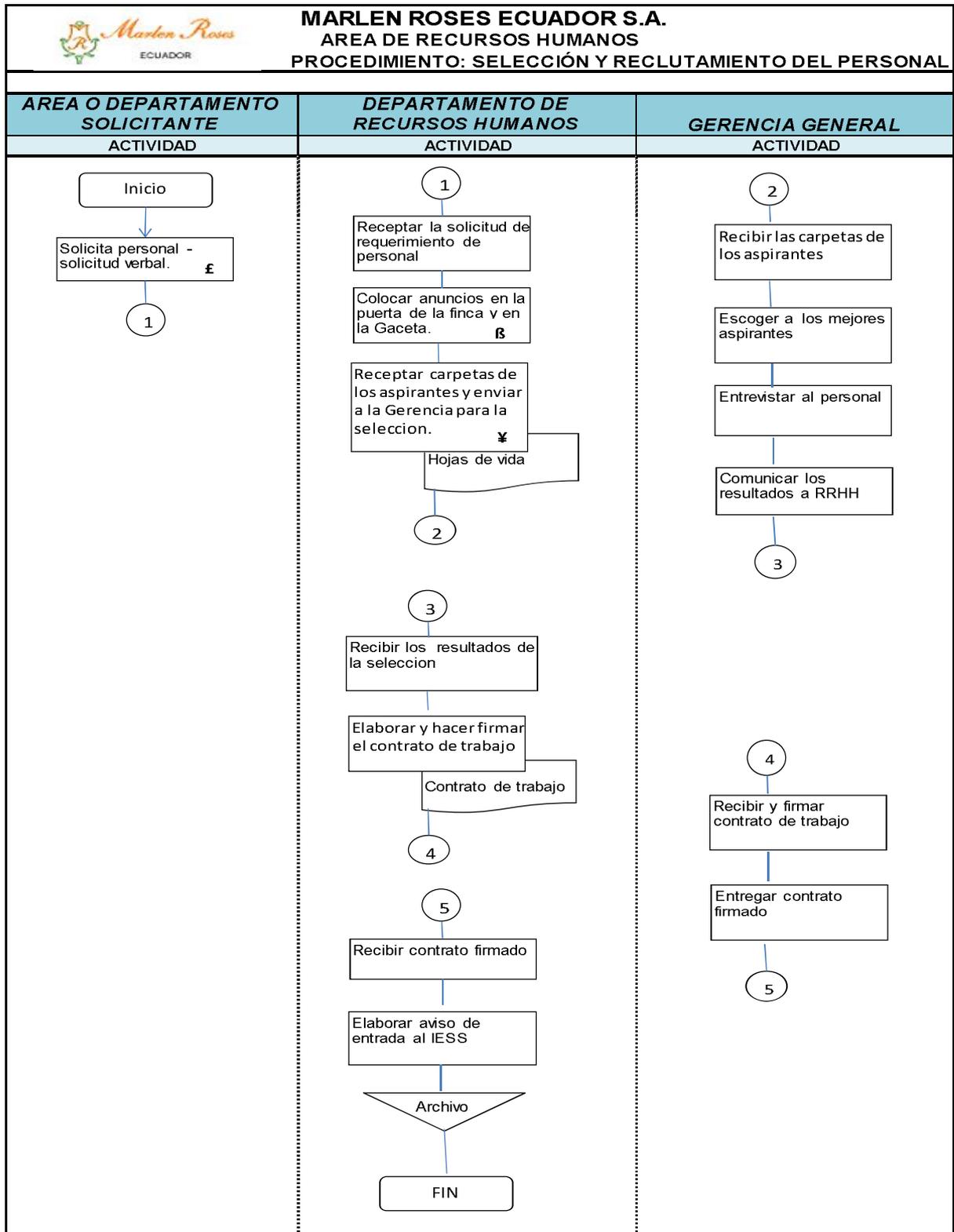
TABLA No 30: Descripción de actividades para la selección del personal

PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

N	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1	Jefe de Área hace una solicitud verbal al Departamento de Recursos humanos sobre el requerimiento de nuevo personal	Departamento u Área solicitante	
2	Jefe de RRHH recibe la solicitud de requerimiento de personal y convoca al personal aspirante colocando un anuncio en la entrada de la finca y en la Gaceta.	Jefe de Recursos Humanos	Anuncios
3	Jefe de RRHH recepta documentos de los candidatos	Jefe de Recursos Humanos	Hojas de vida
4	Jefe de RRHH envía los documentos a la Gerencia General para la selección de los mejores aspirantes	Jefe de Recursos Humanos	
5	Gerencia General recibe los documentos y elige las mejores carpetas y realiza la entrevista	Gerencia General	
6	Gerencia General comunica los resultados a RRHH	Gerencia General	
7	Jefe de RRHH elabora el contrato de trabajo y hace firmar al empleado y al Gerente General	Jefe de Recursos Humanos	Contrato
8	Jefe de RRHH elabora aviso de entrada al IESS	Jefe de Recursos Humanos	

A continuación se muestra a través de un Flujograma las actividades que se desarrollan en el Área de Recursos Humanos en Reclutamiento y Selección de personal Administrativo:

Gráfico No 21: Flujoograma de Actividades con debilidades del área de recursos humanos (Selección y Reclutamiento personal Administrativo)



Elaborado por: Nataly Balseca

£ La solicitud debe ser por escrito
ⓑ Para el personal administrativo no es recomendable pegar anuncios en la puerta de la finca ya que como está alejada no hay profesionales por los alrededores más bien se debería convocar por medios radiales y elaborar una convocatoria por escrito para la gaceta.
¥ RRHH debe ser quien seleccione los candidatos idóneos luego de la aplicación de exámenes y pruebas necesarias.

El Flujograma presentado por la compañía no presenta una adecuada segregación de funciones por lo cual se procede a estructurar un nuevo Flujograma con funciones descentralizadas y corrigiendo las falencias encontradas en las narrativas de la empresa el cual se mostrará a continuación.

Narrativa y flujograma propuesto para el procedimiento de reclutamiento y selección de personal administrativo

Como resultado de la evaluación a los procedimientos del Departamento de Recursos Humanos se presentan la siguiente narrativa y Flujograma con actividades propuestas para mejorar los procedimientos de control.

TABLA No. 31: Descripción de actividades propuestas para la selección del personal
Administrativo

PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

N	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1	Solicita a Recursos Humanos se cubra una vacante en su área	Jefe del área vacante	Requisición Personal
2	Verifica que exista disponibilidad presupuestal y realiza el correspondiente análisis previo a la dotación de personal	Jefe de recursos humanos	
3	Si existe disponibilidad e identifica la necesidad continua el proceso en caso contrario notifica a jefe del área vacante la no contratación	Jefe de recursos humanos	
4	Comunica la necesidad de personal a Gerencia General para aprobar el inicio del procedimiento	Jefe de recursos humanos	
5	Gerencia General aprueba el procedimiento y comunica a RRHH	Gerencia General	
6	Verifica que el análisis de puesto este elaborado y tenga toda la información necesaria	Jefe de recursos humanos	Análisis de puesto
7	Si existe análisis de puesto y esta actualizado se continua con el proceso en caso contrario se actualiza o se elabora en coordinación con área vacante	Jefe de recursos humanos	
8	Selecciona o elabora los instrumentos (exámenes, pruebas etc.) que se van a utilizar en el proceso	Jefe de recursos humanos	Pruebas y exámenes de conocimientos y habilidades

TABLA No. 31 (Continuación): Descripción de actividades propuestas para la selección del personal Administrativo

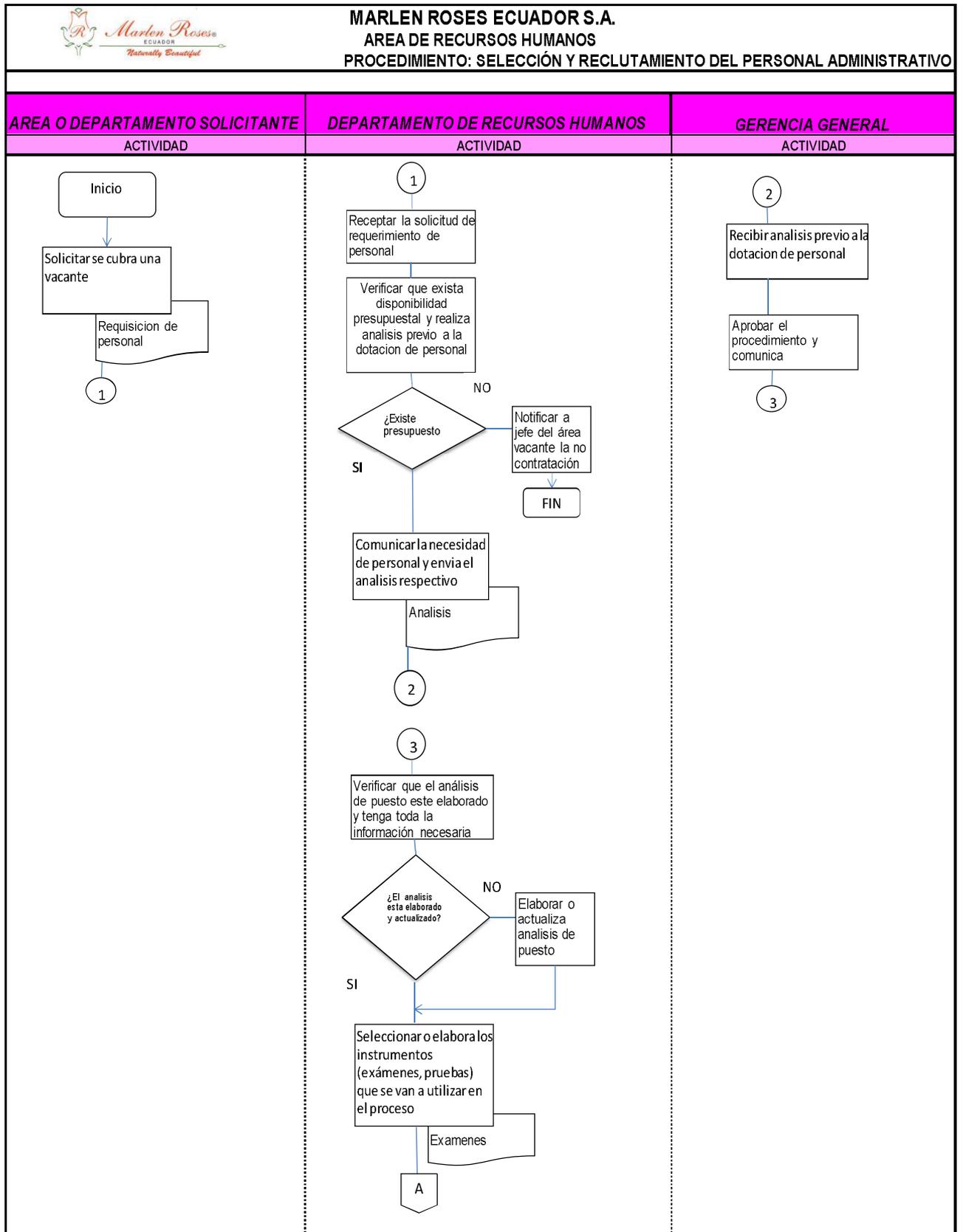
N	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
9	Elabora convocatoria	Jefe de recursos humanos	Convocatoria
10	Realiza la difusión de la convocatoria en la Gaceta y medios radiales.	Jefe de recursos humanos	
11	Recibe documentos de candidatos, verifica que cumplan con criterios de convocatoria	Jefe de recursos humanos	
12	Informa a los candidatos que no cubran criterios sobre otras convocatorias y agradece interés.	Jefe de recursos humanos	
13	Verifica todos los datos que constan en la hoja de vida presentada de los aspirantes que cumplan con los criterios	Jefe de recursos humanos	
14	Aplica examen de conocimientos y de habilidades.	Jefe de recursos humanos	Examen de conocimientos y habilidades
15	A candidatos que no aprobaron exámenes, informa de resultados, agradece su interés, les informa de futuras convocatorias y realiza sugerencias para mejorar desempeño en futuras ocasiones	Jefe de recursos humanos	
16	A candidatos que aprobaron exámenes informa de sus resultados y la fecha para el estudio médico	Jefe de recursos humanos	
17	Solicita elaboración de estudio médico	Jefe de recursos humanos	Estudio médico.
18	Recibe reporte de estudio médico	Jefe de recursos humanos	

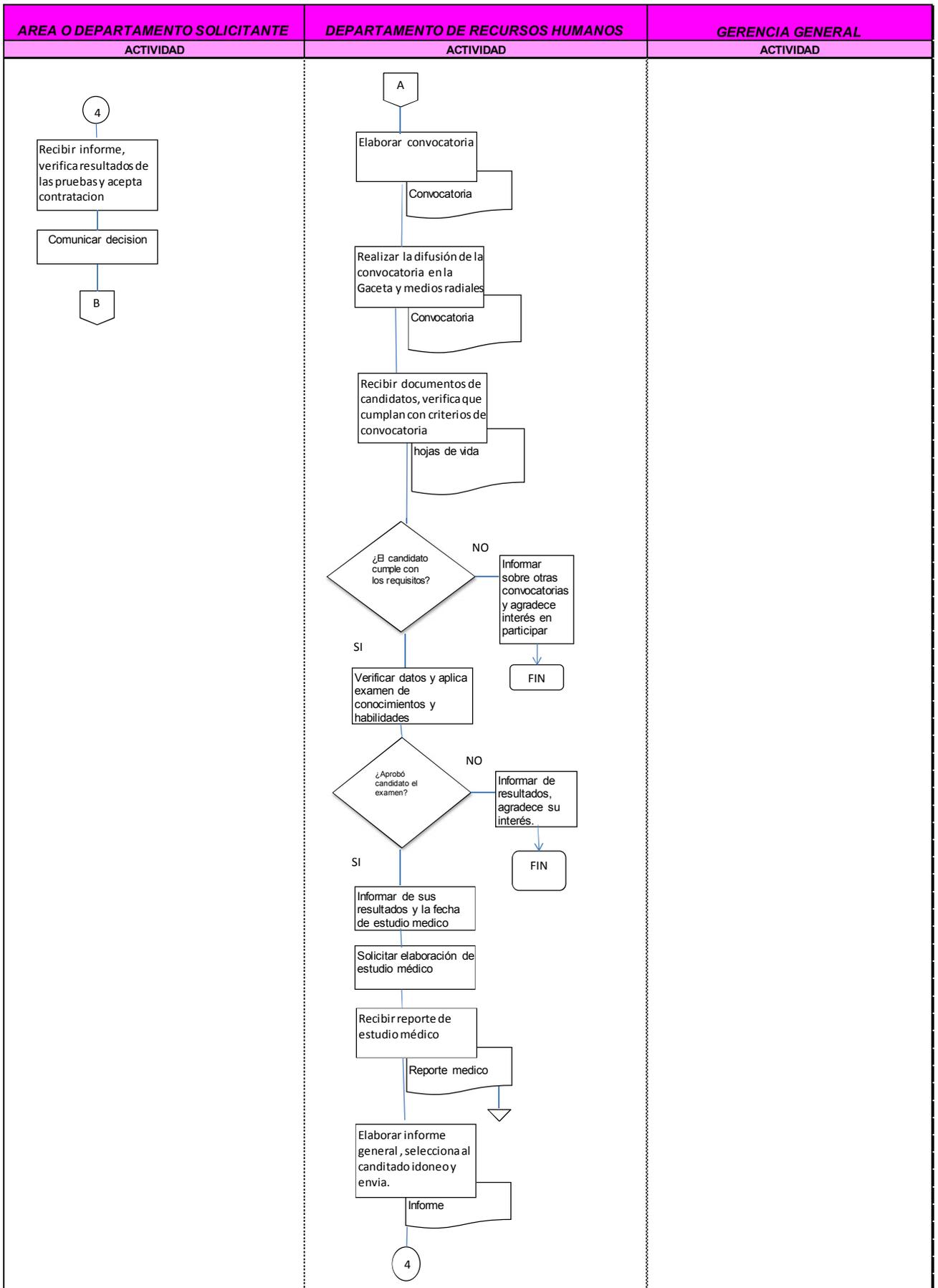
TABLA No. 31 (Continuación): Descripción de actividades propuestas para la selección del personal Administrativo

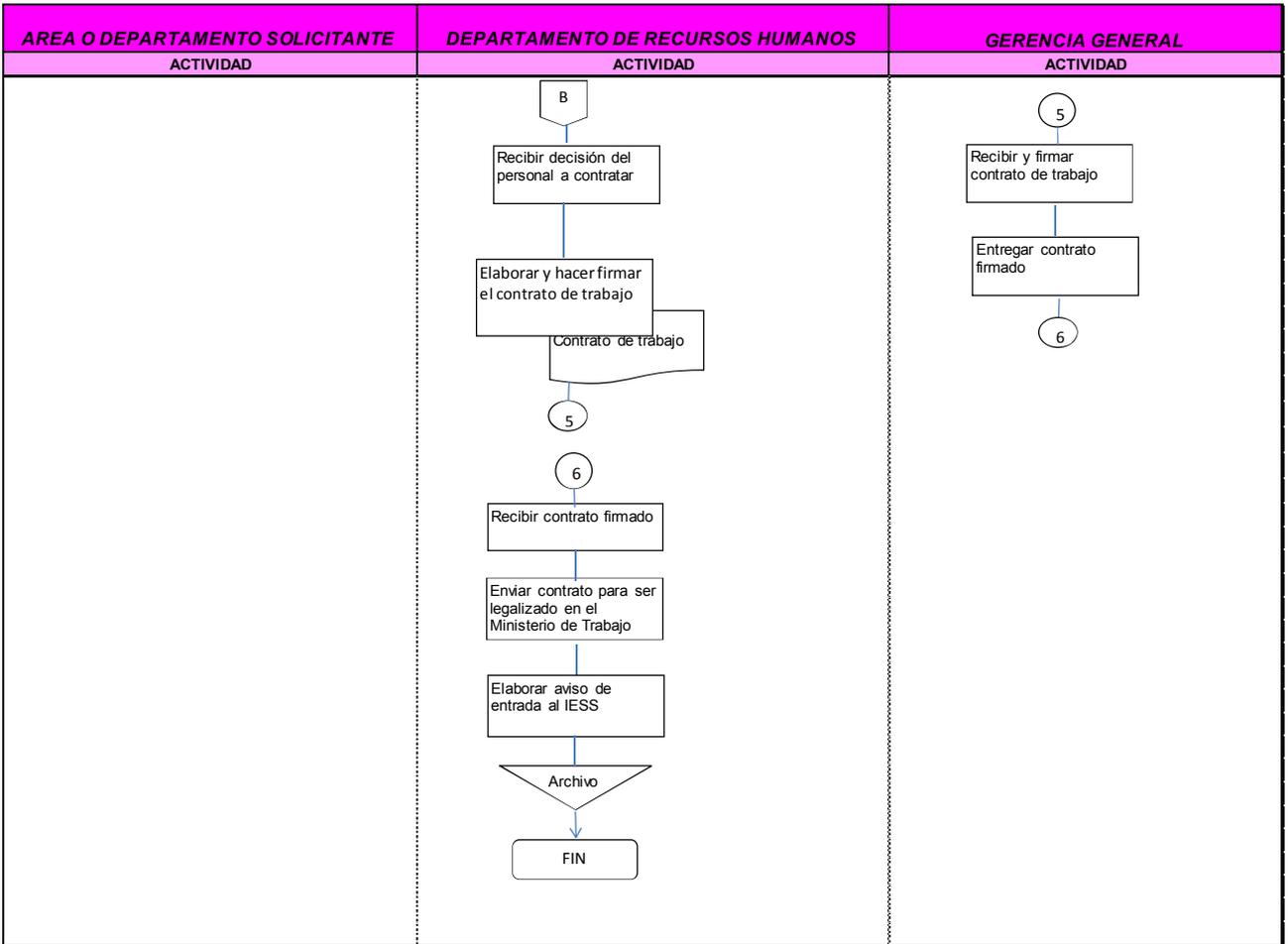
N	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
19	Elabora informe general de la evaluación de los candidatos y selecciona al candidato idóneo	Jefe de recursos humanos	Informe
20	Envía informe a jefe de área vacante	Jefe de recursos humanos	
21	Verifica resultados de las pruebas y acepta su contratación	Jefe del área vacante	
22	Recibe decisión del personal a contratar	Jefe de recursos humanos	
23	Jefe de RRHH elabora el contrato de trabajo y hace firmar al empleado y al Gerente General	Jefe de Recursos Humanos	Contrato
24	Jefe de RRHH envía contrato para ser legalizado en el Ministerio de Trabajo	Jefe de Recursos Humanos	
25	Jefe de RRHH elabora aviso de entrada al IESS	Jefe de Recursos Humanos	

Elaborado por: Nataly Balseca

Grafico No. 22: Flujograma de Actividades propuesto del área de recursos humanos
(Selección y Reclutamiento personal Administrativo)







Elaborado por: Nataly Balseca

Narrativa y flujograma de la empresa del procedimiento de reclutamiento y selección de personal de producción

En la siguiente tabla se muestran las descripciones de actividades de los procedimientos de área de Recursos Humanos para la selección y reclutamiento de personal para el área productiva.

