



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS SISTEMAS DE SELECCIÓN Y
CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA
LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

AUTORAS:

MAYRA ALEJANDRA CASTILLO MUÑOZ

KARLA PIEDAD SAMANIEGO MUÑOZ

DIRECTOR:

ING. GENARO PEÑA CORDERO

CUENCA – ECUADOR

2016

Dedicatoria

Quiero dedicar este trabajo en primer lugar a Dios, a mis padres en especial a mi madre por su apoyo y amor incondicional, a mi querido esposo Fernando por ser mi fuerza y compañero de vida, a mi pequeño hijo Esteban mi motor para seguir adelante día a día, a mis abuelitos por ser mis segundos padres y a mi ángel que me ilumina siempre.

Karla Samaniego

Esta tesis quiero dedicar a mi madre por darme un ejemplo de lucha y perseverancia por ser la persona que con amor y paciencia me ha brindado su apoyo incondicional. Agradezco sobre todo a Dios quien ha sido la luz de mi camino, quien con su bendición me dio la oportunidad de poder culminar esta etapa de mi vida y a mis hermanos por sus buenos consejos.

Mayra Castillo

Agradecimiento

Agradecemos sinceramente a nuestro director Ing. Genaro Peña por su orientación y conocimientos brindados para el desarrollo del presente trabajo, a la Universidad del Azuay por ser nuestra segunda casa, a los catedráticos por impartir sus conocimientos y valores.

A la empresa “Lácteos San Antonio C.A” en especial al Sr. Rigoberto Moncayo, Gerente General por permitirnos realizar este trabajo en su distinguida empresa, igual agradecimiento a la Ing. María del Carmen Molina por otorgar su tiempo y colaboración.

Mayra Castillo
Karla Samaniego

Firma de Responsabilidad

El contenido, conceptos y criterios emitidos en el presente trabajo de investigación son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Mayra Castillo M.

Karla Samaniego M.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Firma de Responsabilidad	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vii
ÍNDICE DE CUADROS	vii
ÍNDICE DE ANEXOS	viii
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	12
CAPITULO I	13
DESCRIPCION DE LA “EMPRESA LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A”	13
Introducción	13
1.1. Reseña Histórica	13
1.2. Planificación Estratégica	15
1.2.1. Misión	15
1.2.2. Visión	16
1.2.3. Valores Corporativos	16
1.2.4. Objetivos Organizacionales	17
1.2.5. Organigrama	18
1.2.6. Manuales de Procedimientos	19
1.2.7. Líneas de Productos	20
1.2.8. Política Integrada de Gestión	25

1.2.9. Estados Financieros	26
CAPITULO II	31
MARCO TEÓRICO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	31
Introducción	31
2.1. Concepto de la Auditoría de Gestión	31
2.2. Objetivos de la Auditoría de Gestión	31
2.3. Importancia de la Auditoria de Gestión	33
2.4. La Auditoría Interna y la Auditoría Externa.....	33
2.4.1 La Auditoria Interna.....	33
2.4.2 La Auditoria Externa	33
2.5. Proceso de la Auditoría de Gestión	34
2.5.1. Fase I: Planificación.....	35
2.5.2 Fase II: Ejecución de la Auditoria	44
2.5.3 Fase III: Conclusión.....	49
CAPITULO III	53
ELABORACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS SISTEMAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA “LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A”	53
Introducción	53
3.1. Orden de Trabajo.....	53
3.2. Planificación Estratégica del Examen	56
3.2.1 Planificación.....	58
3.2.2. Ejecución	59
3.2.3. Conclusión	60
3.3 Fases	66
3.3.1 Planificación Preliminar	66
3.3.2 Planificación Específica.....	88

3.3.3 Ejecución	97
CAPITULO IV	134
4.1. Conclusiones	134
4.2. Recomendaciones	135
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	136
ANEXOS	137

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 1: Estructura Orgánica	18
Gráfico 1.2 Representatividad de Ventas.....	24
Gráfico 3.1 Estructura Orgánica	74
Gráfico 3.2 Estructura Orgánica del Departamento de Recursos Humanos	82
Gráfico 3.3 Capacitaciones por Departamento	102
Gráfico 3.4 Número de Personas Capacitadas	102
Gráfico A.1 Estructura Orgánica.....	142
Gráfico A.2 Estructura Orgánica del Departamento de Recursos Humanos	150
Gráfico A.3 Diagrama de Flujo del Proceso de Selección de Personal	176
Gráfico A.4 Diagrama de Flujo del Proceso de Capacitación de Personal	177
Gráfico A.5 Capacitaciones por Departamento	184
Gráfico A.6 Número de Personas Capacitadas	185
Gráfico A.7 Necesidades de Capacitación