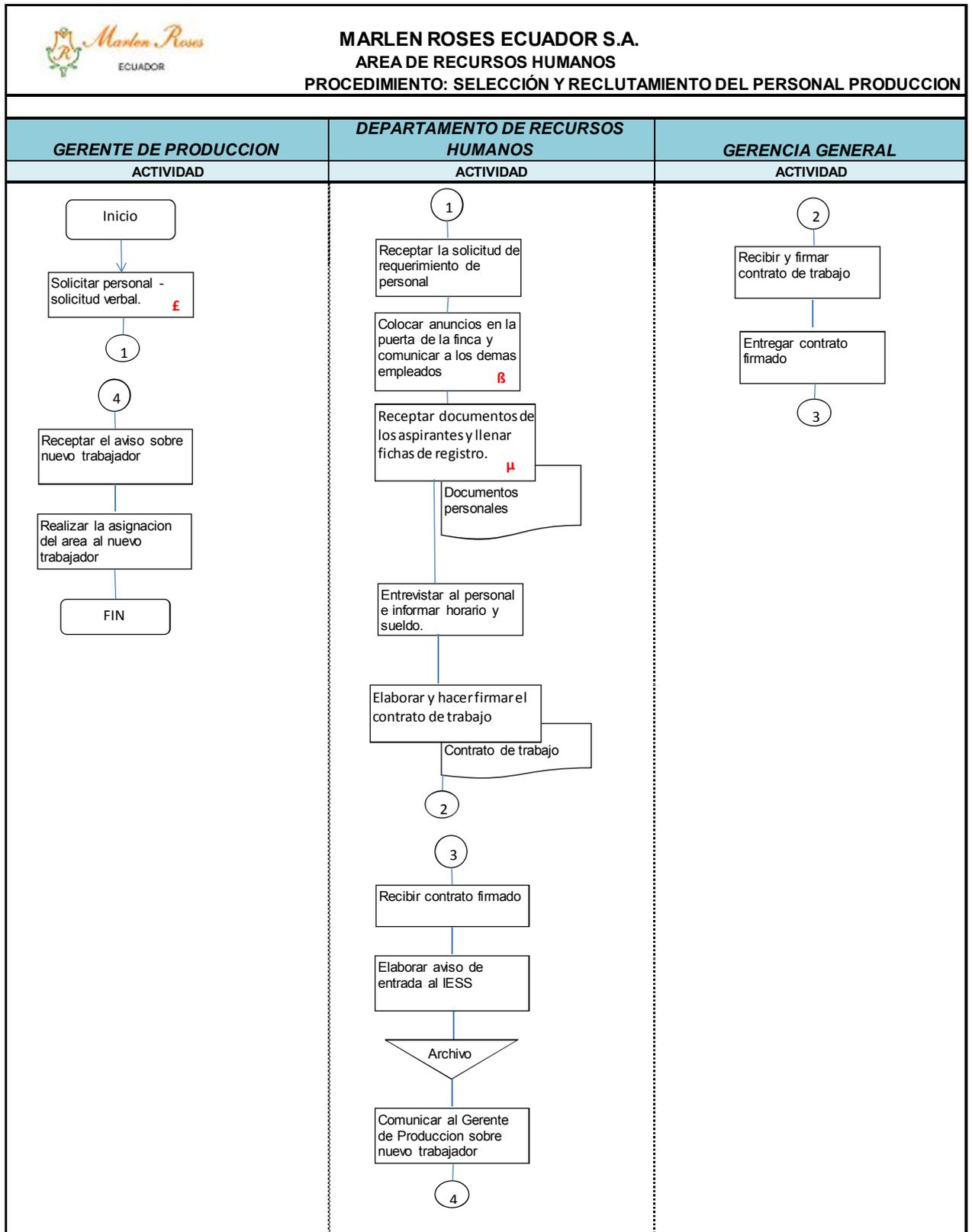
TABLA No. 32: Descripción de actividades para la selección del personal

PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DE PERSONAL PRODUCCION

N	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1	Gerente de Producción realiza una solicitud verbal al Departamento de Recursos humanos sobre el requerimiento de nuevo personal	Gerente Producción	
2	Jefe de RRHH recibe la solicitud de requerimiento de personal y convoca al personal aspirante colocando un anuncio en la entrada de la finca y corriendo la voz entre los demás empleados	Jefe de Recursos Humanos	Anuncios
3	Jefe de RRHH recepta documentos de los candidatos y llena fichas de registro	Jefe de Recursos Humanos	Documentos personales
4	Jefe de RRHH realiza la entrevista e informa horario de trabajo y sueldo	Jefe de Recursos Humanos	
5	Jefe de RRHH elabora el contrato de trabajo y hace firmar al empleado y al Gerente General	Jefe de Recursos Humanos	Contrato
6	Jefe de RRHH elabora aviso de entrada al IESS	Jefe de Recursos Humanos	
7	Jefe de RRHH comunica al Gerente de Producción sobre el nuevo trabajador	Jefe de Recursos Humanos	
8	Gerente de Producción realiza la asignación del área del nuevo trabajador.	Gerente producción	

A continuación se muestra a través de un Flujograma las actividades que se desarrollan en el Área de Recursos Humanos en Reclutamiento y Selección de personal de producción:

Grafico No. 23: Flujoograma de Actividades con debilidades del área de recursos humanos (Selección y Reclutamiento personal Producción)



Elaborado por: Nataly Balseca

£ La solicitud debe ser por escrito
ß Para reclutar el personal de producción además se debe elaborar una convocatoria para la gaceta para que haya más interesados
µ Antes de llenar las fichas de registro se deben implementar varios pasos además que se deben verificar que los candidatos cumplan con los criterios necesarios.

Narrativa y flujograma propuesto para el procedimiento de reclutamiento y selección de personal de producción

El Flujograma presentado por la compañía no presenta una adecuada segregación de funciones por lo cual se procede a estructurar un nuevo Flujograma añadiendo procedimientos claves y mejorando los ya existentes el cual se muestra a continuación:

TABLA No 33: Descripción de actividades propuestas para la selección del personal de Producción

PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DE PERSONAL PRODUCCION

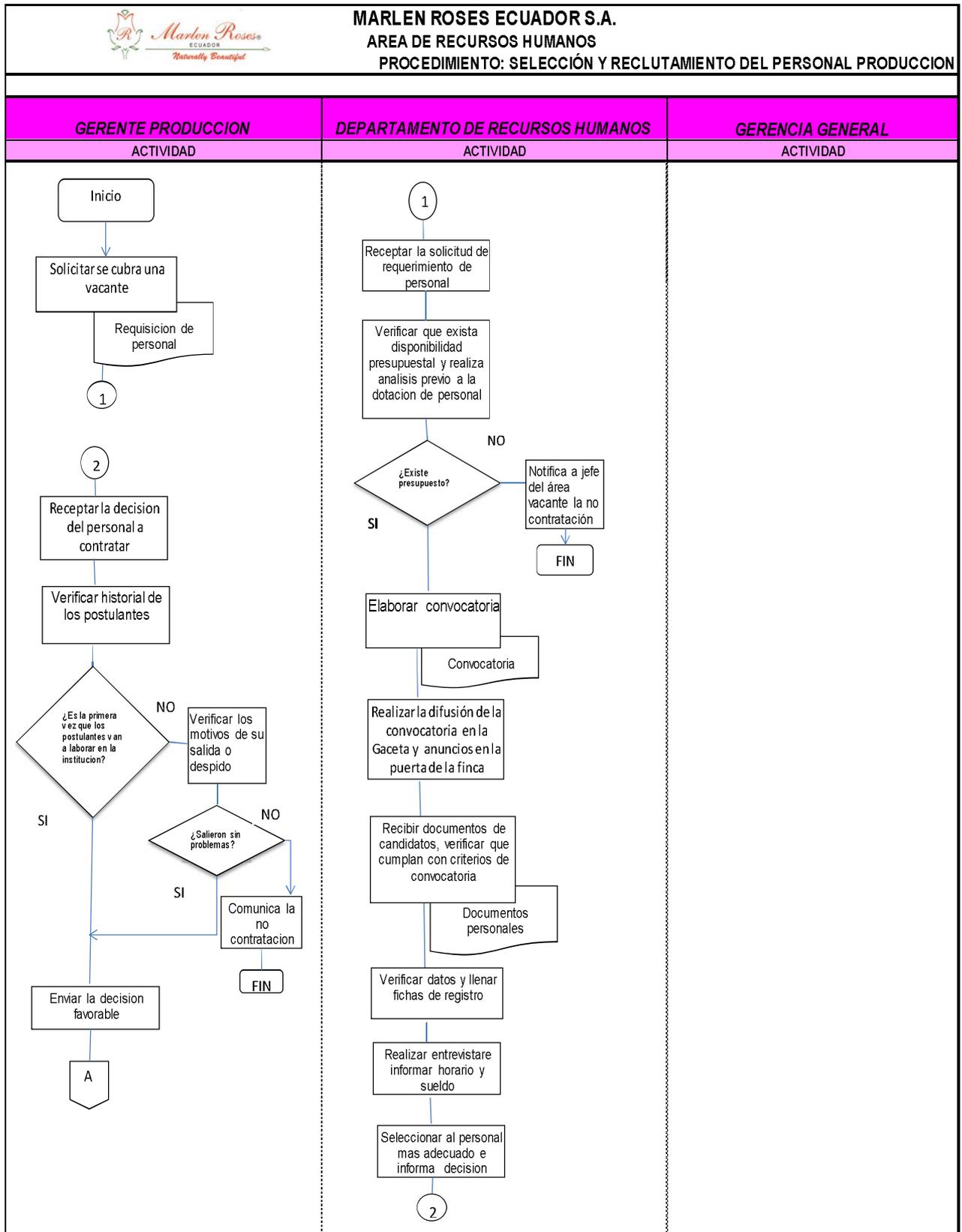
N	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1	Solicita a Recursos Humanos se cubra una vacante en su área	Gerente Producción	Requisición Personal
2	Verifica que exista disponibilidad presupuestal y realiza el correspondiente análisis previo a la dotación de personal	Jefe de recursos humanos	
3	Si existe disponibilidad e identifica la necesidad continua el proceso en caso contrario notifica al Gerente de Producción la no contratación	Jefe de recursos humanos	
4	Elabora convocatoria	Jefe de recursos humanos	Convocatoria
5	Realiza la difusión de la convocatoria en la Gaceta y los respectivos anuncios en la puerta de la finca y con los empleados.	Jefe de recursos humanos	
6	Recibe documentos de candidatos, verifica que cubran los criterios de la convocatoria	Jefe de recursos humanos	

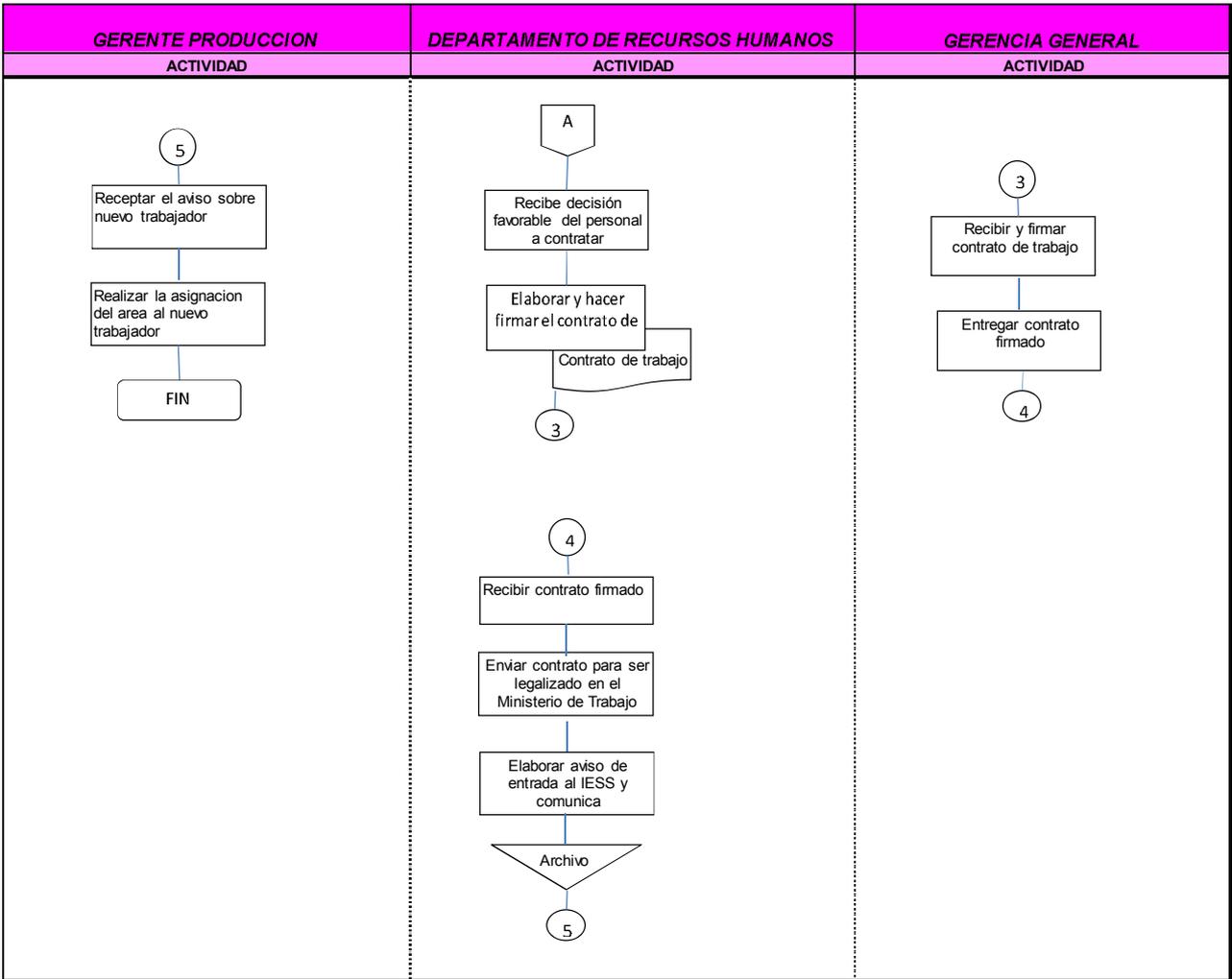
TABLA No. 33 (Continuación): Descripción de actividades propuestas para la selección del personal de Producción

N	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
7	Verifica todos los documentos presentados por los aspirantes y llena fichas de registro	Jefe de recursos humanos	
8	Jefe de RRHH realiza las entrevistas e informa horario de trabajo y sueldo	Jefe de recursos humanos	
9	Selecciona al personal más apropiado y comunica decisión la Gerente de Producción	Jefe de recursos humanos	
10	Recibe decisión del personal a contratar	Gerente Producción	
11	Verifica historial del trabajador y motivos por lo que ha salido en caso de ser un trabajador que ya ha prestado servicios en la institución si es personal nuevo se continua el proceso, y envía decisión	Gerente Producción	
12	Recibe decisión favorable del Gerente de Producción	Jefe de recursos humanos	
13	Jefe de RRHH elabora el contrato de trabajo y hace firmar al empleado y al Gerente General	Jefe de Recursos Humanos	Contrato
14	Jefe de RRHH envía contrato para ser legalizado en el Ministerio de Trabajo	Jefe de Recursos Humanos	
15	Jefe de RRHH elabora aviso de entrada al IESS y comunica al Gerente Producción.	Jefe de Recursos Humanos	
16	Gerente de producción realiza la asignación del área del trabajador.	Gerente Producción	

A continuación se muestra a través de un flujograma las actividades propuestas:

Grafico No. 24: Flujograma de Actividades propuesto del área de recursos humanos
(Selección y Reclutamiento personal Producción)





Elaborado por: Nataly Balseca

Narrativa y flujograma de la empresa del procedimiento de Capacitación del personal

En la siguiente tabla se muestra la narrativa de los procedimientos de área de Recursos Humanos para capacitación del personal.

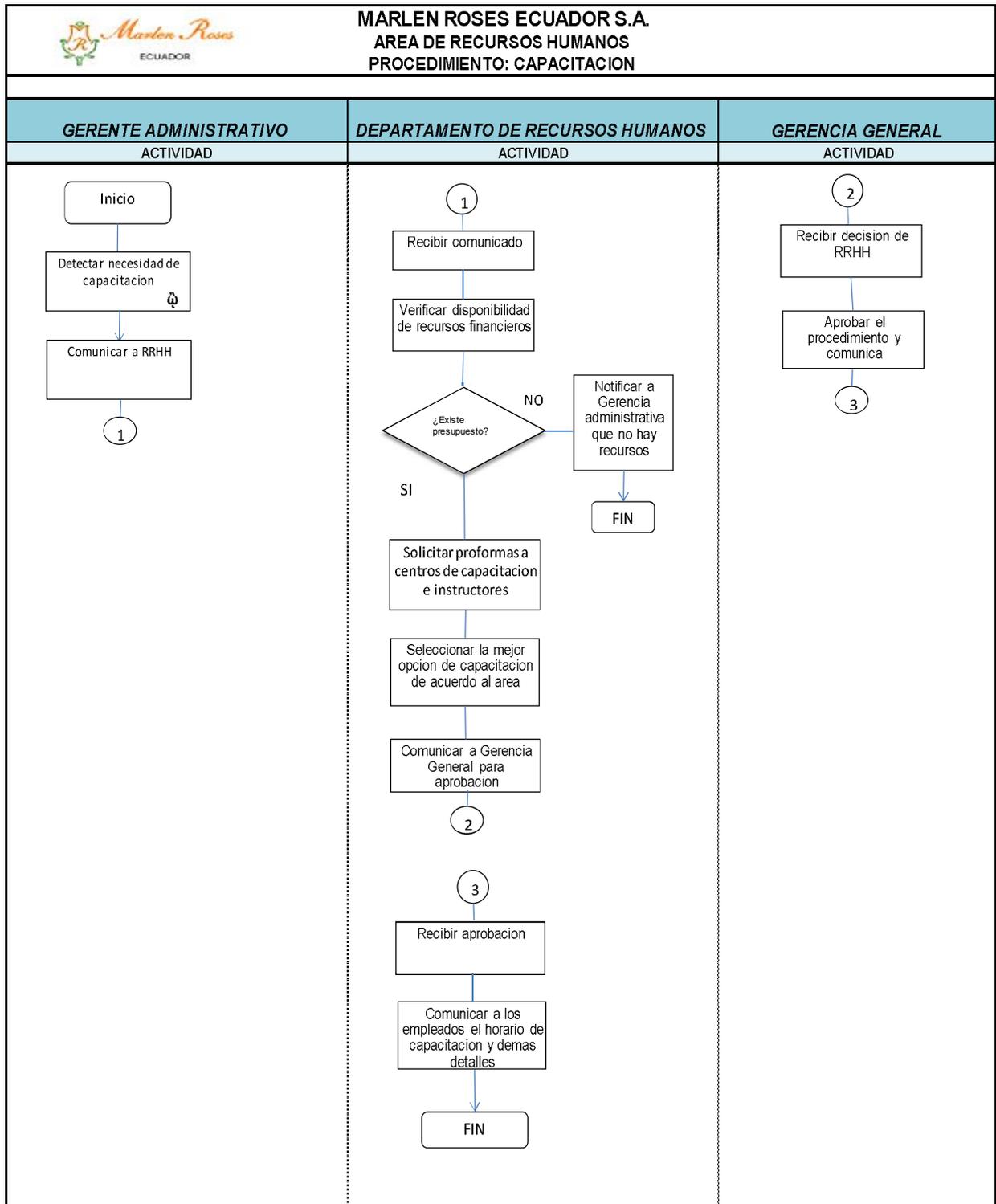
TABLA No. 34: Descripción de actividades para la Capacitación

PROCEDIMIENTO: CAPACITACION

N	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1	Gerencia Administrativa detecta necesidad de capacitación	Gerente Administrativo	
2	Comunica a RRHH	Gerente Administrativo	
3	Verifica disponibilidad de recursos financieros	Jefe de recursos humanos	
4	Solicita proformas a centros de capacitación e instructores	Jefe de recursos humanos	
5	Selecciona la mejor opción de capacitación de acuerdo al área	Jefe de recursos humanos	
6	Comunica a Gerencia General para aprobación	Jefe de recursos humanos	
7	Recibe aprobación y comunica a los empleados el horario de capacitación y demás detalles	Jefe de recursos humanos	

A continuación se muestra a través de un Flujograma las actividades que se desarrollan en el Área de Recursos Humanos en Capacitación al personal:

Grafico No. 25: Flujograma de Actividades del área de recursos humanos
(Capacitación)



Elaborado por: Nataly Balseca

⚠ El Gerente no debe ser el encargado de detectar las necesidades de capacitación ya que para ello primero se debe realizar un análisis para detectar las falencias de conocimientos del personal.

Narrativa y flujograma propuesto para el procedimiento de Capacitación del personal

El Flujograma presentado por la compañía presenta varias falencias por lo cual se procede a estructurar un nuevo Flujograma con funciones para corregir tales actividades y mejorar el procedimiento.

TABLA No. 35: Descripción de actividades propuestas para la Capacitación

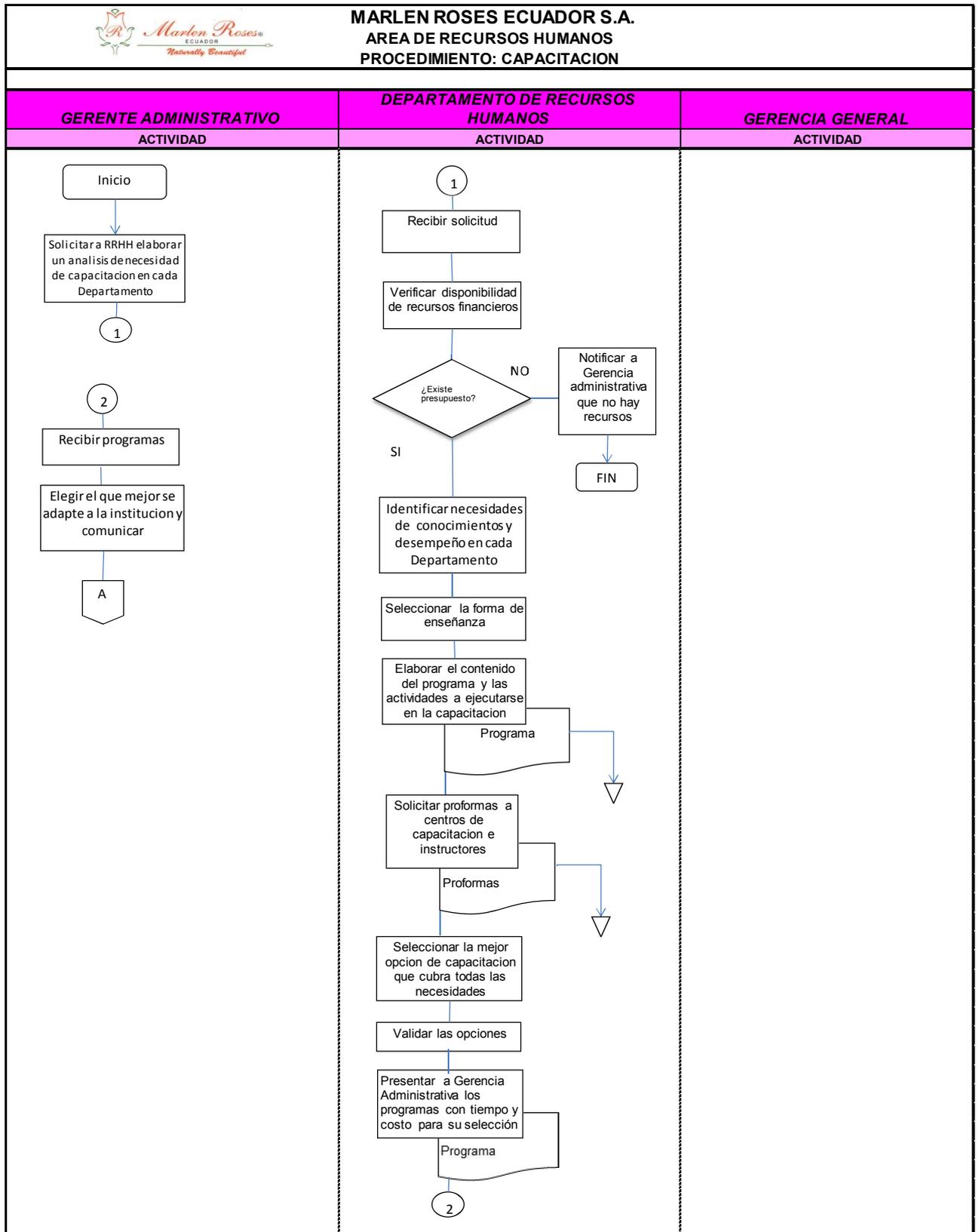
N	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1	Solicita a RRHH elaborar un análisis de necesidad de capacitación en cada Departamento	Gerente Administrativo	
2	Recibe solicitud y verifica disponibilidad de recursos financieros	Jefe de recursos humanos	
3	Identifica habilidades y necesidades de los conocimientos y desempeño en cada Departamento	Jefe de recursos humanos	
4	Seleccionar la forma de enseñanza: conferencias, charlas o folletos.	Jefe de recursos humanos	
5	Elabora el contenido del programa y las actividades a ejecutarse en la capacitación	Jefe de recursos humanos	Programa
6	Solicita proformas a centros de capacitación e instructores	Jefe de recursos humanos	Proformas
7	Selecciona las mejores opciones de capacitación que cubran todas las necesidades	Jefe de recursos humanos	
8	Validar las opciones para eliminar los defectos de cada programa y solo presentar unos cuantos pero que sean representativos.	Jefe de recursos humanos	

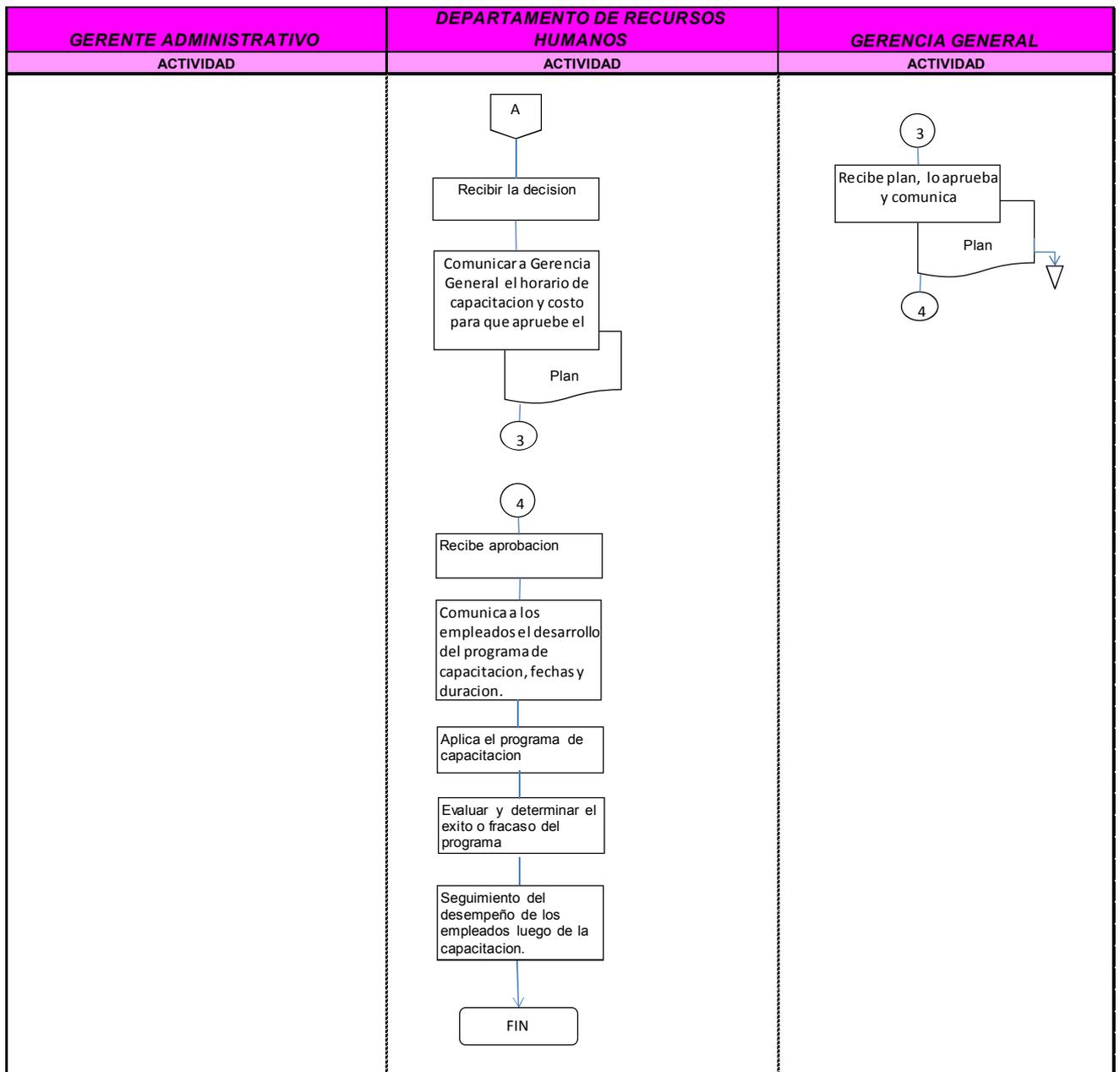
TABLA No. 35(Continuación): Descripción de actividades propuestas para la
Capacitación

N	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
9	Presentar a Gerencia Administrativa los programas con tiempo y costo para su selección	Jefe de recursos humanos	Programas
10	Recibir programas y elegir el que mejor se adapte a la institución y comunicar	Gerente Administrativo	Programas
11	Recibir la decisión y comunicar a Gerencia General el horario de capacitación y costo para que apruebe el plan	Jefe de recursos humanos	Plan
12	Recibe plan, lo aprueba y comunica	Gerencia General	Plan
13	Recibe aprobación y comunica a los empleados el desarrollo del programa de capacitación, fechas y duración.	Jefe de recursos humanos	
14	Aplica el programa de capacitación	Jefe de recursos humanos	
15	Evaluar y determinar el éxito o fracaso del programa	Jefe de recursos humanos	
16	Seguimiento del desempeño de los empleados luego de la capacitación.	Jefe de recursos humanos	

A continuación se muestra a través de un flujograma las actividades propuestas:

Grafico No.26: Flujoograma de Actividades propuesto del área de recursos humanos
(Capacitación)





Elaborado por: Nataly Balseca

Narrativa y flujograma propuesto para el procedimiento de Inducción al personal nuevo

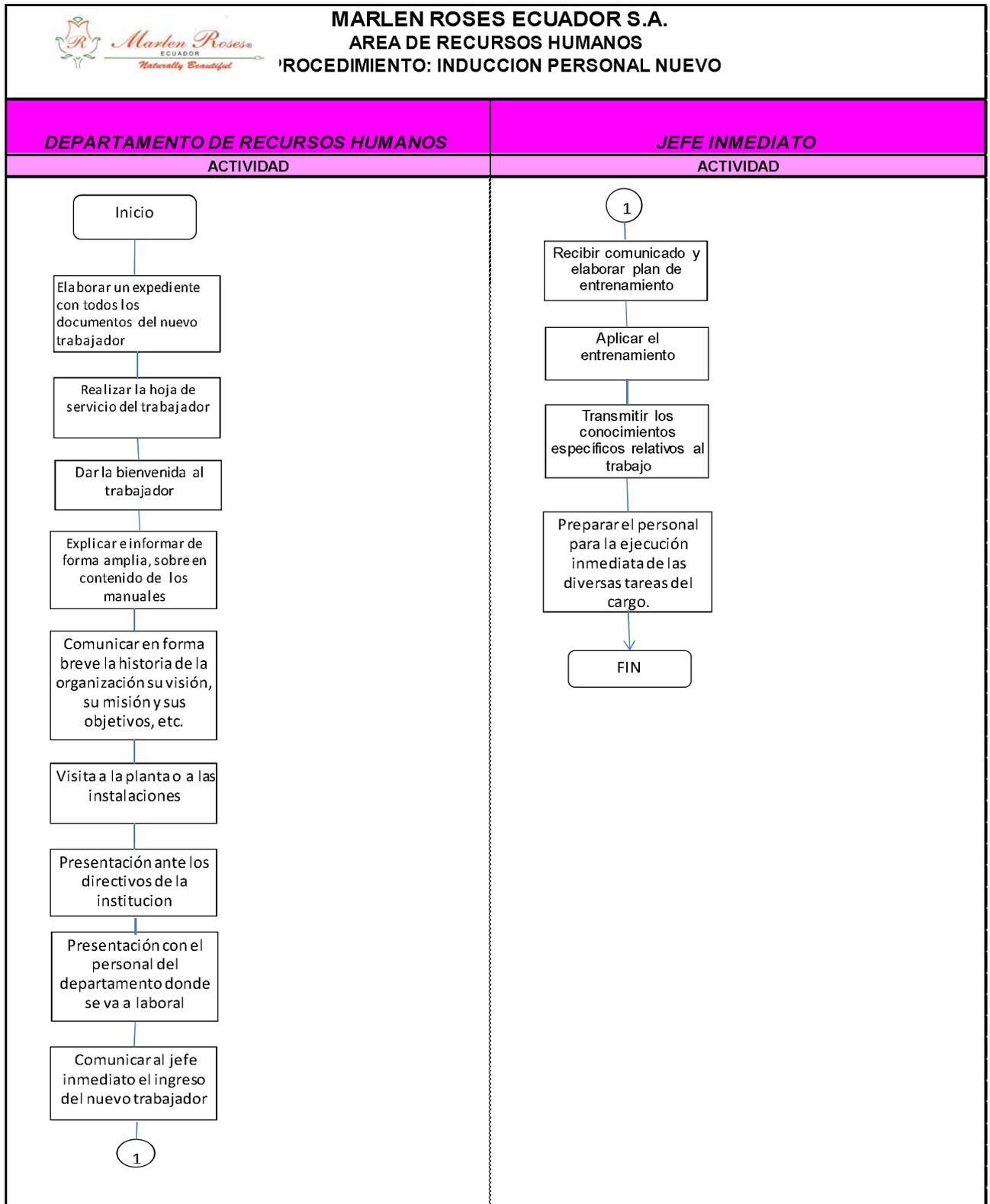
Para el procedimiento de inducción la empresa no realizaba ninguna actividad por lo que se procede a elaborar una serie de procedimientos propuestos para que sean desarrollados en dicha área, tomando en cuenta las necesidades de la empresa y cuán importante es dicho procedimiento; a continuación se presenta la correspondiente narrativa y flujograma.

TABLA No. 36: Descripción de actividades propuestas para la Inducción

PROCEDIMIENTO: INDUCCION PERSONAL NUEVO

N	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1	Elaborar un expediente con todos los documentos del nuevo trabajador	Jefe de recursos humanos	
2	Realizar la hoja de servicio del trabajador con datos más importantes de forma clara y resumida	Jefe de recursos humanos	
3	Dar la bienvenida al trabajador	Jefe de recursos humanos	
4	Explicar e informar de forma amplia, sobre el contenido de los manuales	Jefe de recursos humanos	
5	Comunicar en forma breve la historia de la organización su visión, su misión y sus objetivos. <ul style="list-style-type: none"> • Horarios, días de pago etc. • Estructura de la organización • Políticas de personal • Prestaciones y beneficios • Ubicación de servicios: comedor, consultorio médico etc. • Reglamento interno de trabajo • Pequeño plano de las instalaciones 	Jefe de recursos humanos	
6	Visita a la planta o a las instalaciones, con el fin de que los nuevos trabajadores se familiaricen con la disposición física de los locales.	Jefe de recursos humanos	
7	Presentación ante los directivos de la institución	Jefe de recursos humanos	
8	Presentación con el personal del departamento donde se va a laboral	Jefe de recursos humanos	
9	Comunicar al jefe inmediato el ingreso del nuevo trabajador	Jefe de recursos humanos	
10	Recibir comunicado y elaborar plan de entrenamiento	Jefe inmediato	
11	Aplicar el entrenamiento	Jefe inmediato	
12	Transmitir los conocimientos específicos relativos al trabajo	Jefe inmediato	
13	Preparar el personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.	Jefe inmediato	

Grafico No. 27: Flujograma de Actividades propuesto del área de recursos humanos
(Inducción)



Elaborado por: Nataly Balseca

HOJA DE CAMBIOS EN LOS PROCESOS

A fin de proporcionar con mayor claridad a los lectores de los flujogramas los cambios y actividades propuestas para mejorar los procedimientos del área de Recursos Humanos se ha decidido resumir en pocas palabras los tales cambios para cada uno para mayor rapidez y comprensión presentándose a continuación:

Cambios recomendados en el procedimiento de reclutamiento y selección de personal administrativo y de producción

VERIFICAR DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL

- El primer cambio que se recomienda en este procedimiento es que antes de iniciar con el proceso de reclutamiento y selección se verifique la disponibilidad presupuestal de la empresa ya que es un aspecto muy importante a tomar en cuenta ya que si la empresa no tiene recursos económicos con que sustentar el nuevo sueldo no se puede realizar una contratación.

ANALISIS PREVIO A LA DOTACION DE PERSONAL

- El siguiente paso es realizar un análisis previo a la dotación de personal esto para verificar si en el área en la que solicitan personal verdaderamente hace falta una persona nueva o solamente se trata de que no están bien asignadas las funciones o que algún empleado no está cumpliendo a cabalidad con sus actividades.

ANALISIS DEL PUESTO

- Para continuar con el procedimiento es necesario que se verifique si el análisis de puesto está realizado y que tenga toda la información necesaria para el puesto vacante es decir en el análisis de puesto debe existir una explicación escrita de los deberes y funciones, condiciones de trabajo, perfil profesional y otros aspectos relevantes del puesto específico además que debe contener los requisitos que el postulante debería cumplir para ocupar un determinado cargo.

ELABORAR O SELECCIONAR INSTRUMENTOS DE EVALUACION

- ❑ Otro punto importante a tomar en cuenta si se quiere tener personal idóneo en la organización es seleccionar al personal a través de instrumentos adecuados como exámenes o pruebas además de los estudios médicos pertinentes esto ayuda a seleccionar al personal mejor capacitado para el cargo.

VERIFICAR DOCUMENTOS

- ❑ Recursos humanos siempre debe verificar toda la información entregada por los postulantes en las hojas de vida y demás documentos para que ninguno de estos sea alterado y la empresa cuente con información veraz y cada momento del proceso.

INFORME GENERAL DE LA EVALUACION

- ❑ Cuando los exámenes se hayan aplicado RRHH debe elaborar un informe general de toda la evaluación a los candidatos y debe presentarlo al jefe del área vacante para su revisión y evitar así cualquier información errónea.

LEGALIZAR CONTRATOS DE TRABAJO

- ❑ RRHH tiene la obligación de enviar el contrato de trabajo ser legalizado en el Ministerio de Trabajo para cumplir con todos los requerimientos de ley.

Para el reclutamiento y selección de personal de producción:

VERIFICAR HISTORIAL DE TRABAJADORES ANTIGUOS

- ❑ Se recomienda que el Gerente de Producción verifique el historial del trabajador en el caso que el empleado ya haya laborado en la empresa y desee volver, pues muchas veces se contrata nuevamente a las personas a pesar que hayan salido con problemas es por eso que es necesario llevar un listado en el cual se refleje las causas de la salida del personal.

Cambios recomendados en el procedimiento de Capacitación al personal

ANALISIS DE NECESIDADES

- El primer paso de la capacitación es determinar qué tipo de capacitación requiere el personal y en qué área en específico para ello se debe elaborar un análisis de necesidad de capacitación que debe ser realizado por el jefe de RRHH.

VERIFICAR DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL

- Al igual que en otros procedimientos siempre se debe verificar la disponibilidad presupuestal de la empresa es decir comprobar si la empresa está en capacidad de cubrir los gastos de capacitación para sus empleados.

SELECCIONAR FORMA DE ENSEÑANZA

- RRHH debe seleccionar la forma de enseñanza que mejor se acomode al presupuesto de la empresa pudiendo ser conferencias, charlas, folletos para ello también debe solicitar proformas a centros de capacitación de ser el caso.

ELABORAR CONTENIDO DEL PROGRAMA

- Para que el procedimiento de capacitación sea exitoso se debe elaborar el contenido del programa de acuerdo a las proformas de los centros de capacitación o conferencistas con tiempo y costo respectivamente además que debe incluir las actividades a ejecutarse en la capacitación.

VALIDAR INFORMACION

- RRHH debe validar las mejores opciones a su buen juicio crítico y experiencia para eliminar los posibles defectos que pueda tener el programa que elaboro con anterioridad y solo debe presentar a Gerencia Administrativa unas cuantas opciones pero que sean representativas para la selección de la mejor.

EVALUAR

- Todo proceso de capacitación al personal debe ser evaluado a fin de determinar si se cumplieron con los objetivos determinados para la capacitación además de medir el éxito o el fracaso del programa esto puede ser a través de pruebas o cualquier otro tipo de evaluación.

SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO

- A largo plazo para comprobar si lo enseñado en las capacitaciones se está poniendo en práctica en las actividades que desempeña el personal es necesario realizar un seguimiento del desempeño de los empleados.

Actividades principales recomendadas en el procedimiento de Inducción al personal nuevo

ELABORAR EXPEDIENTE Y HOJA DE SERVICIO DEL NUEVO TRABAJADOR

- Como primer paso cuando ya se ha realizado la contratación de personal es la inducción para esto primero se debe elaborar un expediente con todos los documentos del trabajador al mismo tiempo que se debe realizar la hoja de servicio con los datos más importantes del trabajador.

EXPLICACION SOBRE MANUALES Y REGLAMENTOS

- El trabajador debe recibir una explicación amplia sobre contenido de los manuales y demás reglamentos en el caso que existiesen.

COMUNICAR ASPECTOS IMPORTANTES DE LA EMPRESA Y VISITAR LA PLANTA

- RRHH debe comunicar los aspectos más importantes de la empresa como historia, misión, visión, objetivos, horarios etc. Además de llevarlo a conocer toda la planta y las instalaciones de la empresa.

PRESENTACION

- Se debe realizar la respetiva presentación con todos los directivos y con los empleados del departamento en el que va a laborar.

ELABORAR PLAN DE ENTRENAMIENTO

- El jefe inmediato debe elaborar el plan de entrenamiento en el que debe detallar como va a transmitir los conocimientos específicos relativos al trabajo que el nuevo empleado debe conocer para desempeñarse correctamente en su cargo.

PREPARAR AL TRABAJADOR

- Además se debe preparar al trabajador para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.

ESTRUCTURA PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

El manual que presentamos a continuación está diseñado para ayudar a especificar de mejor manera las funciones del personal que trabaja dentro de la Florícola y a fin de realizar un Análisis de las funciones del personal de acuerdo a sus puestos y en si el tema a abordar de las remuneraciones de acuerdo a la responsabilidad además que es necesario tener una estructura para el reclutamiento y selección del personal se ve la necesidad de primero elaborar en forma detallada las funciones de cada uno de los cargos y el perfil profesional de cada uno de ellos.



MARLEN ROSES ECUADOR S.A.

ESTRUCTURA PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

GERENTE GENERAL	
I. - IDENTIFICACION	
Denominación del Cargo:	GERENTE GENERAL
Área:	ADMINISTRATIVA
Reporta a:	JUNTA DE ACCIONISTAS Y PRESIDENCIA
Supervisa a:	GERENCIA DE PRODUCCION, ADMINISTRATIVA Y VENTAS
II. - NATURALEZA DEL TRABAJO	
<p>El Gerente General de Marlenroses Ecuador S. A., actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad del producto en base a los parámetros fijados por la compañía.</p> <p>Es la imagen de la empresa en el ámbito internacional, provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo, con el objetivo principal de crear un valor agregado al producto ofertado.</p> <p>Es responsable ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, para lo cual debe ejercer autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización, y actuar como soporte de la organización a nivel general.</p>	
III. - FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ul style="list-style-type: none">↳ Planear, dirigir y controlar junto con los demás gerentes funcionales, las actividades de la empresa.↳ Liderar el proceso de planeación estratégica de la empresa, determinando los factores críticos y de cambios para establecer los objetivos y metas específicas.↳ Desarrollar estrategias generales y planes de acción a corto, mediano y largo plazo para alcanzar los objetivos y metas propuestas.↳ Crear un ambiente en el cual las personas puedan lograr las metas de grupo con conciencia en la optimización de recursos.↳ Asignar funciones y responsabilidades individuales para el área administrativa y operativa.↳ Medir continuamente la ejecución de los planes y proyectos, y comparar los resultados reales frente a los estimados.	
IV. - OTRAS FUNCIONES ASIGNADAS	
<ul style="list-style-type: none">↳ Supervisar constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa.↳ Mantener contacto continuo con obtentores, en busca de nuevas variedades que sean atractivas para el mercado.↳ Decidir cuando sale e ingresa una nueva variedad de rosa del mercado.↳ Se encarga de la contratación y despido de personal ejecutivo.↳ Esta autorizado a firmar los cheques de la compañía, sin límite de monto.↳ Esta autorizado a retirar cheques y pagos en efectivo de clientes.↳ Es el único responsable para realizar cualquier movimiento en las cuentas bancarias de la compañía.↳ Cualquier transacción financiera mayor, como obtención de préstamos o asignación de un monto para inversión deben contener su aprobación.↳ Asignación de créditos a clientes, y aprobar monto y plazos.↳ Soporte en cobros a clientes morosos o de difícil cobro.↳ Autorizar o rechazar la venta a un determinado cliente.	
V. - DELEGACIONES	
<p>En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por las gerencias que él designe. Delegaciones específicas se realizarán a través de memorándum.</p>	

GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO

I. - IDENTIFICACION

Denominación del Cargo:	GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO
Área:	ADMINISTRATIVA FINANCIERA
Reporta a:	GERENCIA GENERAL Y/O PRESIDENCIA
Supervisa a:	CONTADOR GENERAL, JEFE DE VENTAS, Y RR.HH., BODEGA Y PERSONAL DE SERVICIOS DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS (COBROS, GENERALES)

II. - NATURALEZA DEL TRABAJO

Es responsable por la planificación, organización y control de los procesos financieros de la empresa; administrando de manera eficiente los recursos económico-financieros disponibles.

Es también responsable por la dirección, control y evaluación de las actividades administrativas y de recursos humanos, alineándolos operativamente hacia el logro de los objetivos de la empresa.

III. - FUNCIONES ESPECÍFICAS

Sección Administrativa

- ↳ Cumplir y hacer cumplir la ley, el estatuto y las resoluciones de la Junta General Accionistas, para cuidar la buena marcha de la oficina.
- ↳ Dirigir, y controlar las actividades de los diferentes departamentos de su competencia.
- ↳ Vigilar el buen uso y custodia de bienes de la empresa.
- ↳ Definir políticas, normas y procedimientos, encaminados a mejorar la gestión individual y global de la empresa.
- ↳ Dirigir el proceso de selección de personal, de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- ↳ Elaborar análisis relacionados con la utilización de los recursos económicos y humanos para emitir sugerencias de optimización de los mismos.
- ↳ Colaborar en la negociación con proveedores, para definir términos de compras, formas de pago y créditos.

Sección Financiera

- ↳ Verificar la veracidad de la información procesada y entregada por los departamentos de Contabilidad, Cartera, RR.HH., Adquisiciones.
- ↳ Controlar el cumplimiento de normas, leyes y resoluciones de organismos de control: Superintendencia de Compañías, SRI, Ministerio de Trabajo etc.
- ↳ Elaborar y controlar el presupuesto financiero, en coordinación con los demás departamentos.
- ↳ Analizar individualmente ciertas cuentas del estado de resultados y balance general, con el objeto de obtener información para determinar la posición financiera de la compañía.
- ↳ Revisar y aprobar los estados financieros.
- ↳ Controlar y verificar semanalmente las actividades de cobros, para establecer la disponibilidad y necesidades de efectivo.
- ↳ Responsable de la planificación y ejecución del plan de pagos mensual de proveedores de bienes y servicios.
- ↳ Presentar mensualmente informes y reportes de gestión de los diferentes departamentos a la Gerencia y/o Presidencia.

IV. - OTRAS FUNCIONES ASIGNADAS

- ↳ Autorizar pagos en efectivo hasta un monto de USD 500,00 (Quinientos dólares americanos).
- ↳ Revisar y controlar los cheques emitidos, antes de que sean firmados por la gerencia.
- ↳ Controlar los despachos de flor nacional y de baja.
- ↳ Realizar auditorías y verificaciones repentinas a cualquier actividad de la compañía.
- ↳ Firmar la correspondencia emitida por la empresa.
- ↳ Firmar contratos menores a nombre de la compañía.
- ↳ Coordinar y aprobar prestamos, descuentos, permisos y vacaciones de los departamentos de su competencia.
- ↳ Designar y remover al personal de los departamentos a su cargo, siempre y cuando no sea personal de competencia del Directorio.
- ↳ Designar y modificar las funciones personal, cuando fuere necesario.
- ↳ Coordinar con las demás gerencias, para el mantenimiento de sanas y cordiales relaciones de trabajo con todo el personal.

V. - CONDICIONES ORGANIZACIONALES

Recursos Financieros:

Es responsable del adecuado empleo de los recursos económicos provenientes de la recaudación de la venta de flor nacional y fondo de caja chica.

Consecuencias del Error:

Los errores cometidos pueden causar pérdidas consideración, por lo que todas las actividades deben ser realizadas con precisión y cuidado, y deben estar autorizadas por la Gerencia General.

GERENTE DE PRODUCCION

I. - IDENTIFICACION

Denominación del Cargo:	GERENTE DE PRODUCCION
Área:	ADMINISTRATIVA
Reporta a:	GERENCIA GENERAL Y/O PRESIDENCIA
Supervisa a:	PERSONAL DE CAMPO, ASITENTE DE PRODUCCION Y DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS (RR.HH., BODEGA Y PERSONAL SE SERVICIOS GENERALES)

II. - NATURALEZA DEL TRABAJO

La sección de producción en la industria Florícola es considerada como el corazón de la misma, por lo que las actividades de esta sección no deben ser interrumpidas; en este sentido el objetivo de un gerente producción es elaborar con oportunidad un producto de calidad y al menor costo posible.

Es de su responsabilidad también que las rosas sean cultivadas con un óptimo control de calidad y observando que se cumplan las especificaciones del mercado y de los clientes.

III. - FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades producción

- ↳ Organizar las tareas del los jefes de finca
- ↳ Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas.

Actividades proveedores

- ↳ Buscar constantemente los productos químicos y de fertilización adecuados para el cultivo.
- ↳ Autorizar y realizar pruebas de nuevos productos.

Actividades nómina

- ↳ Contratar al personal de campo, post-cosecha y otros requeridos para el cultivo.
- ↳ Coordinar con RR.HH. para los movimientos del personal entre fincas.
- ↳ Autorizar vacaciones, permisos o ausencias del personal de campo.
- ↳ Mantener el número adecuado del personal requerido para las labores diarias.

Actividades Bodega

- ↳ Planificar la compra de insumos y materiales.
- ↳ Revisar eventualmente los stocks existentes en bodega.

Actividades Información

y Reportes

- ↳ Preparación de reportes de producción por finca.
- ↳ Elaboración de reportes de productividad por variedad.
- ↳ Elaborar informe de cantidad de plantas en producción.
- ↳ Otros reportes solicitados por la Administración.

IV. - OTRAS FUNCIONES ASIGNADAS

- ↳ Negociar contratos relacionados con su área.
- ↳ Autorizar las compras menores emergentes.
- ↳ Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

V.- REQUISITOS:

Nivel Educativo: Nivel Superior, profesional agrónomo o ingeniero agrónomo.

Experiencia Requerida: Un (1) año como mínimo en el cultivo y manejo de rosas.

**Conocimientos,
Habilidades y Destrezas:** Manejo de PC, preferiblemente Word, Excel y PowerPoint.

Cualidades Personales: Conocimientos sólidos sobre agronomía y materias afines.
Capacidad y entereza para asimilar programas informáticos de la empresa.
Capacidad para planificar, organizar y controlar su área de trabajo.
Capacidad para comunicarse y dar instrucciones de manera oral y escrita.
Capacidad para tomar decisiones y resolver situaciones imprevistas.
Responsabilidad, discreción y honestidad.
Iniciativa y creatividad.

VI.- CONDICIONES ORGANIZACIONALES

Materiales y Equipos:

Es responsable del adecuado empleo de los equipos, útiles y materiales de oficina asignados para el cumplimiento de su trabajo.

Consecuencias del Error:

Los errores o la falta de atención oportuna pueden representar grandes pérdidas para la empresa, por lo que todas las actividades deben ser realizadas con precisión y cuidado.

VII.- DELEGACIONES

En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, sus actividades estarán a cargo del Jefe de Finca y/o las personas que se designen para tareas operativas específicas.

PRESIDENTE	
I. - IDENTIFICACION	
Denominación del Cargo:	PRESIDENTE
Área:	ADMINISTRATIVA
Reporta a:	JUNTA DE ACCIONISTAS
Supervisa a:	GERENTE GENERAL, GERENCIA DE PRODUCCION, ADMINISTRATIVA Y VENTAS
II. - NATURALEZA DEL TRABAJO	
<p>Presidir todas las reuniones de la junta de accionistas de la Empresa, siendo su moderador/a. Concederá la palabra a quienes lo soliciten y la retirará cuando la intervención no se refiera al Orden del Día, al asunto que viniera discutiendo o falte al respeto a cualquiera de los restantes miembros. Cerrar la discusión y someter a votación las propuestas debatidas.</p>	
III. - FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<p>Ostentar la representación formal de la junta de accionistas a todos los efectos. Realizará en este sentido cuantas gestiones le sean encomendadas</p> <p>Presentar informes, propuestas e ideas a la junta de accionistas</p> <p>Formalizar con su firma cuantos documentos emanen de la junta de accionistas</p> <p>Promover la convocatoria de las reuniones extraordinarias.</p> <p>Dar el visto bueno a las actas de las sesiones de la junta de accionistas</p> <p>Sugerir a la Asamblea y a la Junta Directiva los medios y acciones que considere para la buena marcha de la gestión de la empresa</p> <p>Presentar a la Junta Directiva, el informe semestral de actividades.</p> <p>Participar en las discusiones de la junta en la misma calidad que el resto de los miembros, procurando ecuanimidad en sus intervenciones.</p> <p>Cumplir y hacer cumplir los acuerdos tomados en las reuniones de la junta de accionistas</p>	
IV. - OTRAS FUNCIONES ASIGNADAS	
<ul style="list-style-type: none"> ↳ Supervisar constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, ↳ Mantener contacto continuo con obtentores, en busca de nuevas variedades que sean atractivas para el mercado. ↳ Decidir cuando sale e ingresa una nueva variedad de rosa del mercado. ↳ Autorizar o rechazar la venta a un determinado cliente. 	
V. - DELEGACIONES	
En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por las gerencias que él designe.	
VI. - REQUISITOS:	
<i>Nivel Educativo:</i>	Título Superior en Administración o carreras afines
<i>Experiencia Requerida:</i>	5 años en puestos afines
<i>Conocimientos, Habilidades y Destrezas:</i>	Manejo de PC, preferiblemente Word, Excel y PowerPoint.
<i>Cualidades Personales:</i>	<p>Conocimiento básico de leyes, reglamento, disposiciones y normas del Código de trabajo.</p> <p>Capacidad y entereza para asimilar programas informáticos de la empresa.</p> <p>Buenas relaciones humanas.</p> <p>Capacidad para planificar, organizar, dirigir y controlar su área de trabajo.</p> <p>Capacidad para comunicarse y dar instrucciones de manera oral y escrita.</p> <p>Capacidad para tomar decisiones y resolver situaciones imprevistas.</p> <p>Responsabilidad, discreción y honestidad.</p> <p>Iniciativa y creatividad.</p>

CONTADOR

I. - IDENTIFICACION

Denominación del Cargo: **CONTADOR**
Área: **ADMINISTRATIVA**
Reporta a: **GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA**
Supervisa a: **NO TIENE PERSONAS A SU CARGO**

II. - NATURALEZA DEL TRABAJO

La persona que desempeña este cargo debe ostentar altas calidades morales y profesionales y sus funciones están determinadas por las normas y código de ética establecidos para el ejercicio de la profesión.

Es encarga del ingreso y revisión de todos los movimientos contables así como la presentación a la gerencia administrativa financiera de los estados financieros mensuales. Es un cargo controlador debido a que su intermedio se realiza la mayor parte de las actividades normales de la empresa.

III. - FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades contabilidad

- ☞ Clasificar, registrar y analizar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido
- ☞ Llevar los libros mayores y los auxiliares necesarios de acuerdo con la técnica contable (NEC +NIIF).
- ☞ Preparar y presentar informes sobre la situación financiera de Marlenroses Ecuador S.A. que exijan los
- ☞ Preparar y presentar las declaraciones y anexos tributarios del Servicio de Rentas Internas.
- ☞ Preparar y certificar los estados financieros de fin del ejercicio con sus correspondientes notas, de
- ☞ Asesorar a toda la organización en materia tributaria y asuntos relacionados con el cargo, así como de control
- ☞ Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos

Actividades proveedores

- ☞ Recepción de facturas con todos los requisitos exigidos por la autoridad tributaria.
- ☞ Se encarga de hacer que las facturas sean autorizadas por la gerencia administrativa financiera antes de
- ☞ Mantener un archivo de proveedores.
- ☞ Elaboración del Plan Pagos una vez por mes.
- ☞ Coordinar el pago a proveedores: fechas de vencimiento y valores de pago.
- ☞ Entrega oportuna de los comprobantes de retención.

Actividades bancos

- ☞ Custodia y emisión de cheque en coordinación con la Gerencia Administrativa Financiera.
- ☞ Realizar conciliaciones bancarias.
- ☞ Elaboración de papeletas de depósito y coordinación del depósito.
- ☞ Verificación e información de saldos bancarios de las diferentes cuentas de la empresa.

Actividades clientes

- ☞ Entrega de cortes de los diferentes estados de cuenta bancario, al departamento de cobranza para el
- ☞ Elaboración y archivo de facturas secuenciales del cliente.
- ☞ Revisión y cuadro mensual de los cobros ingresados por el departamento de cobranza.
- ☞ Emisión de Notas de débito y crédito de clientes.

Actividades nómina

- ↪ Revisión y cuadro de los pagos que se realizan al IESS y retenciones de impuestos de los empleados.
- ↪ Contabilización de ingresos y egresos de nómina, los mismos que son entregados por el departamento de
- ↪ Elaboración del anexo en relación de dependencia.
- ↪ Elaborar ajustes anuales para regularizar las provisiones contabilizadas frente a los valores por pagar.
- ↪ Elaboración de cheques para pagos de sueldos y liquidaciones del personal.

Actividades Bodega

- ↪ Registro de consumo de bodega.
- ↪ Cuadre mensual de saldos entre Contabilidad y Bodega
- ↪ Coordinación para creación de proveedores y aplicación de consumos a las diferentes cuentas contables.

Actividades Información

- ↪ Preparación de Balances mensuales.
- ↪ Elaboración de costos de producción.
- ↪ Informe de consumo de servicios básicos.
- ↪ Reporte solicitud de devolución de IVA.
- ↪ Otros reportes solicitados por la Administración.

IV.- OTRAS FUNCIONES ASIGNADAS

- ↪ Facturación y cobros de la venta flor nacional.
- ↪ Realizar rotativamente las compras para el comedor.
- ↪ Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

V.- REQUISITOS:

Nivel Educativo: Nivel Superior, profesional en contabilidad y auditoría (CPA).
Experiencia Requerida: Un (1) año como mínimo en manejo del Departamento de Contabilidad.

Conocimientos, Habilidades y Destrezas: Manejo de PC, preferiblemente Word, Excel y PowerPoint.

Cualidades Personales: Conocimientos sólidos sobre tributación y leyes relacionadas.
Capacidad y entereza para asimilar programas informáticos de la empresa.
Buenas relaciones humanas.
Capacidad para planificar, organizar y controlar su área de trabajo.
Capacidad para comunicarse y dar instrucciones de manera oral y escrita.
Capacidad para tomar decisiones y resolver situaciones imprevistas.
Responsabilidad, discreción y honestidad.
Iniciativa y creatividad.

VI.- CONDICIONES ORGANIZACIONALES

Materiales y Equipos:

Es responsable del adecuado empleo de los equipos, útiles y materiales de oficina asignados para el

Consecuencias del Error:

Los errores cometidos pueden causar pérdidas o atrasos de consideración, por lo que todas las actividades deben ser realizadas con precisión y cuidado, y deben estar autorizadas por una de las personas a quien reporta.

VII.- DELEGACIONES

En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el Gerente Administrativo Financiero y las personas que se designen para tareas operativas específicas.

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

I. - IDENTIFICACION

Denominación del Cargo:	RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS
Área:	ADMINISTRATIVA
Reporta a:	GERENCIA GENERAL, GERENCIA ADMINISTRATIVA, GERENCIA DE PRODUCCION
Supervisa a:	PERSONAL OPERATIVO

II. - NATURALEZA DEL TRABAJO

Es responsable por el control y manejo del manejo del personal de la empresa, así como también de las actividades que permitan la integración y trabajo en equipo que lleven a buenas relaciones interpersonales y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

III. - FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades nómina

- ↳ Responsable del proceso de nómina, que básicamente tiene que ver con el manejo del sueldo básico, horas
- ↳ Controlar la asistencia, alimentación, y vacaciones del personal de la empresa.
- ↳ Realizar avisos de entrada, salida en el sistema informático del IESS.
- ↳ Creación de carpetas para cada uno de los empleados, la cual debe contener cédula de identidad, contratos de
- ↳ Elaborar contratos de Trabajo y presentarlos puntualmente en el organismo competente.
- ↳ Reportar en el sistema del IESS las novedades por enfermedad, maternal, o ausencia temporal del personal.
- ↳ Presentación documentación que justifique el pago de los Beneficios de Ley (Décimos, Utilidades), ante el Ministerio
- ↳ Preparación del archivo para el pago de nómina por medio del sistema Bancario.
- ↳ Cálculo del impuesto a la renta de empleados y elaboración del anexo en relación de dependencia para su
- ↳ Organizar actividades recreacionales para el personal (Cumpleaños, Día del Trabajo, Navidad, etc.).
- ↳ Archivo y custodio de documentación del departamento.
- ↳ Elaboración de memos para permisos y anticipos.

Todo esto es en la parte operativa no de autorización.

Actividades Información y Reportes

- ↳ Informe de pagos, detallado por finca y por áreas.
- ↳ Informe de personal que ingresa detallado por áreas y por mes.
- ↳ Informe del personal que sale, detallado por áreas y por mes.
- ↳ Informe de rotación del personal.
- ↳ Listado del personal pendiente de pago, detallado por finca y por mes.
- ↳ Listado del personal a realizar actas de finiquito.

IV. - OTRAS FUNCIONES ASIGNADAS

- ↳ Realizar rotativamente compras para el comedor de la empresa.
- ↳ Realizar rotativamente facturación y cobros de flor nacional.
- ↳ Realizar rotativamente el manejo de caja chica.
- ↳ Colaborar con actividades del departamento de contabilidad.

V. - REQUISITOS:

Nivel Educativo:	Superior, en carreras afines al área administrativa y financiera
Experiencia Requerida:	Un (1) años como mínimo en manejo de personal.
Conocimientos, Habilidades	Manejo de PC, preferiblemente Word, Excel y PowerPoint. Conocimiento básico de leyes, reglamento, disposiciones y normas del Código de trabajo. Capacidad y entereza para asimilar programas informáticos de la empresa.
Cualidades Personales:	Buenas relaciones humanas. Capacidad para planificar, organizar, dirigir y controlar su área de trabajo. Capacidad para comunicarse y dar instrucciones de manera oral y escrita. Capacidad para tomar decisiones y resolver situaciones imprevistas. Responsabilidad, discreción y honestidad. Iniciativa y creatividad.

VI. - CONDICIONES ORGANIZACIONALES

Materiales y Equipos:

Es responsable del adecuado empleo de los equipos, útiles y materiales de oficina asignados para el cumplimiento de su trabajo.

Consecuencias del Error:

Los errores cometidos pueden causar pérdidas o atrasos de consideración, por lo que todas las actividades deben ser realizadas con precisión y cuidado, y deben estar autorizadas por una de las personas a quien reporta.

ADQUISICIONES Y BODEGA

I. - IDENTIFICACION

Denominación del Cargo:	RESPONSABLE DE ADQUISICIONES Y BODEGA
Área:	ADMINISTRATIVA
Reporta a:	GERENCIA DE PRODUCCION Y GERENCIA ADMINISTRATIVA
Supervisa a:	ASISTENTE DE BODEGA

II. - NATURALEZA DEL TRABAJO

Es responsable por la compra de materiales e insumos y el manejo operativo de la bodega, así como de la custodia del inventario.

Es de su competencia también, la búsqueda de proveedores que nos oferten productos de buena calidad con un precio competitivo y brindar una atención oportuna y diligente a los usuarios que acudan a bodega.

III. - FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades compras

- ↳ Revisión de stocks mínimos de bodega en cuanto a materiales, productos y herramientas.
- ↳ Coordinar la compra de insumos y materiales tales como: agroquímicos, fertilizantes, materiales de post-cosecha, materiales de mantenimiento y herramientas, previa solicitud de la gerencia de producción.
- ↳ Solicitar cotizaciones a los diferentes proveedores, para su análisis en aspectos como calidad, plazo y precio. En el caso adquisiciones a proveedores fijos, se verificará la estabilidad de precios y se confrontara con otras ofertas.
- ↳ Generar una orden de compra emitida por el sistema informático, la misma que deberá estar aprobada por la gerencia administrativa financiera antes de enviar al proveedor.
- ↳ Realizar la programación de compras una vez por mes, sólo en casos excepcionales o si existirá un requerimiento adicional se podrá solicitar una nueva compra dentro del mismo mes, previa aprobación de una de las gerencias funcionales.

Actividades de bodega

- ↳ Realizar Ingresos a Bodega, lo abraza recibir y verificar los insumos y material que se encuentren de acuerdo a las condiciones pactadas y en las cantidades requeridas, e ingresar la factura al sistema y su posterior entrega del documento al departamento de contabilidad.
- ↳ Almacenar en orden, cuidando que no se produzcan daños o se generen desperdicios.
- ↳ Realizar Salidas de Bodega, lo cual implica entregar los productos de acuerdo a la cantidad solicitada y a la persona autorizada, y su posterior egreso del sistema informático.
- ↳ Apartar físicamente los insumos y materiales que se van a utilizar en las dos fincas.
- ↳ Realizar el reingreso de materiales a la bodega cuando no hayan sido ocupados.
- ↳ Optimizar el uso de materiales, productos y herramientas, sin que esto afecte al normal desempeño de la finca.
- ↳ Llevar un control de las herramientas entregadas.
- ↳ Revisar periódicamente el estado de herramientas y equipos, para coordinar con el personal de mantenimiento su reparación, en caso de ser necesaria.
- ↳ Notificar por escrito a las gerencias operativas, la pérdida de materiales o herramientas asignadas a los usuarios, para su descuento ó reposición.
- ↳ Realizar inventarios periódicos para controlar la disponibilidad y existencia física de los productos y estar presente en el inventario semestral y anual de la bodega en general.
- ↳ Separar y almacenar adecuadamente los materiales obsoletos o de muy poca utilización.
- ↳ Mantener limpia la bodega.

Actividades Información y Reportes

- ↳ Informe de consumos mensuales.
- ↳ Informe de consumos por enfermedad.
- ↳ Informe de consumos por finca.
- ↳ Informe de compras por mes.

IV.- OTRAS FUNCIONES ASIGNADAS

- ↳ Impresión de factura de ventas del exterior para enviar al agente afianzado.
- ↳ Realizar compras de suministros de oficina.
- ↳ Llevar un control de los activos fijos de la empresa.

V.- REQUISITOS:

Nivel Educativo:	Nivel Medio o Superior (no indispensable) en carreras afines al área agronómica, o administrativa.
Experiencia Requerida:	Un (1) año como mínimo en manejo de Bodega y Compras.
Conocimientos, Habilidades y Destrezas:	Manejo de PC, preferiblemente Word, Excel y PowerPoint. Conocimiento básico del manejo de productos químicos. Capacidad y entereza para asimilar programas informáticos de la empresa.
Cualidades Personales:	Buenas relaciones humanas. Capacidad para planificar, organizar y controlar su área de trabajo. Capacidad para comunicarse y dar instrucciones de manera oral. Capacidad para tomar decisiones y resolver situaciones imprevistas. Responsabilidad, discreción y honestidad. Iniciativa y creatividad.

VI.- CONDICIONES ORGANIZACIONALES

Materiales y Equipos:

Es responsable del adecuado empleo de los equipos, útiles y materiales de oficina asignados para el cumplimiento de su trabajo.

Consecuencias del Error:

Los errores cometidos pueden causar pérdidas o atrasos de consideración, por lo que todas las actividades deben ser realizadas con precisión y cuidado, y deben estar autorizadas por una de las personas a quien reporta.

VII.- DELEGACIONES

En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el asistente de producción.

JEFE DE VENTAS

I. - IDENTIFICACION

Denominación del Cargo:	REPRESENTANTE DE VENTAS
Área:	ADMINISTRATIVA
Reporta a:	GERENCIA GENERAL Y GERENCIA ADMINISTRATIVA
Supervisa a:	EQUIPO DE VENTAS Y COBRANZA

II. - NATURALEZA DEL TRABAJO

El responsable de este cargo debe crear e implementar las herramientas y estrategias de ventas necesarias, que le permitan introducir y posicionar la rosa de la marca Marlenroses en el mercado internacional.

Su labor principal es administrar las ventas, impulsar actividades sustanciales como son: vender, cobrar y captar nuevos clientes, que conlleven a la consecución de los objetivos planteados por la empresa.

III. - FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades administrativas

- ↳ Preparar anualmente el presupuesto general de ventas.
- ↳ Dirigir al equipo de ventas.
- ↳ Realizar e impulsar actividades de venta y cobranza de todo el su equipo.
- ↳ Establecer metas objetivo periódicas, con el propósito de pronosticar el volumen de ventas en base a la producción
- ↳ Controlar semanalmente los volúmenes de ventas y su precio promedio, con el propósito de alcanzar los volúmenes
- ↳ Retroalimentar y motivar la gestión de los vendedores.
- ↳ Investigar y descubrir nuevos mercados donde se pueda ubicar la flor, lo cual abarca: ¿Qué se puede vender?, ¿A
- ↳ Formular una política de ventas de acuerdo a las condiciones de la finca; la cual deberá abarcar: Segmentos de
- ↳ Evaluar periódicamente el rendimiento de su equipo de ventas.
- ↳ Establecer actividades de promoción de ventas como: Descuentos, precios especiales, etc.

Actividades venta

- ↳ Promocionar la flor de marca Marlenroses en busca nuevos clientes en los diferentes mercados.
- ↳ Confirmar los datos entregados por el cliente referente a prestigio de la empresa, solvencia, y demás información
- ↳ Aprobar la venta a determinado cliente y las condiciones de venta en lo referente a forma de pago, cantidad, precio.
- ↳ Establecer restricciones y límites a los clientes que incumplan las condiciones de venta establecidas.
- ↳ Determinar y aprobar los precios de venta en coordinación con la Gerencia General.
- ↳ Negociar la rosa, utilizando medios como el Chat, Teléfono, Skype.
- ↳ Entregar carta de presentación y solicitudes de crédito comercial a los posibles clientes.
- ↳ Pasar la disponibilidad diaria a los clientes.
- ↳ Informar a la Gerencia General sobre cambios en el comportamiento del mercado para la toma de decisiones.

Actividades de coordinación

El Jefe de Ventas trabajara coordinadamente con los siguientes departamentos y en las siguientes actividades:

Con la Gerencia General:

- ↳ Para la apertura de nuevos clientes.
- ↳ Para la aprobación de la forma de venta (Prepago o Crédito).
- ↳ Para el establecimiento de los precios promedios de venta.
- ↳ Para la aprobación de promociones y descuentos.

Con el Departamento de Producción:

- ↳ Para la disponibilidad de flor adicional a la entregada diariamente.
- ↳ Para la factibilidad de contar con flor, para la venta en órdenes fijas.

Con el Departamento de Post-cosecha:

- ↳ Para la preparación de pedidos a ser despachados.
- ↳ Para la coordinación de hora y día de salida de la mercadería.
- ↳ Para la entrega de documentación necesaria para los despachos.
- ↳ Para la baja de flor en cuarto frío.
- ↳ Para el proceso o no proceso de ciertas variedades.

Con la Gerencia Administrativa Financiera:

- ↳ Para establecer la recaudación de cartera semanal.
- ↳ Para reportar las ventas diarias, semanales y mensuales.
- ↳ Para revisar la cartera vencida.

Actividades cobranza

- ↳ Cobrar la cartera individual y controlar la cartera de su equipo de ventas.
- ↳ Autorizar excepcionalmente el despacho a clientes que este bloqueado su cuenta por retraso en el pago.
- ↳ Gestionar cobros vencidos.
- ↳ Gestionar el cobro de la cartera morosa.

Actividades Información y Reportes

- ↳ Informe de ventas semanal para la Gerencia general y Financiera.
- ↳ Informe mensual de ventas para el Departamento de Contabilidad.
- ↳ Informe de evolución de nuevos clientes y órdenes fijas.
- ↳ Informe de cuentas incobrables para la Gerencia.
- ↳ Informe de pagos, detallado por finca y por áreas.

IV.- OTRAS FUNCIONES ASIGNADAS

- ↳ Realizar ventas de flor nacional a clientes locales.

V.- REQUISITOS:

Nivel Educativo:	Superior, en carreras afines al área administrativa y ventas.
Experiencia Requerida:	Un (5) años como mínimo en manejo del departamento de ventas o como vendedor.
Conocimientos, Habilidades y Destrezas:	Manejo de PC, preferiblemente Word, Excel y PowerPoint.
Cualidades Personales:	<p>Conocimientos sólidos sobre marketing de flores.</p> <p>Capacidad y entereza para asimilar programas informáticos de la empresa.</p> <p>Buenas relaciones humanas.</p> <p>Capacidad para planificar, organizar, dirigir y controlar su área de trabajo.</p> <p>Capacidad para comunicarse y dar instrucciones de manera oral y escrita.</p> <p>Capacidad para tomar decisiones y resolver situaciones imprevistas.</p> <p>Responsabilidad, discreción y honestidad.</p> <p>Iniciativa y creatividad.</p>

VI.- CONDICIONES ORGANIZACIONALES**Materiales y Equipos:**

Es responsable del adecuado empleo de los equipos, útiles, materiales de oficina, así como también las cuentas de chat, mail, skype, y la cartera de la empresa.

Consecuencias del Error:

Los errores cometidos pueden causar pérdidas y generar una mala imagen de la empresa ante los clientes, por lo que todas las actividades deben ser realizadas con precisión y cuidado, y deben estar autorizadas por una de las personas a quien reporta.

JEFE DE POST-COSECHA

I.- IDENTIFICACION

Denominación del Cargo: **JEFE DE POST-COSECHA**
Área: **AREA POSTCOSECHA, CULTIVO**
Reporta a: **GERENTE PRODUCCION GENERAL**
Supervisa a: **NO TIENE PERSONAS A SU CARGO**

II.- NATURALEZA DEL TRABAJO

Este puesto tiene como propósito que exista una persona responsable de:

Supervisar que se cumplan los estándares de calidad establecidos en los diferentes procesos de corte, recepción clasificación, embonche, empaque y entrega del producto terminado (Rosas de exportación de alta calidad)

III.- FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Planificar, coordinar y verificar las labores diarias
- Comprobar que se realice un estricto control de calidad de la flor que ingresa, en base a los parámetros de calidad establecidos
- Verificar que se realice un control eficiente en la clasificación de tallos y elaboración de ramos
- Dar seguimiento a la supervisión de todo el proceso de post-cosecha con mandos medios y asistentes
- Capacitar al personal (Motivación y optimización de recursos, medio ambiente y personal) correcto manejo de material y agroquímicos
- Aseguramiento de la calidad (Con parámetros de medición) gerencia al servicio y calidad total
- Pasar los reportes de Producción, baja, control de temperatura, venta de flor nacional, Consolidados semanales y mensuales de exportación y Nacional, Bajas, Ventas de flor Nacional, variedades no procesadas.
- Controla la calibración de ramos para evitar la degradación de los tallos
- Vigilar que en el stock no exista flor que sobrepase los días establecidos de rotación (4 días)

IV.- OTRAS FUNCIONES ASIGNADAS

Coordinar con ventas, supervisar mandos medios, corte y post-cosecha, personal operativo sala, Jefe de finca, Gerente Producción

V.- REQUISITOS:

Nivel Educativo: Superior, en carreras afines.

Experiencia Requerida : 3 años de experiencia en puestos similares

Conocimientos, Habilidades y Destrezas: Manejo de paquetes utilitarios: Windows Microsoft Office

Manejo de internet y correo electrónico .cursos de mejoramiento continuo y relaciones públicas y humanas
Manejo de post-cosecha
Control de problemas fitosanitarios
Variedades y puntos de apertura
Control de calidad
Empaque

Cualidades Personales: Responsable
Comunicativo
Justo y con gran capacidad de manejo de personal
Saber delegar responsabilidades
Soluciones prácticas a problemas críticos

CERTIFICACIONES Y SELLOS

I.- IDENTIFICACION

Denominación del Cargo: **CERTIFICACIONES Y SELLOS**
Área: **ADMINISTRATIVA**
Reporta a: **GERENCIA DE PRODUCCION Y GERENCIA ADMINISTRATIVA**
Supervisa a: **NO TIENE PERSONAS A SU CARGO**

II.- NATURALEZA DEL TRABAJO

El encargado de Auditoria certificaciones trabaja principalmente en cooperación con el grupo de trabajo del gerente de producción, cuya actividad principal es conseguir mas sellos de calidad para la empresa tatando de contribuir a que todos los procesos se realicen de la mejor manera.

III.- FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades Producción

Permisos (Bomberos, Centro de salud, Medio Ambiente, IESS, otros)

Capacitaciones

Rotulaciones en cada variedad de rosas.

Todo lo que se concierne a certificaciones

Trámites para permisos de certificaciones en agro calidad

Documentación para sacar las certificaciones

Seguimiento de las capacitaciones del Plan de Emergencias en M1

Seguimiento del Reglamento de Seguridad y Salud y capacitaciones en M1

Coordinación de las capacitaciones de la Licencia Ambiental y de Desechos Peligrosos

Auditar internamente el seguimiento de las visitas de High Control

IV.- OTRAS FUNCIONES ASIGNADAS

↳ Realizar actividades de Recepcionista.

↳ Elaboración y control de oficios, memos y correspondencia de la Empresa.

↳ Llevar el manejo de caja chica.

↳ Colaborar con actividades del departamento de contabilidad.

↳ Realizar el archivo de documentos autorizados por el SRI (Facturas, Retenciones, Liquidación de Compra)

↳ Realizar rotativamente facturación y cobros de flor nacional.

V.- REQUISITOS:

Nivel Educativo: Nivel superior, en carreras afines al área productiva y/o administrativa.

Experiencia Requerida : 1 año

Conocimientos, Habilidades y Destrezas: Manejo de PC, preferiblemente Word, Excel y PowerPoint.

Capacidad y entereza para asimilar programas informáticos de la empresa.

Cualidades Personales: Buenas relaciones humanas.

Capacidad para planificar, organizar, dirigir y controlar su área de trabajo.

Responsabilidad, discreción y honestidad.

Iniciativa y creatividad.

VI.- CONDICIONES ORGANIZACIONALES

Materiales y Equipos:

Es responsable del adecuado empleo de los equipos, útiles y materiales de oficina asignados para el cumplimiento de su trabajo.

Consecuencias del Error:

Los errores cometidos pueden causar atrasos de consideración, por lo que todas las actividades deben ser realizadas con precisión y cuidado, y deben estar autorizadas por una de las personas a quien reporta.

COBRANZAS Y FACTURACION

I.- IDENTIFICACION

Denominación del Cargo:	COBRANZAS Y FACTURACION
Área:	ADMINISTRATIVA
Reporta a:	GERENCIA GENERAL, GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA, JEFE DE VENTAS.
Supervisa a:	NO TIENE PERSONAS A SU CARGO

II.- NATURALEZA DEL TRABAJO

Es encargado de cartera y facturación, trabaja principalmente en el ingreso de información al sistema informático, con el propósito de descargar los cobros en las diferentes cuentas, y poder enviar un estado de cuenta correcto a los clientes.

Es también su responsabilidad colaborar en las actividades logísticas del departamento de ventas.

III.- FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades Cobranza

- ↳ Solicitar e identificar las transferencias enviadas por contabilidad.
- ↳ Ingresar al módulo de cobranzas, las transferencias y depósitos a las diferentes cuentas.
- ↳ Verificación de la cuentas de cada clientes.
- ↳ Enviar estados de cuentas a los vendedores.
- ↳ Actualizar continuamente la información de los clientes.

Actividades Facturación

- ↳ Solicitar los pedidos a los vendedores para su facturación.
- ↳ Verificar precios, cantidades y variedades luego de generada la factura.
- ↳ Enviar vía mail las facturas a los vendedores, para su posterior entrega a los clientes.
- ↳ Coordinar con las cargueras los despachos de mercadería a los clientes.
- ↳ Elaboración de Notas de débito y crédito.
- ↳ Corrección de movimientos ingresados al módulo de cobranza, previa autorización de la Gerencia.

Actividades de Archivo

- ↳ Archivo de guías de remisión
- ↳ Archivo de ingreso de cobros y sus respaldos
- ↳ Archivo de Notas de Crédito y débito y sus respaldos.

Actividades Información y

Reportes

- ↳ Informe de Cartera total por cobrar.
- ↳ Informe de cartera morosa.
- ↳ Cobros realizados por semana.
- ↳ Reporte de temperaturas

IV.- OTRAS FUNCIONES ASIGNADAS

- ↳ Realizar la liquidación de órdenes de embarque.
- ↳ Realizar rotativamente compras para el comedor de la empresa.

V.- REQUISITOS:

Nivel Educativo:	Nivel medio, en carreras afines al área administrativa.
Experiencia Requerida :	No indispensable.
Conocimientos, Habilidades y Destrezas:	Manejo de PC, preferiblemente Word, Excel y PowerPoint.
Cualidades Personales:	Capacidad y entereza para asimilar programas informáticos de la empresa. Buenas relaciones humanas. Capacidad para organizar y controlar su área de trabajo. Responsabilidad, discreción y honestidad. Iniciativa y creatividad.

VI.- CONDICIONES ORGANIZACIONALES

Materiales y Equipos:

Es responsable del adecuado empleo de los equipos, útiles y materiales de oficina asignados para el cumplimiento de su trabajo.

Consecuencias del Error:

Los errores cometidos pueden causar atrasos de consideración, por lo que todas las actividades deben ser realizadas con precisión y cuidado, y deben estar autorizadas por una de las personas a quien reporta.

REPRESENTANTE DE VENTAS

I.- IDENTIFICACION

Denominación del Cargo: **REPRESENTANTE DE VENTAS**
Área: **ADMINISTRATIVA**
Reporta a: **GERENCIA GENERAL, GERENCIA ADMINISTRATIVA Y JEFE DE VENTAS**
Supervisa a: **NO TIENE PERSONAS A SU CARGO**

II.- NATURALEZA DEL TRABAJO

El responsable de este cargo debe poner de manifiesto todo su talento, habilidades y experiencia en venta de flores, con el fin de ofertar, negociar y vender la rosa de marca Marlenroses en el mercado internacional.

Su labor posee tres actividades sustanciales como es vender, cobrar y captar nuevos clientes, y deben ser ejecutadas siguiendo los procedimientos establecidos por la empresa con el propósito de minimizar riesgos en las transacciones realizadas.

III.- FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades venta

- ☞ Promocionar la flor de marca Marlenroses en busca nuevos clientes en el mercado Europeo, Asiático, Africano, y Americano.
- ☞ Negociar la rosa por los diferentes medios (Chat, Teléfono, Skype) a los mercados señalados.
- ☞ Entregar carta de presentación y solicitudes de crédito comercial a los posibles clientes.
- ☞ Investigar los datos entregados por el cliente referente a: Prestigio de la empresa, datos de ubicación, solvencia, y demás información entregada; antes de pasar a su aprobación.
- ☞ Preparar la disponibilidad diaria, para los clientes.
- ☞ Aperturar FUE para la exportación de acuerdo a los destinos programados.
- ☞ Vender a un precio que sea beneficioso para la empresa, o a los acordados por la gerencia general y el Jefe de ventas.
- ☞ Informar a la Gerencia y Jefe de Ventas sobre cambios en el comportamiento del mercado, para la toma de decisiones.
- ☞ Elaborar la factura en el módulo informático.
- ☞ Coordinar con las cargueras determinadas por el cliente, para el despacho de la mercadería.
- ☞ Enviar por vía mail, facturas al cliente y a la gerencia.
- ☞ Elaborar guías de remisión
- ☞ Coordinar con el transporte local el envío de la flor hasta las diferentes cargueras.
- ☞ Elaborar el informe de Notas de crédito con todos los respaldos y la aprobación de su jefe inmediato, para su entrega a la persona de cobranzas.
- ☞ Informar a su jefe inmediato sobre cambios en las facturas emitidas, ya sea por cambio en precios o por devoluciones de cajas.
- ☞ Informar sobre cambios en la información del cliente.

Actividades de coordinación

El representante de ventas trabajara coordinadamente con las siguientes áreas:

Con el Jefe de Ventas:

- ☞ Para la apertura de nuevos clientes
- ☞ Para la concesión de crédito al cliente.
- ☞ Para la autorización de una venta a un precio inferior al establecido.
- ☞ Para la aprobación de créditos.

Con el Departamento de Post-cosecha:

- ☞ Para la preparación de la disponibilidad diaria.
- ☞ Para la preparación de pedidos (colores, variedades, tamaño tallo y botón).
- ☞ Para la impresión de etiquetas.
- ☞ Para la coordinación de hora y día de salida de la mercadería.
- ☞ Para la entrega de la documentación necesaria para los despachos

Con el Departamento de Contabilidad:

- ☞ Para la entrega del reporte mensual de ventas al exterior.
- ☞ Para la entrega de respaldos debidamente autorizados para la elaboración de Notas de Crédito del SRI.
- ☞ Para la entrega de respaldos y documentos de recaudación.

Con el auxiliar de cobranzas

- ↳ Para la revisión y entrega de estados de cuenta.
- ↳ Para organizar el retiro de cheques e ingreso de transferencias semanales (hoja de mensajería).
- ↳ Para el envío vía mail estados de cuenta a todos los clientes

Actividades Información y Reportes

- ↳ Informar diariamente a su jefe inmediato y a la gerencia el volumen de ventas diarias y su precio promedio.
- ↳ Informar las recaudaciones a ingresar.
- ↳ Informar a su jefe inmediato las cuentas que estén con riesgos de cobro.
- ↳ Preparar informe de ventas mensual.
- ↳ Realizar informe de cuentas incobrables para la revisión del jefe de ventas y gerencia.

IV.- OTRAS FUNCIONES ASIGNADAS

- ↳ No determinadas por el momento.

V.- REQUISITOS:

Nivel Educativo:	Superior, en carreras afines al área de ventas.
Experiencia Requerida :	Dos (2) años como mínimo en venta de flor.
Conocimientos, Habilidades y Destrezas:	Manejo de PC, preferiblemente Word, Excel y PowerPoint. Conocimiento básico de marketing y cobros de cartera. Capacidad y entereza para asimilar programas informáticos de la empresa.
Cualidades Personales:	Buenas relaciones humanas. Capacidad para planificar, organizar, y controlar su área de trabajo. Capacidad para comunicarse de manera oral y escrita. Capacidad para tomar decisiones y resolver situaciones imprevistas. Responsabilidad, discreción y honestidad. Iniciativa y creatividad.

VI.- CONDICIONES ORGANIZACIONALES

Materiales y Equipos:

Es responsable del adecuado empleo de los equipos, útiles, materiales de oficina, así como también las cuentas de chat, mail y skype asignados para el cumplimiento de su trabajo.

Consecuencias del Error:

Los errores cometidos pueden causar pérdidas y generar una mala imagen de la empresa ante los clientes, por lo que todas las actividades deben ser realizadas con precisión y cuidado, y deben estar autorizadas por una de las personas a quien reporta.

ASISTENTE DE PRODUCCION

I.- IDENTIFICACION

Denominación del Cargo: **ASISTENTE DE PRODUCCION**

Área: **ADMINISTRATIVA**

Reporta a: **GERENCIA DE PRODUCCION Y GERENCIA ADMINISTRATIVA**

Supervisa a: **NO TIENE PERSONAS A SU CARGO**

II.- NATURALEZA DEL TRABAJO

El asistente de producción trabaja principalmente en cooperación con el grupo de trabajo del gerente de producción, cuya actividad principal es verificar y validar la información generada en los campos productivos.

III.- FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades Producción

Controlar la recepción de: patrones, yemas, plantines, etc. cuando son adquiridos externamente.

Coordinar con el Gerente técnico, Gerente financiero y Jefe de finca las actividades relacionadas a charlas de capacitación para el personal

Incremento de documentación y archivos de entrega de implementos de trabajo

Supervisión de monitoreador y limpieza de trampas

Revisar y controlar al personal del comedor M1

Desempeñar las demás actividades que sean solicitados por la Gerencia de producción

IV.- OTRAS FUNCIONES ASIGNADAS

↪ Realizar actividades de Recepcionista.

↪ Elaboración y control de oficios, memos y correspondencia de la Empresa.

↪ Colaborar con actividades del departamento de contabilidad.

↪ Realizar compras de suministros de oficina, cafetería y limpieza.

↪ Realizar rotativamente facturación y cobros de flor nacional.

V.- REQUISITOS:

Nivel Educativo: Nivel medio, en carreras afines al área productiva y/o administrativa.

Experiencia Requerida : No indispensable.

Conocimientos,

Habilidades y Manejo de PC, preferiblemente Word, Excel y PowerPoint.

Destrezas:

Capacidad y entereza para asimilar programas informáticos de la empresa.

Cualidades Personales: Buenas relaciones humanas.

Capacidad para planificar, organizar, dirigir y controlar su área de trabajo.

Responsabilidad, discreción y honestidad.

Iniciativa y creatividad.

VI.- CONDICIONES ORGANIZACIONALES

Materiales y Equipos:

Es responsable del adecuado empleo de los equipos, útiles y materiales de oficina asignados para el cumplimiento de su trabajo.

Consecuencias del Error:

Los errores cometidos pueden causar atrasos de consideración, por lo que todas las actividades deben ser realizadas con precisión y cuidado, y deben estar autorizadas por una de las personas a quien reporta.

SUPERVISOR DE CAMPO

I. - IDENTIFICACION

Denominación del Cargo: **SUPERVISOR**
Área: **OPERATIVA**
Reporta a: **GERENTE PRODUCCION**
Supervisa a: **EMPLEADOS DE CULTIVO, COSECHA, POST-COSECHA**

II. - NATURALEZA DEL TRABAJO

Promover y ejecutar acciones de organización seguimiento y evaluación dentro del área que le corresponda.

III. - FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Controlar que se siga un tratamiento para las enfermedades del campo.
- Verificar que se clasifique las rosas.
- Controlar el empaque y envío de transporté de las rosas
- Informar al departamento de ventas sobre su disponibilidad de flor
- Velar que el tratamiento de empaque sea de acuerdo con las normas establecidas.
- Controlar la calidad de la flor.
- Controlar que se apliquen selladores y demás para la prolongación de la conservación de la flor según sea su destino.
- Inspeccionar los embarques.
- Mantener informada a la Gerencia de Producción sobre sus embarques despachados.
- Cuidar las instalaciones de la compañía.
- Otros servicios que sean de su competencia y los que le asignen la gerencia de la Empresa Florícola y su jefe Inmediato.

IV. - OTRAS FUNCIONES ASIGNADAS

↪ No determinadas por el momento.

V. - REQUISITOS:

Nivel Educativo: Título Superior en agronomía o carreras afines
Experiencia Requerida : 2 años en puestos afines
Conocimientos, Habilidades y Destrezas: Manejo de paquetes utilitarios: Windows Microsoft Office
Conocimientos de empaque
Transportación de rosas
Cualidades Personales: Responsable
Comunicativo
Justo y con gran capacidad de manejo de personal
Saber delegar responsabilidades
Soluciones prácticas a problemas críticos

MANTENIMIENTO	
I. - IDENTIFICACION	
Denominación del Cargo:	MANTENIMIENTO
Área:	OPERATIVA
Reporta a:	GERENTE PRODUCCION, SUPERVISORES
Supervisa a:	NO TIENE PERSONAS A SU CARGO
II. - NATURALEZA DEL TRABAJO	
<p>El Departamento de Mantenimiento se encarga de proporcionar oportuna y eficientemente, los servicios que requiera la empresa en materia de mantenimiento preventivo y correctivo a las instalaciones y maquinaria, así como la contratación de la obra externa necesaria para el fortalecimiento y desarrollo de las instalaciones físicas.</p>	
III. - FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<p>Mantener actualizada la información técnica de los equipos de la planta. Elaborar requisiciones de repuestos e insumos necesarios para los trabajos a realizarse. Controlar las solicitudes de trabajo en las distintas secciones de la planta, en las actividades de mantenimiento preventivo o correctivo de los equipos. Supervisar y controlar los trabajos de los proveedores externos en lo concerniente a reparaciones mecánicas. Establecer los procedimientos para encarar el mantenimiento y para la recopilación, procesamiento, divulgación de datos y formulación de los informes correspondientes Establecer procedimientos para la evaluación de la eficiencia del plan de mantenimiento Establecer presupuesto y costos de mantenimiento Establecer un registro y análisis de fallas de los equipos e instalaciones y desarrollar y/o ajustar procedimientos para su control o eliminación efectivas Definir y administrar los recursos físicos y humanos para cumplir satisfactoriamente con los objetivos y metas fijadas;</p>	
IV. - OTRAS FUNCIONES ASIGNADAS	
<p>↳ No determinadas por el momento.</p>	
V. - REQUISITOS:	
<i>Nivel Educativo:</i>	Tecnólogo Mecánico / Eléctrico o carreras afines
<i>Experiencia Requerida :</i>	3 años en cargos similares
<i>Conocimientos, Habilidades y Destrezas:</i>	Manejo de Utilitarios Word y Excel Mecánica Industrial Electricidad y Electrónica Industrial Mantenimiento Preventivo Elementos Mecánicos (Retenedores, Rodamientos, Sellos, Bombas, Cadenas) Programación Lógica de Computadores
<i>Cualidades Personales:</i>	Responsable Comunicativo Soluciones prácticas a problemas críticos

CHOFER

I. - IDENTIFICACION

Denominación del Cargo: **CHOFER**
Área: **OPERATIVA**
Reporta a: **GERENTE PRODUCCION, GERENTE ADMINISTRATIVO Y GERENTE GENERAL**
Supervisa a: **NO TIENE EMPLEADOS A SU CARGO**

II. - NATURALEZA DEL TRABAJO

Encargado de las tareas de transportación que sean encomendadas por el Gerente de Produccion

III. - FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Encargado de la transportación de materiales desde los proveedores hacia la finca 1 o finca 2
- Transportar a los técnicos hacia las fincas y de regreso a la empresa.
- Transportar los materiales a las fincas.
- Brindar el servicio de mensajería.
- Llevar a mantenimiento su carro.
- Movilización del Gerente General o de cualquier empleado cuando sea necesario
- Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

IV. - OTRAS FUNCIONES ASIGNADAS

☞ No determinadas por el momento.

V. - REQUISITOS:

Nivel Educativo: Título de bachiller, licencia de chofer profesional
Experiencia Requerida : 2 años
Conocimientos, Habilidades y Destrezas: Capacidad para manejar camion
Transportacion de rosas
Cualidades Personales: Responsable
Comunicativo
Amable

VI. - DELEGACIONES:

Delegaciones: Podrá tomar vacaciones o ausentarse de la empresa previa autorización del Gerente de Produccion

PERSONAL DE ASEO Y LIMPEZA

I. - IDENTIFICACION

Denominación del Cargo: **ASEO Y LIMPEZA**
Área: **OPERATIVA**
Reporta a: **JEFE RRHH**
Supervisa a: **NO TIENE PERSONAS A SU CARGO**

II. - NATURALEZA DEL TRABAJO

El responsable de este cargo debe velar por que la imagen de las oficinas que utilizan todos los empleados sea la mejor

III. - FUNCIONES ESPECÍFICAS

- ↳ Realizar el aseo diario de todas las oficinas de la empresa
- ↳ Efectuar las adquisiciones de los suministros de limpieza y otro ordenados por la gerencia
- ↳ Limpiar los pisos , vidrios e inodoros una vez a la semana
- ↳ Desempeñar las demas actividades que sean solicitados por los jefes inmediatos o la Gerencia.

IV. - OTRAS FUNCIONES ASIGNADAS

- ↳ No determinadas por el momento.

V. - REQUISITOS:

Nivel Educativo: Título de bachiller
Experiencia Requerida : No indispensable
Conocimientos, Habilidades y Destrezas: Haber aprobado un curso de relaciones humanas
Cualidades Personales: Buenas relaciones humanas.
Capacidad para comunicarse
Responsabilidad, discreción y honestidad.
Amabilidad

VI. - CONDICIONES ORGANIZACIONALES

Materiales y Equipos:

Es responsable del adecuado empleo de los útiles de aseo

Consecuencias del Error:

Los errores cometidos pueden causar una mala imagen de la empresa ante los clientes, por lo que todas las actividades deben ser realizadas con mucha higiene.

PORTEROS

I. - IDENTIFICACION

Denominación del Cargo: **PORTERO**
Área: **OPERATIVA**
Reporta a: **JEFE RRHH, GERENTE PRODUCCION, GERENCIA GENERAL, GERENCIA ADMINISTRATIVA**
Supervisa a: **NO TIENE PERSONAS A SU CARGO**

II. - NATURALEZA DEL TRABAJO

El responsable de este cargo debe poner de manifiesto todo su talento, habilidades y experiencia para velar por la seguridad de las instalaciones y de toda la plantación.

Además de velar por la integridad física de los funcionarios y socios de la empresa.

III. - FUNCIONES ESPECÍFICAS

- ↳ Realizar el registro diario de asistencia del personal de producción
- ↳ Acompañar cuando sea necesario a la persona que realiza los trabajos en el banco
- ↳ Vigilar que todos los bienes permanezcan en los lugares respectivos
- ↳ Controlar que ingrese únicamente personal autorizado a las instalaciones
- ↳ Custodiar los invernaderos, las oficinas y sus alrededores cuando le toque el turno nocturno
- ↳ Vigilar poner orden y disciplina cuando el caso lo requiera a los socios y particulares que perturben la tranquilidad de
- ↳ Desempeñar las demás actividades que sean solicitadas por los jefes inmediatos o la Gerencia.

IV. - OTRAS FUNCIONES ASIGNADAS

- ↳ No determinadas por el momento.

V. - REQUISITOS:

Nivel Educativo: Título de bachiller
Experiencia Requerida: No indispensable
Conocimientos, Habilidades y Destrezas: Haber aprobado un curso de relaciones humanas
Tener conocimiento en manejo de armas
Tener conocimientos de defensa personal
Cualidades Personales: Buenas relaciones humanas.
Capacidad para comunicarse
Responsabilidad, discreción y honestidad.
Iniciativa y creatividad.

VI. - CONDICIONES ORGANIZACIONALES

Materiales y Equipos:

Es responsable del adecuado empleo de los equipos, útiles, materiales de oficina necesarios para el cumplimiento de su trabajo.

Consecuencias del Error:

Los errores cometidos pueden causar pérdidas y generar una mala imagen de la empresa ante los clientes, por lo que todas las actividades deben ser realizadas con precisión y cuidado, y deben estar autorizadas por una de las personas a quien reporta.

VII. - DELEGACIONES

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, deberá buscar un reemplazo externo que cumpla con sus actividades en el tiempo de ausencia.

**ANALISIS DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE
ACUERDO A PUESTOS**



MARLEN ROSES ECUADOR S.A.

TABLA N°37 ANALISIS DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE ACUERDO A PUESTOS			
NOMBRE	CARGO	CUMPLE CON EL PERFIL PROFESIONAL	OBSERVACIONES
NARANJO BARAJAS MARLENY	Gerente General	SI	
AYALA CHAVEZ HECTOR ALCIDES	Gerente Producción	SI	
BALSECA LEMA EDY MANOLO	Gerente Adm. Financiero	SI	
CONTRERAS MESA JAVIER	Presidente	NO	ESTUDIOS SECUNDARIOS- ESPOSO PROPIETARIA
GUAYTA GUAITA MERCY PAULINA	Contadora	SI	
CAISAGUANO NORMA	Jefe RRHH	NO	NO TIENE EXPERIENCIA
CHACON PEREZ LUIS MANUEL	Jefe Bodega	NO	TECNICO NO CONOCE SOBRE AGRONOMIA
CONTRERAS NARANJO ANGELA SOFIA	Jefe Ventas	SI	
TOAPANTA JORGE	Jefe Post- cosecha M2	SI	NIVEL MEDIO DE ESTUDIOS EN CARRERA NO AFIN A SU CARGO
TOBAR MARCO	Jefe Post- cosecha M1	SI	
CANDO ESTRELLA MARTHA AZUCENA	Auditora Certificaciones	SI	
CHICAIZA CHILUISA GLADYS PIEDAD	Asistente Producción	SI	
MARTINEZ BASSANTE MARTHA CECILIA	Auxiliar Cobranza	SI	
ROSAS JAVIER	Representante de Ventas	NO	NO TIENE EXPERIENCIA EN VENTA DE FLORES

Elaborado por: Nataly Balseca

TOTAL SI	9	64%
TOTAL NO	5	36%
TOTAL	14	100%

COMENTARIO

El 36% de los empleados que conforman el área administrativa de la empresa no cumple con el perfil profesional para ocupar estos puestos, el presidente no está debidamente preparado para ocupar dicho cargo pero es el esposo de la propietaria y existen otros empleados que ocupan cargos sin tener el título profesional apropiado o en una carrera afín.

RECOMENDACIÓN

A la Gerencia:

Analizar el reglamento interno de funciones y asegurarse de que los cargos sean ocupados por personas que cumplan el perfil profesional apto para desempeñar estas funciones de modo que se garantice la eficiencia y sus actividades y por ende el logro de los objetivos propuestos.

ANALISIS DE LOS CARGOS TIPO EN MARLEN ROSES ECUADOR S.A.

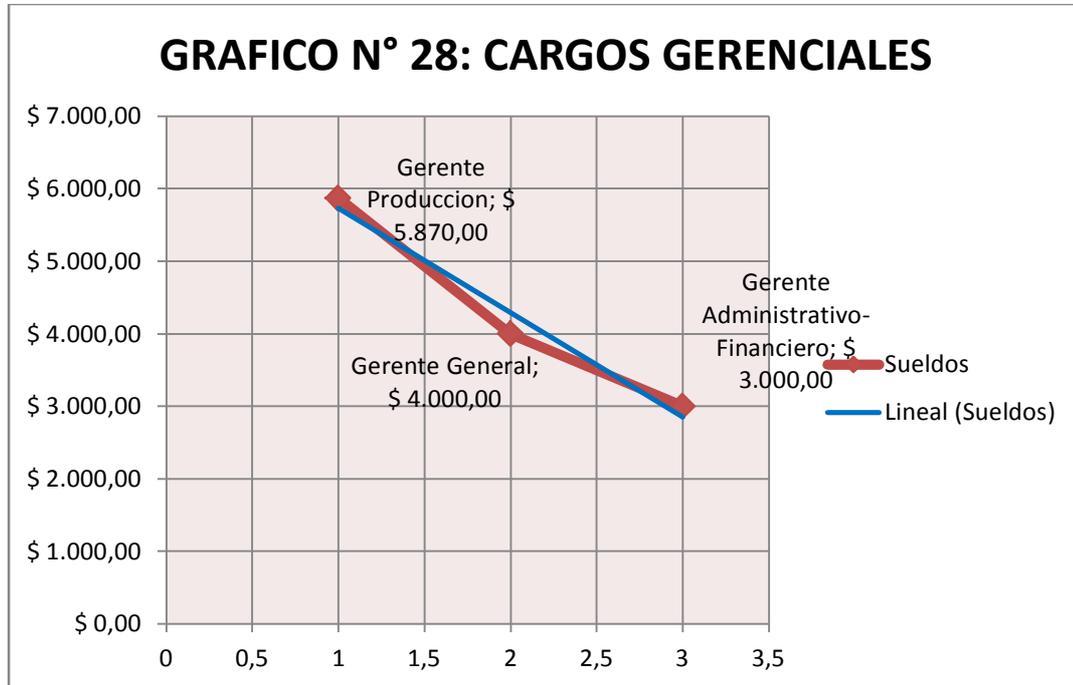


TABLA N° 38

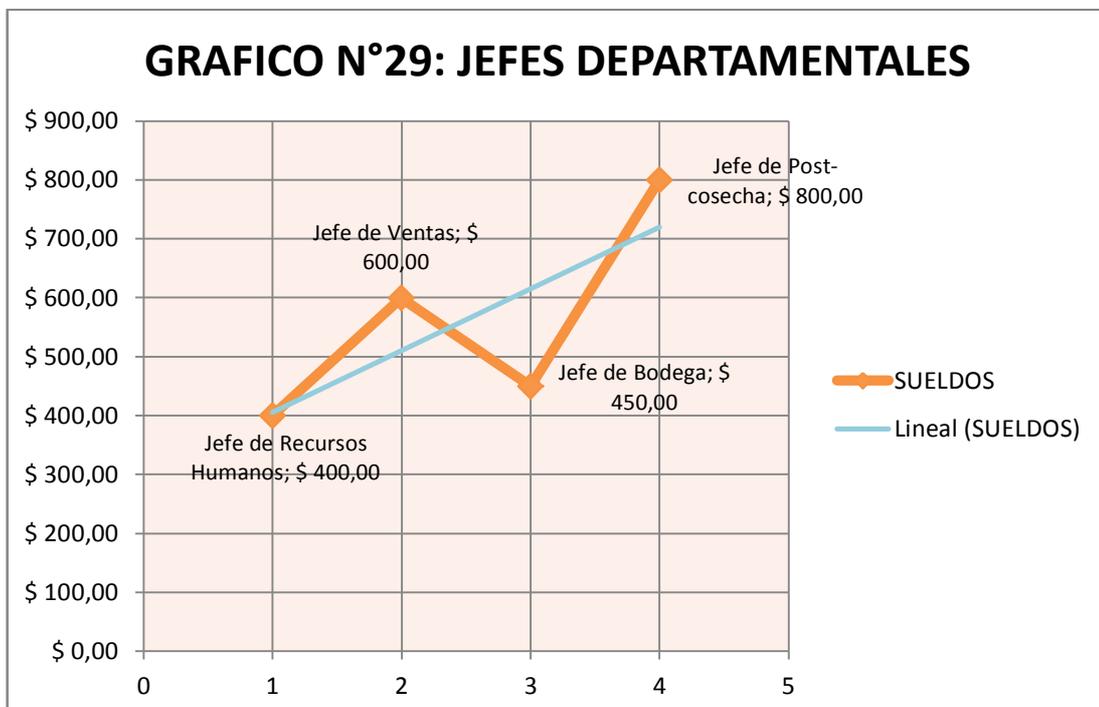
CARGOS TIPO		SUELDO	GRADO DE RESPONSABILIDAD
GERENCIALES			
	Gerente Produccion	\$ 5.870,00	ALTO
	Gerente General	\$ 4.000,00	ALTO
	Gerente Administrativo- Financiero	\$ 3.000,00	ALTO
DIRECCION			
	Presidente	\$ 650,00	MODERADO
CONTABLES			
	Contadora	\$ 650,00	ALTO
JEFES DEPARTAMENTALES			
	Jefe de Recursos Humanos	\$ 400,00	MODERADO
	Jefe de Ventas	\$ 600,00	ALTO
	Jefe de Bodega	\$ 450,00	MODERADO
	Jefe de Post-cosecha	\$ 800,00	ALTO
SUPERVISION			
	Supervisores de campo	\$ 357,00	ALTO
MANTENIMIENTO			
	Mantenimiento	\$ 268,22	MODERADO
ASISTENTES			
	Asistente de Produccion	\$ 300,00	MODERADO
	Representante Ventas	\$ 450,00	MODERADO
	Auxiliar de Cobranza	\$ 400,00	MODERADO
	Auditoria Certificaciones	\$ 400,00	MODERADO
PRODUCCION			
	Cultivo	\$ 268,22	BAJO
	Fumigacion	\$ 268,22	BAJO
	Post-cosecha	\$ 278,22	BAJO
	Riego	\$ 268,22	BAJO
AUXILIARES			
	Limpieza	\$ 278,22	BAJO
	Comedor	\$ 268,22	BAJO
	Porteros	\$ 268,22	BAJO
	Chofer	\$ 268,22	BAJO

Gráficos de Dispersión

De acuerdo al análisis de cargos tipos se elaboró un gráfico de dispersión para cada uno de ellos:

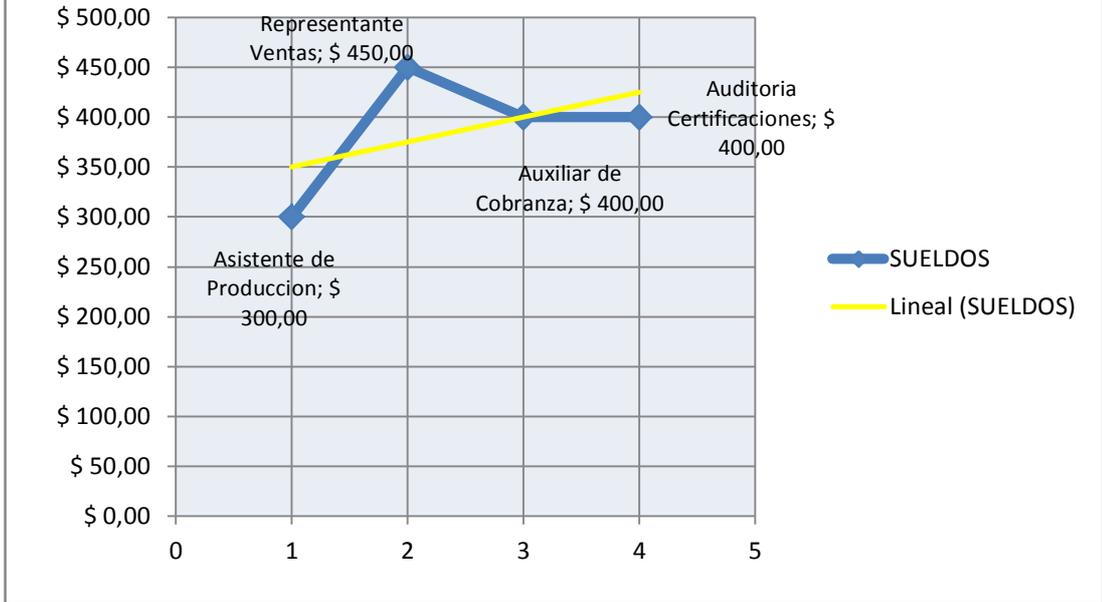


Elaborado por: Nataly Balseca



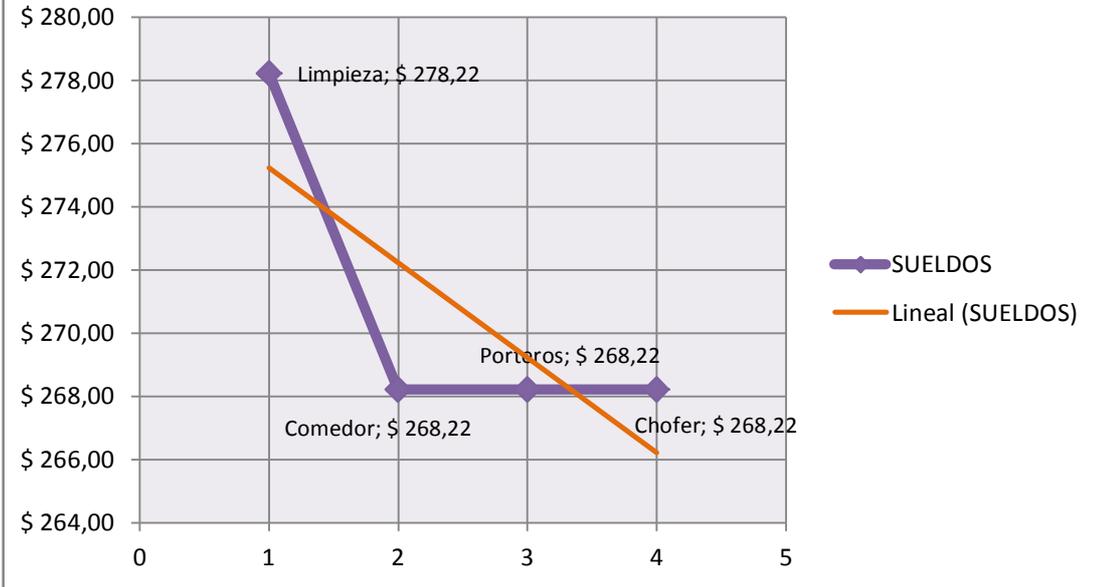
Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO N° 30: CARGOS ASISTENCIALES



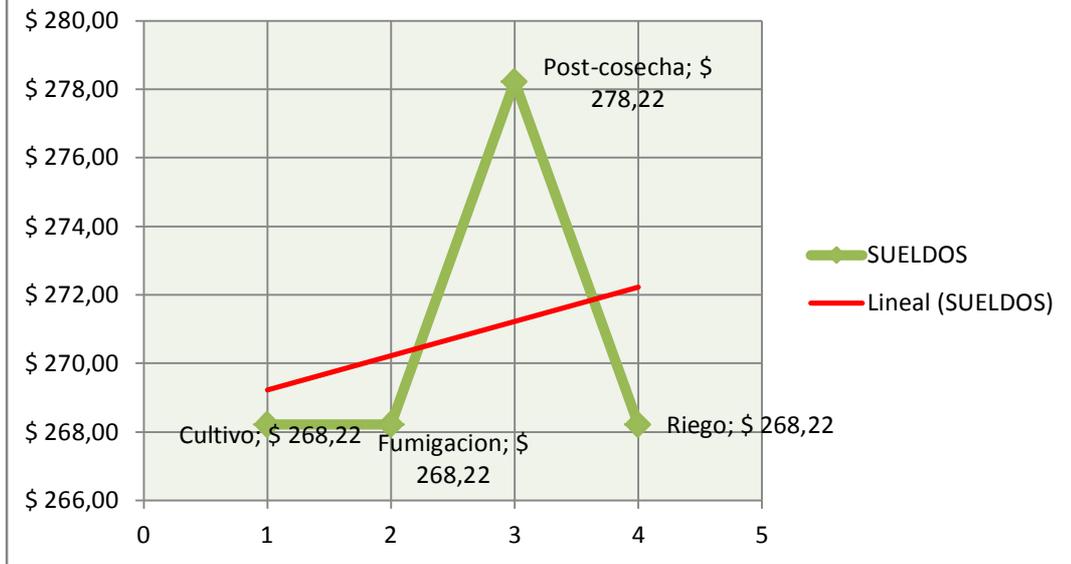
Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO N° 31: CARGOS AUXILIARES



Elaborado por: Nataly Balseca

GRAFICO N° 32: CARGOS DE PRODUCCION



Elaborado por: Nataly Balseca

Latacunga, 23 de enero del 2012

Marleny Naranjo Barajas

GERENTE GENERAL DE LA FLORÍCOLA MARLEN ROSES ECUADOR S.A.

Presente.-

De mi consideración:

He realizado una Auditoria de Gestión a los procedimientos de Recursos Humanos a la empresa Marlen Roses Ecuador S.A. con el objeto de evaluar: que las actividades que se desarrollan en el área de Recursos Humanos sean con eficiencia, eficacia, economía y bajo la observancia de disposiciones éticas por el personal.

Mi auditoria se efectuó de acuerdo a las Normas de Auditoria Generalmente aceptadas, incluyendo las pruebas pertinentes y los demás procedimientos de auditoría que consideramos necesarios y de acuerdo a las circunstancias.

Oriente mi auditoria al departamento de Recursos Humanos.

Respecto de las operaciones realizadas con las funciones del personal hago los comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejoras reales y potenciales. Las autoridades correspondientes establecerán los mecanismos administrativos adecuados para poner en práctica las recomendaciones.

Reitero mi compromiso de asesorar a la administración para contribuir al desarrollo de la empresa. A la vez que dejo constancia de mi reconocimiento por la total colaboración que he recibido en mi trabajo.

Atentamente:

Nataly Balseca

AUDITORA

C.I. 050335236

INFORME DE ASPECTOS REVELANTES

NATURALEZA DEL ESTUDIO

Auditoria de Gestión a los procedimientos de RRHH

RESPONSABLE

Nataly Balseca

ANTECEDENTES

Por motivo de que en la Florícola no se ha realizado ningún tipo de auditoría, se han encontrado deficiencias las cuales se darán a conocer en el siguiente informe.

OBJETIVOS

- Establecer cuál es el nivel de cumplimiento de las actividades del personal de la Florícola.
- Verificar que el reglamento Interno de la Florícola lo cumpla el patrono y los empleados.
- Analizar las diferentes oportunidades y amenazas que tiene la florícola en el mercado nacional e internacional.
- Lograr dar soluciones a los posibles problemas encontrados por medio de la aplicación de la Auditoria de Gestión a los procesos de RRHH.

ALCANCE

La Auditoria de Gestión se la realizo en todo el departamento de Recursos Humanos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez concluido el Examen de Auditoria se pudo detectar que la empresa presenta los siguientes problemas:

PROBLEMA: FALTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES

El personal que labora en la florícola MARLEN ROSES ECUADOR S.A. No cuenta con un Manual de funciones para el desarrollo de su cargo, por lo que realizan multifunciones.

CONCLUSIÓN

Al no existir dentro de la Florícola un Manual de Funciones los empleados no pueden realizar eficientemente las actividades designadas, provocando con esto una pérdida de tiempo en el proceso de producción.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda al Gerente de la Florícola, elabore un manual en el que se dé a conocer de manera específica las funciones y el perfil profesional que debe cumplir cada miembro de la Florícola.

El Manual que elabore el Gerente de la Florícola servirá de mucha ayuda para optimar el desarrollo de las actividades de la empresa, permitiendo con esto, se cumplan con los objetivos planteados por la empresa. Para ello se propuso ya un modelo de manual para la empresa con el que el gerente puede empezar su implementación.

PROBLEMA: FALTA DE CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL.

Efectuada la Auditoria de Gestión a los procedimientos de recursos humanos se pudo constatar que los empleados no reciben ningún tipo de capacitación ni motivación que ayude al mejor desempeño de sus actividades.

CONCLUSIÓN.

La florícola al no brindar ningún tipo de capacitación y motivación al personal, pierde interés en optimizar la producción.

RECOMENDACIÓN

El Gerente de la Florícola debe brindar capacitaciones continuas al personal, ayudando de esta manera a la superación personal de los trabajadores y a la producción de la misma.

DESCRIPCIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PROPUESTO

DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA FLORÍCOLA.

TABLA N° 39: PROGRAMA DE CAPACITACION PROPUESTO

SEMINARIO	DURACIÓN
Seminario de Relaciones Humanas	10 horas
Seminario de Normas de Calidad y Medio Ambiente	20 horas
Seminario de Desarrollo de Emprendedores y Liderazgo	10 horas

PROBLEMA: FALTA DE INDUCCION PARA EL PERSONAL NUEVO

Efectuada la Auditoria de Gestión a los procedimientos de recursos humanos se pudo constatar que los empleados nuevos no reciben ningún tipo de inducción que ayude a la mejor ejecución de sus funciones.

CONCLUSIÓN.

La florícola al no brindar ningún tipo de inducción al personal, pueden cometerse errores muy graves al momento de desempeñar sus cargo perjudicando económicamente a la empresa.

RECOMENDACIÓN

El Jefe de RRHH debe elaborar planes para la inducción del personal además que se ha propuesto una serie de actividades las cuales se deben poner en práctica a fin de mejorar los procedimientos de recursos humanos y por ende la productividad de la empresa.

PROBLEMA: LA EMPRESA NO CUENTA CON UN CONTROL ADECUADO DEL PERSONAL

Efectuada la Auditoria de Gestión a los procedimientos de recursos humanos se pudo constatar que la empresa carece de algún método electrónico para registrar la asistencia del personal diariamente ya que el portero es el encargado de registrar la asistencia manualmente pero al ser de este tipo puede ser fácilmente adulterado

CONCLUSIÓN.

La florícola al no implementar un método electrónico de registro del personal diariamente puede tener registros erróneos de la asistencia e incurrir en pérdidas económicas.

RECOMENDACIÓN

Recomiendo a la compañía analizar la posibilidad de incorporar un sistema automatizado para el control de las asistencias del personal, el cual deberá estar incorporado al módulo de nómina y permitir generar reportes de las horas reales incurridas por cada empleado, con la finalidad de contar con información más confiable y agilizar la elaboración de los roles de pago, evitando que se pueda generar algún tipo de error en la carga de la información.

PROBLEMA: ALGUNOS EMPLEADOS NO CUMPLEN CON EL PERFIL PROFESIONAL DE SU CARGO

Efectuado el análisis de las funciones del personal de acuerdo a su cargo se ha determinado que varios de ellos no están aptos para desempeñar sus funciones.

COMENTARIO

El 36% de los empleados que conforman el área administrativa de la empresa no cumple con el perfil profesional para ocupar estos puestos, el presidente no está debidamente preparado para ocupar dicho cargo pero es el esposo de la propietaria y existen otros empleados que ocupan cargos sin tener el título profesional apropiado o en una carrera afín.

RECOMENDACIÓN

A la Gerencia analizar el reglamento interno de funciones y asegurarse de que los cargos sean ocupados por personas que cumplan el perfil profesional apto para desempeñar estas funciones de modo que se garantice la eficiencia y sus actividades y por ende el logro de los objetivos propuestos.

PROBLEMA: LA NÓMINA NO ES ELABORADA POR UNA PERSONA INDEPENDIENTE DEL REGISTRO CONTABLE Y SU PAGO

Aplicado el cuestionario de control interno se pudo detectar que los roles de pago y nomina es realizado por contabilidad siendo esta una falencia importante.

COMENTARIO

Las funciones de elaboración y registro contable de los roles de pago del personal de la compañía, es realizada por personal del departamento contable, lo que evidencia una falta de segregación de funciones en el manejo de la información de haberes del personal y genera riesgo de posibles irregularidades en el manejo de estos fondos.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda a la compañía segregarse las funciones del personal en el procedimiento de elaboración, registro contable de los roles de pago y autorización de las transferencias bancarias de las cuentas corrientes de la compañía a las cuentas de ahorro de los empleados por concepto de remuneraciones, como detallamos a continuación:

- La elaboración del rol de pagos debe ser realizada por la persona que está encargada del manejo del personal en la empresa; los roles de pago mensuales deben ser entregados al departamento de contabilidad para su revisión y registro contable, y al personal de la compañía se entregará para que firmen su rol individual; de esta manera la compañía tendrá el respaldo de que los pagos por sueldos a los empleados fueron entregados íntegramente.
- En el departamento de contabilidad con el rol acumulado mensual se procederá a su registro contable.

El Gerente Administrativo financiero procederá a aprobar la transferencia bancaria a las cuentas de ahorro de los respectivos empleados.

El segregación de funciones en la elaboración, registro de los roles de pago y transferencias bancarias ayudará a respaldar y ordenar de mejor manera todos los pagos efectuados por concepto de nómina, además sirve como medio de control en la elaboración y registro contable del rol, ayudando a prevenir posibles usos indebidos de fondos.

PROBLEMA: EXISTEN LIQUIDACIONES DE HABERES NO LEGALIZADAS

Aplicado el cuestionario de control interno se pudo detectar que debido a la alta rotación del personal existen liquidaciones de haberes no legalizadas ya que corresponden a personal que salió y no ha retirado su liquidación y la compañía no realiza gestiones para localizar al ex - empleado.

COMENTARIO

Existen liquidaciones de haberes de personal que ya no labora en la compañía, al cual no se le ha localizado para que retire cheque y firme su liquidación y poder legalizarla en el Ministerio de Trabajo conforme lo determina la Ley

RECOMENDACIÓN

Recomendamos a la compañía realizar las gestiones necesarias para la entrega oportuna de cheques a sus beneficiarios, con la finalidad de evitar el riesgo de

posibles pérdidas, usos inadecuados mediante endosos no autorizados y sobre todo que se acumulen partidas conciliatorias antiguas.

6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

Con la guía se obtiene los procedimientos detallados para la correcta selección y reclutamiento del personal así como un manual de funciones y los perfiles profesionales para cada cargo lo que facilitará la asignación de funciones a cada empleado y ayudara indiscutiblemente a que la empresa cuente con personal idóneo.

La administración de la presente propuesta estará a cargo de las siguientes personas:

Junta de Accionistas

La Junta General, formada por accionistas de la Sociedad legalmente convocados y reunidos, es la máxima autoridad y órgano supremo de la misma. Las decisiones tomadas por la Junta General de accionistas en conformidad con la ley y el estatuto, obligan a todos los socios, incluso a los ausentes y disidentes.

Gerente General

El Gerente General de Marlen Roses Ecuador S. A., actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad del producto en base a los parámetros fijados por la compañía.

Es la imagen de la empresa en el ámbito internacional, provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo, con el objetivo principal de crear un valor agregado al producto ofertado

Es responsable ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, para lo cual debe ejercer autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización, y actuar como soporte de la organización a nivel general.

Recursos Humanos

El Jefe de RRHH, es el principal encargado de la administración de la presente propuesta por lo que para su implementación debe tomar en cuenta la relación de costo/beneficio, es allí donde debe hacer un estudio minucioso de todas las recomendaciones propuestas y el costo que cada una puede tener para la empresa. Además que es el responsable por el control y manejo del personal de la empresa, así como también de las actividades que permitan la integración y trabajo en equipo que lleven a buenas relaciones interpersonales y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Contabilidad

La persona que desempeña este cargo debe ostentar altas calidades morales y profesionales y sus funciones están determinadas por las normas y código de ética establecidos para el ejercicio de la profesión.

Es encargada del ingreso, revisión y presupuesto de todos los movimientos contables así como la presentación a la gerencia administrativa financiera de los estados financieros mensuales. Es un cargo controlador debido a que por su intermedio se realiza la mayor parte de las actividades normales de la empresa.

6.9. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

La ejecución de la propuesta contempla un plan de monitoreo en el área de Recursos Humanos. En el que el responsable del buen funcionamiento será el jefe de área, como también serán las personas autorizadas para realizar cualquier modificación de ser necesario.

El presente proyecto se desarrollará a lo largo de 3 meses en el que se tomará en cuenta las siguientes tareas:

El ejecutar el plan de monitoreo se deben realizar varios procedimientos los cuales se detallan a continuación:

1. Definición del líder del proyecto y de los miembros del equipo encargados de implantar las recomendaciones propuestas
2. Descripción específica de responsabilidades de cada etapa

3. Programación de reuniones periódicas de evaluación de avances
4. Firma del plan propuesto por todos los participantes
5. La implantación debe ser en base a un programa detallado que comprenda la ejecución de actividades necesarias, su secuencia, presupuesto y equipos de trabajo que participarán.
6. Preparación del presupuesto detallado, incluyendo los requerimientos de recursos materiales y humanos
7. Seleccionar el método de implantación más conveniente los cuales pueden ser:
 - a) Instantáneo, para aplicaciones relativamente sencillas
 - b) Del proyecto piloto: ensayo de las recomendaciones en solo una parte de la organización o de un sistema
 - c) Implantación en paralelo: apreciación simultanea por un periodo determinado del sistema actual y del que será implantado.
 - d) Implantación parcial de aproximaciones sucesivas: seleccionar en etapas la implantación del nuevo sistema y pasar de etapa en etapa solo hasta lograr analizar la anterior.
8. Analizar los factores que inciden en la implantación, capacidad de adaptación de los estudios a las condiciones de la organización.
9. Realizar informes de avance y seguimiento, que es la vigilancia especial del programa para verificar las bondades de las recomendaciones.
10. Ajustes y correcciones de la implantación, que es evaluar la eficacia de las mejoras introducidas y en su caso aplicar las medidas correctivas que sean necesarias.
11. Realizar revisiones periódicas para asegurar el cumplimiento de las recomendaciones, diseños o sus apreciaciones y la obtención de los resultados esperados. Además que permite evitar que se desactualicen afectando directamente a la eficiencia de la entidad en su conjunto.

MATRÍZ PLAN DE EVALUACIÓN

¿QUIÉNES SOLICITAN EVALUAR?	¿POR QUÉ EVALUAR?	¿PARA QUÉ EVALUAR?	¿QUÉ EVALUAR?	¿QUIÉN EVALÚA?	¿CUANDO EVALUAR?	¿CÓMO EVALUAR?	¿CON QUE EVALUAR?
GERENTE GENERAL	Mejorar Procesos	Para tomar decisiones oportunas	Resultados de las actividades	Auditoria Interna	Al finalizar cada mes	Con los Estados Financieros	Recursos Humanos
CONTABILIDAD	Evitar costos innecesarios	Optimizar los recursos económicos	Registros contables de costos y gastos	Gerente Administrativo-Financiero	Cada mes	Arqueos sorpresivos de caja y bancos	Recursos Humanos
RECURSOS HUMANOS	Falta de desempeño del personal	Mejorar canales de comunicación y capacitación	Actividades cotidianas de los trabajadores	Gerente Administrativo-Financiero	Cada mes	Test personal	Recursos Humanos

Para que todo el plan se lleve a cabo con éxito es importante que exista el total apoyo y compromiso de la administración, al contar con el apoyo de los máximos ejecutivos permite imponer las recomendaciones a la gente renuente al cambio.

Cada una de las unidades responsables de la implantación de las recomendaciones organizarán sesiones periódicas tales reuniones servirán para monitorear y ajustar las actividades y las metas y se llevaran a cabo cada dos meses en las fechas y horarios que cada responsable crea conveniente.

El método para la implantación seleccionado para esta propuesta es el Instantáneo, para aplicaciones relativamente sencillas ya que las recomendaciones propuestas no requieren de un análisis minucioso para ponerlas en marcha además que todas son de fácil comprensión.

Cada responsable de la implantación deberá emitir un informe de avance a fin de conocer estado de cada una de las propuestas.

Cuando termine la implantación se deberá realizar una evaluación de la propuesta a fin de conocer todos los beneficios que esta aporte a la empresa y además realizar algunas modificaciones de ser necesarias.

Se requiere: información, compromiso, disciplina y persistencia en la implantación de las recomendaciones propuestas, para lograr éxito en la tarea.

BIBLIOGRAFÍA

- ABRIL Víctor H., (2007), “Metodología de la investigación”, Ambato- Ecuador.
- ACOSTA ALTAMIRANO Jaime (2010), “Análisis e interpretación de información financiera”, Ed. E.S.C.A., Quito – Ecuador.
- BERNSTEIN, L. A. (2009), “Análisis de Estados Financieros”, Ed. Deusto, Barcelona- España.
- CAISAGUANO Norma (2010), “Auditoría de gestión a la Corporación de Desarrollo Social y Financiero Pakarimuy Sucursal Latacunga”, Tesis de grado, Latacunga- Ecuador, 228pp.
- CHIAVENATO Adalberto (2003): “Administración en los Nuevos Tiempos”; Editorial McGraw Hill; México
- CHIAVENATO, Adalberto (2000): “Administración de Recursos Humanos”, Edición Mc Graw Hill, quinta Edición.
- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, Registro Oficial 449, del 20 de octubre del 2008.
- COOK, John (1999), “Auditoría”, Edición Tercera, Editorial McGRAW – HILL. México.
- CORREA RODRÍGUEZ, A., ACOSTA MOLINA, M., BARRIOS DEL PINO, I. (2003), “Principios de Gestión Financiera”. Ed. Arte, México DF.
- CUERVO, A. y RIVERO, P. (1986), “El análisis económico financiero de la empresa”, Revista Española de Financiación y Contabilidad, nº 49, España.
- DE LA MORA Maurice Eyssautier (2006), “Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia”, Cengage Learning Editores, México.

- DE ZUANI, Elio Rafael (2005), "Introducción a la administración de organizaciones", Valletta Ediciones, Florida.
- ESCOBAR MIRANDA Fernando Isael (2009), "La incidencia del proceso de descentralización en la formulación y aplicación de políticas locales para el desarrollo del Cantón Mera, Provincia de Pastaza", Ambato- Ecuador.
- LA ASOCIACIÓN CATALANA DE CONTABILIDAD Y DIRECCIÓN (2004), "Propuesta de indicadores básicos de gestión de Servicios Públicos Locales", ACCID, Madrid, 9pp.
- LISINTUÑA Diana y REMACHE Erika (2007), "Auditoría de gestión a la Dirección Financiera de la Universidad Técnica de Cotopaxi", Tesis de grado, Latacunga- Ecuador, 302pp.
- MALDONADO E. Milton K. (2006), "Auditoria de Gestión", Tercera Edición, Producciones digitales Abya-Yala, Quito- Ecuador.
- MARÍN Juan (2005), "Gestión administrativa y financiera", Editorial Thompson.
- MARTÍNEZ GARCÍA, F.J. (1996): "*Análisis de estados contables: comentarios y ejercicios*", Ed. Pirámide, Madrid.
- MINIGUANO LÓPEZ Victoria Ernestina (2009), "El sistema de control de costos por procesos productivos y su incidencia en la rentabilidad de las curtiembres de la ciudad de salcedo", Ambato- Ecuador.
- PARRENO CANTOS, Jorge (2006), "Manual de Auditoria de Gestión", Latacunga- Ecuador, 25pp.
- RIVERO TORRE, P. (1992): "Análisis de balances y estados complementarios", Sexta edición, Ed. Pirámide, Madrid.
- RODRÍGUEZ MOGUEL Ernesto A. (2005), "Metodología de la investigación", Univ. J. Autónoma de Tabasco- México.

- VAN HORNE, J. C. (1998), Financial Management and Policy, 11th ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- WHITTINGTON, O. Ray (2004): “Principios de Auditoría”; Decimocuarta edición, Editorial McGraw Hill; México
- ABRIL Víctor H., (2011), “Investigación”, (En línea), Disponible en: www.vhabril.wikispaces.com (20.05.2011)
- ANGULO González Daniel (2008): “La Auditoría de Gestión en los Recursos Humanos como método de control integral”, (En línea), Disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/la_auditoria_en_la_gestion_de_los_recursos_humanos (27.12.2011)
- ÁVILA BARAY, H.L. (2006) Introducción a la metodología de la investigación, Edición electrónica. En línea), Disponible en: www.eumed.net/libros/2006c/203/ (20.05.2011).
- CABRERA José Luis (2005): “Análisis financiero”, (En línea), Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/anfinancier.htm> (28.03.2011)
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (2003), “Manual de Auditoría de Gestión”, (En línea) Disponible en: <http://www.contraloria.gov.ec/Normativa/MANUAL%20AUDGESTION%202.pfv> (18.02.2011)
- DÜRSTELER Juan C. (2004), “Gráficos de Barras”, En línea, Disponible en: <http://www.infovis.net/printMag.php?num=157&lang=1> (08.06.2011)

- FORNERO Ricardo A. (2009): "Análisis financiero con información contable", (En línea), Disponible en:
<http://www.mitecnologico.com/Main/AnalisisFinancieroYSusMetodos>
(28.03.2011)
- GRAJALES G. Tevni (2000): "Tipos de Investigación", En línea, Disponible en:
<http://tgrajales.net/investipos.pdf> (02.03.2012)
- GRATEROL Rafael (2011) , "La Investigación de Campo" , (En línea), Disponible en: <http://www.mitecnologico.com/Main/InvestigacionDeCampo>
(28.04.2011)
- GUZMÁN De Miguel Margarita (2009): "Auditoría de gestión de recursos humanos", (En línea), Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos71/auditoria-gestion-recursos-humanos/auditoria-gestion-recursos-humanos2.shtml> (20.12.2011)
- HERNÁNDEZ et al. (1992), "METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN". (En línea), Disponible en:
<http://www.angelfire.com/emo/tomaustin/Met/guiacuatrodiseno.htm>
(26.04.2011)
- JOFRE Roxana (2011), "Programa de Inducción", (En línea), Disponible en:
<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/inducccion.htm> (29.12.2011)

- LERMA Héctor Daniel (2003), “Metodología de la Investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto”, (En línea), Disponible en: http://books.google.com/books?id=XL7ecoiY4qwC&pg=PA64&dq=investigaci%C3%B3n+descriptiva+concepto+H%C3%A9ctor+Daniel+Lerma&hl=es&ei=I8DFTZ6CqaN0AGS5v2dCA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDsQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false (05.05.2011)
- LÓPEZ Martha y GARCÍA Dunia (2009), “La Auditoría de Gestión, una necesidad impostergable de la administración moderna”, (En línea) Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2007c/Auditoria%20de%20Gestion.htm>(14.04.2011)
- MEZA C. Luis G. (2009), “El paradigma positivista y la concepción dialéctica del conocimiento” (En línea) Disponible en: <http://www.cidse.itcr.ac.cr/revistamate/ContribucionesV4n22003/meza/pag1.html> (16.04.2011)
- ORTIZ Eladio Zacarías (2000), “Pasos para hacer una Investigación”, (En línea), Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_cuantitativa (02.05.2011)
- PUENTE Wilson (2011), “Técnicas de investigación”, (En línea), Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm> (20.05.2011)
- QUERO Eva María (2011), “CUESTIONARIO”, En línea, Disponible en: <http://www.google.com/url?sa=t&source=web&cd=5&sqi=2&ved=0CDYQFjAE&url=http%3A%2F%2Fmetodosytecnicas.com%2FMetodologia%2FTrabajos%2520Alumnos%252098-99%2FQuero%2FCuestionario.doc&rct=j&q=cuestionario%20concepto&ei=MXWTeb-CMnu0gHQ59CMBw&usq=AFQjCNEF0iRW4ZiNs28GKb4MnC-eZOH07w&cad=rja>(20.05.2011)

- RODRÍGUEZ Acosta Aurora (2011): "Auditoría de Gestión a los Recursos Humanos, un proceso vital", (En línea), Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/66828834/Auditoria-de-Gestion-a-los-Recursos-Humanos-un-proceso-vital> (21.12.2011)
- ROMERO Casanova José Antonio (2003), "EL PROCESO DE LOS RECURSOS HUMANOS", (En línea), Disponible en: <http://www.gestiopolis1.com/recursos/documentos/archivodocs/derecshum1/prhjar.zip> (05.01.2012)
- SÁNCHEZ BALLESTA, Juan Pedro (2002): "Análisis de Rentabilidad de la empresa", (En línea), Disponible en: <http://www.5campus.com/leccion/anarenta> (24.03.2011)
- SEMBRENA Laura (2008): "Aplicación de los procedimientos de recursos humanos, selección del personal y evaluación del desempeño en la empresa GEOCUBA", (En línea), Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/procedimiento-de-seleccion-y-evaluacion-del-personal.htm> (27.12.2011)
- VILLARREAL Rosas Livier (2011), "Capacitación del personal", (En línea), Disponible en: <http://www.gerencie.com/capacitacion-del-personal.html> (29.12.2011)

ANEXOS

ANEXO 1

MATRIZ DE ANÁLISIS DE SITUACIONES - MÁS

Situación actual real negativa	Identificación del problema a ser investigado	Situación futura deseada positiva	Propuestas de solución al problema planteado
<p>En la empresa se da una falta de comunicación, desconocimiento y la poca difusión de su correspondiente misión y visión dando lugar a la desorganización de sus actividades y al alejamiento de la consecución de las metas y objetivos por el desconocimiento de la auditoria de gestión a los procesos de RRHH, además se ha observado que se encuentra con dificultades operativas y de gestión en el área de RRHH, pues no posee procesos estructurados para el reclutamiento del personal ni programas para su respectiva capacitación, por otro lado el personal no cumple a cabalidad sus funciones encomendadas debido a falta de controles y también a que no hay una adecuada supervisión, esto influirá en las resultados de la empresa es decir en la utilidad.</p>	<p>Uso inadecuado de los recursos económicos</p>	<p>Por lo pronto se desearía elevar íntegramente el control de los recursos humanos financieros y administrativos para promover el avance hacia las metas, objetivos misión y visión que son vitales en el desarrollo de la empresa, para además en un mediano plazo lograr incrementar considerablemente la cartera de clientes internacionales, incrementar las exportaciones de nuestra rosa y generar mayores utilidades. Y finalmente consolidarnos como una florícola líder en el Ecuador y reconocida internacionalmente, servir de ejemplo para las demás florícolas existentes en el país.</p>	<p>Elaborar una auditoria de gestión a los procesos de RRHH para analizar los procedimientos que se ejecutan en esta área y proponer mejorar para la empresa.</p> <p>Planear y ejecutar programas de marketing dirigidos a la investigación de mercados y al desarrollo de la oferta exportable.</p> <p>Implementar procedimientos de control interno y crear procesos para la selección de personal y además procedimientos para la capacitación del personal.</p>

Fuente: Marlen Roses Ecuador S.A. (2011)

Elaborado por: Nataly Balseca (2011)

ANEXO 2
REGISTRO ÚNICO DE CONTIBUYENTE - RUC



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES

NUMERO RUC: 1792241189001
RAZON SOCIAL: MARLENROSES ECUADOR S.A.
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
REPRESENTANTE LEGAL: NARANJO BARAJAS MARLENY
CONTADOR: GUAYTA GUAYTA MERCY PAULINA

FEC. INICIO ACTIVIDADES:	15/03/2010	FEC. CONSTITUCION:	15/03/2010
FEC. INSCRIPCION:	26/03/2010	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	26/04/2010

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

CULTIVO DE FLORES.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: CONOCOTO Barrio: LA MOYA Calle: MIDEROS Número: S/N Intersección: GONZALEZ SUAREZ Conjunto: LONDON FIELD Oficina: CASA 47 Referencia ubicación: A CUATRO CUADRAS DE LA FABRICA FRUIT Telefono Trabajo: 032712540 Fax: 022070823 Telefono Trabajo: 022070823 Celular: 098131584

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

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

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 002	ABIERTOS:	2
JURISDICCION:	\ REGIONAL NORTE\ PICHINCHA	CERRADOS:	0

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
SAN RAFAEL
30 MAR 2011

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Idioma: DC2V030111 Lugar de emisión: QUITO/AV. LUIS CORDERO Fecha y hora: 30/03/2011 13:16:42

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 1792241189001
RAZON SOCIAL: MARLENROSES ECUADOR S.A.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO** ABIERTO **MATRIZ** **FEC. INICIO ACT.** 15/03/2010

NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**

CULTIVO DE FLORES.
VENTA AL POR MAYOR DE FLORES.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: CONOCOTO Barrio: LA MOYA Calle: MIDEROS Número: S/N Intersección: GONZALEZ SUAREZ Referencia: A CUATRO CUADRAS DE LA FABRICA FRUIT Conjunto: LONDON FIELD Oficina: CASA 47
Telefono Trabajo: 032712540 Fax: 022070823 Telefono Trabajo: 022070823 Celular: 098131584

No. ESTABLECIMIENTO: 002 **ESTADO** ABIERTO **FEC. INICIO ACT.** 26/04/2010

NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**

CULTIVO DE FLORES.
VENTA AL POR MAYOR DE FLORES.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: COTOPAXI Cantón: LATACUNGA Parroquia: SAN JUAN DE PASTOCALLE Ciudadela: SAN JOSE Barrio: TANDACATO
Calle: PRINCIPAL Número: LT 917 Intersección: VIA TANDACATO Referencia: JUNTO A LA PARADA DE BUSES LASSO Telefono
Trabajo: 032712541 Fax: 032712542 Telefono De Referencia: 032712433

RECIBO DE PAGO
CANTIDAD: \$ 10.000,00
FECHA: 30 MAR. 2011
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
SAN RAFAEL

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: DCZV03011/ **Lugar de emisión:** QUITO/AV. LUIS CORDERO **Fecha y hora:** 30/03/2011 13:16:42

ANEXO 3



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN
CUESTIONARIO DE ENCUESTA

CODIGO

PROYECTO: “La auditoría de Gestión y su incidencia en la rentabilidad de la Florícola Marlen Roses Ecuador S.A.”

DIRIGIDO A: Personal Administrativo de la Florícola Marlen Roses Ecuador S.A.

OBJETIVO: Recolectar información significativa que permita analizar la situación de la Florícola Marlen Roses dando alternativas de solución a los problemas detectados y establecer metodologías para mejorar el control de gestión.

MOTIVACIÓN: Saludos cordiales, le invitamos a contestar con la mayor veracidad el siguiente cuestionario que proporcionará información valiosa y confiable, que será de uso adecuado y de máxima confidencialidad, con miras a contribuir al éxito de la Florícola Marlen Roses Ecuador S.A

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione la respuesta adecuada según el caso, en las preguntas abiertas trate de ser lo mas objetivo y verás posible con respuestas cortas y claras.

1. ¿Los recursos financieros de la institución tienen un uso adecuado?
SI NO
2. ¿Los recursos humanos y tecnológicos son utilizados productivamente?
SI NO
3. ¿La institución cuenta con indicadores de productividad? si su respuesta es positiva continúe con al pregunta 5
SI NO
4. ¿Cuáles son los principales motivos para que la institución no aplique indicadores de productividad?
Desconocimiento
Falta de personal especializado
Factores de tiempo
Otras

Especifique

5. ¿La institución posee definida de forma clara sus metas y objetivos en todos sus niveles? Si su respuesta es negativa por favor continúe en la pregunta No. 7

SI

NO

6. ¿La institución alcanza sus metas y objetivos de acuerdo a lo planificado?

Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

7. ¿El uso inadecuado de los recursos humanos influye en la rentabilidad de la institución?

SI

NO

8. ¿Conoce usted lo que es la evaluación de la gestión a los procesos de RRHH?

SI

NO

9. ¿La institución cuenta con procedimientos estructurados para la selección de personal? Si su respuesta es positiva continúe con la pregunta 11

SI

NO

10. ¿A que se debe que la institución no tenga estructurados los procesos de selección de personal?

Desconocimiento	<input type="checkbox"/>
Descuido	<input type="checkbox"/>
Falta de capacitación	<input type="checkbox"/>

11. ¿La institución cuenta con un control adecuado del personal?

SI

NO

12. ¿Se realiza un registro adecuado del personal?

SI

NO

13. ¿La institución realiza un análisis de necesidad previo a la dotación del personal?

SI

NO

14. ¿La institución dispone de un plan de remuneración de acuerdo a la responsabilidad?

SI

NO

15. ¿La institución cuenta con un plan de inducción para el personal nuevo?

SI

NO

16. ¿El personal de la institución recibe capacitación? Si su respuesta es negativa por favor continúe en la pregunta No. 18

SI

NO

17. ¿Con que frecuencia los empleados reciben capacitación?

Trimestral
Semestral
Anual

18. ¿En la institución se realiza un análisis y descripción de cargos?

SI

NO

Sugerencias/ Observaciones:

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTADOR:	FECHA:
	FIRMA:

ANEXO 4



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN FICHA DE OBSERVACIÓN

PROYECTO: “La auditoría de Gestión y su incidencia en la rentabilidad de la Florícola Marlen Roses S.A.”

OBSERVACIÓN A: Estado e Informes Financieros de la Florícola Marlen Roses del 2010

OBJETIVO: Recolectar información significativa que permita analizar la situación de la Florícola Marlen Roses dando alternativas de solución a los problemas detectados y establecer metodologías para mejorar el control de gestión.

MOTIVACIÓN: Saludos cordiales, le invitamos a contestar con la mayor veracidad el siguiente cuestionario que proporcionará información valiosa y confiable, que será de uso adecuado y de máxima confidencialidad, con miras a contribuir al éxito de la Florícola Marlen Roses S.A

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione la respuesta adecuada según el caso, en las preguntas abiertas trate de ser lo más objetivo y verás posible con respuestas cortas y claras.

1. Análisis de los Estados Financieros obligatorios al 31 de diciembre del 2010 para ver la utilidad tiene la empresa en el 2010 obteniendo como resultado el siguiente:

PERDIDA DEL PRESENTE EJERCICIO -19,470.87

Fuente: Estado de Resultados Marlen Roses Ecuador S.A.
Año: 2010

2. Deudas de la empresa con instituciones financieras y estas reducen su rentabilidad financiera

2.1.1.02. CUENTAS POR PAGAR LARGO PLAZO	-680,144.78
2.1.1.02.002. PRESTAMOS RELACIONADOS	
2.1.1.02.002.001 PREST. MARLENY NARANJO LP	-57,084.78

2.1.1.02.002.002 PREST. JAVIER CONTRERAS LP -623,060.00

2.1.1.03. CUENTAS FISCALES POR PAGAR

-22,528.84

Fuente: Balance General Marlen Roses Ecuador S.A.

Año: 2010

OBSERVADOR:	FECHA: FIRMA:
--------------------	--------------------------------

ANEXO 5

TABLA SECTORIAL SECTOR FLORÍCOLA 2012

SUBGRUPO	ESTRUCTURA		1.COMISIÓN DE AGRICULTURA Y PLANTACIONES	SALARIO MENSUAL
A	JEFATURA		2,50%	299.3
B1	SUPERVISIÓN GENERAL	SUPERVISOR DE RIEGO	2,25%	298.57
B2	SUPERVISIÓN TÉCNICA	JEFE DE POSCOSECHA	2,00%	297.84
B3	SUPERVISIÓN OPERATIVA		1,75%	297.11
C1	OPERACIÓN ESPECIALIZADA		1,50%	296.38
C2	OPERACIÓN TÉCNICA		1,25%	295.65
C3	OPERACIÓN BÁSICA	OPERADOR DE RIEGO	1,00%	294.92
D1	ASISTENCIA ADMINISTRATIVA	SUPERVISOR DE POSCOSECHA, CULTIVO, MANTENIMIENTO	0,75%	294.14
D2	ASISTENCIA TÉCNICA		0,50%	293.46
E1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO		0,25%	292.73

E2	AUXILIAR OPERATIVO	TRABAJADOR DEL AGRO: CLASIFICADOR, CORTADOR DE TALLOS, EMBONCHADOR, MALLERO, PATINADOR, PEGADOR ETIQUETAS, ARMADOR DE EMBARQUE, COCHERO, COSECHADOR, RIEGO DE DUCHA, CAMBIO DE PLASTICO, COMPOSTERA, CORTADOR DE CESPED, LEVANTAMIENTO DE CAMAS, EMPACADOR, FUMIGADOR, LIMPIEZA INTERIOR Y EXTERIOR, Y OTRAS LABORES CULTURALES.	SBU 2012	292
----	--------------------	--	----------	-----

Fuente: Expoflores Ecuador

Elaborado por: Nataly Balseca

ANEXO 6

PRINCIPALES VARIEDADES DE FLOR EN MARLEN ROSES ECUADOR S.A.

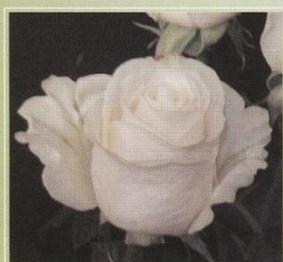
Marlen Roses ha destinado gran parte de su presupuesto todos los años para renovación y compra de nuevas variedades, actualmente la finca cuenta con las siguientes variedades que han tenido aceptación entre sus clientes:



Freedom
Color: Intense Red
Steam: 60-100
Vase: 12 a 14 days
Petal: 44-48



Forever Young
Color: Pure Red
Steam: 70-100
Vase: 15 a 18 days
Petal: 35-40



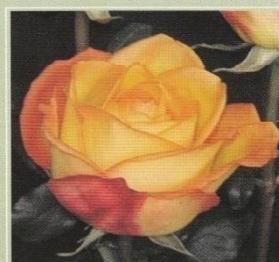
Vendela
Color: Ivory
Steam: 50-80
Vase: 12 a 14 days
Petal: 34-38



Gold Strike
Color: Yellow
Steam: 50-70
Vase: 12 a 14 days
Petal: 35-38



Lipstick
Color: Yellow with red rims
Steam: 50-70
Vase: 13 a 14 days
Petal: 30-35



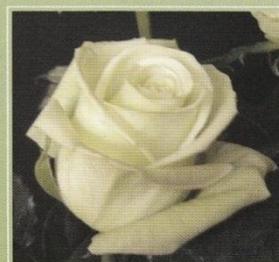
Fiction
Color: Yellow dark with creme intense
Steam: 50-70
Vase: 12 a 14 days
Petal: 40-45



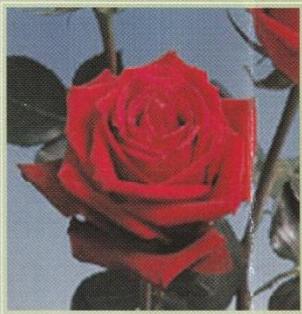
Movie Star
Color: Orange
Steam: 50-90
Vase: 12 a 14 days
Petal: 30-35



Voodoo
Color: Orange
Steam: 50-70
Vase: 12 a 14 days
Petal: 40-45



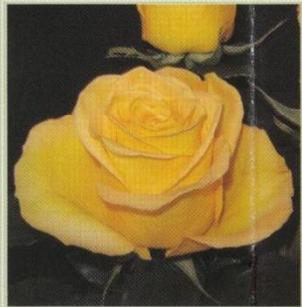
Green Tea
Color: Green Lemon
Steam: 40-70
Vase: 13 a 15 days
Petal: 35-40



Classy
 Color: Classical Red
 Steam: 40-80
 Vase: 13 a 15 days
 Petal: 60-65



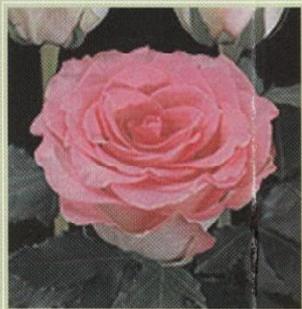
Amelia
 Color: White
 Steam: 60-80
 Vase: 10 a 12 days
 Petal: 35 - 40



Kerio
 Color: Bright Yellow
 Steam: 60-80
 Vase: 12 a 14 days
 Petal: 35



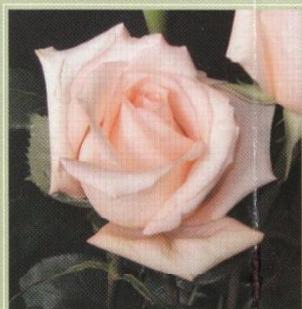
Cherry Brandy
 Color: Yellow with red rims
 Steam: 50-70
 Vase: 13 a 15 days
 Petal: 40-45



Malibu
 Color: Cream with intense pink rims
 Steam: 60-90
 Vase: 10 a 12 days
 Petal: 30-35



Esperance
 Color: Cream with pink rims
 Steam: 50-80
 Vase: 12 a 14 days
 Petal: 48-50



Engagement
 Color: Pink
 Steam: 60-100
 Vase: 12 a 15 days
 Petal: 43-48



Princeles
 Color: Pink
 Steam: 50-70
 Vase: 12 a 14 days
 Petal: 30



Hot Lady
 Color: Fuchsia
 Steam: 40-70
 Vase: 12 a 14 days
 Petal: 40-45



Raphaella
 Color: Cherry
 Steam: 50-80
 Vase: 12 a 14 days
 Petal: 48-50



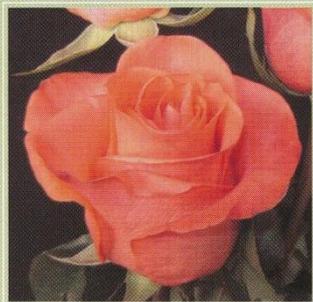
Akito

Color: White
Steam: 40-60
Vase: 12 a 15 days
Petal: 45 - 60



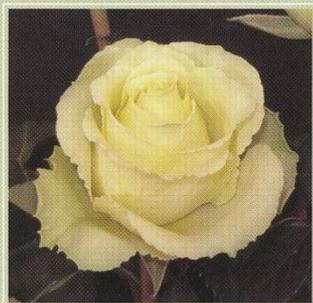
Friendship

Color: Dark yellow with
red rims
Steam: 50-70
Vase: 10 a 12 days
Petal: 30 - 35



Wow

Color: Orange
Steam: 50-70
Vase: 10 a 12 days
Petal: 30



Limbo

Color: Lime
Steam: 40-60
Vase: 12 a 14 days
Petal: 44-48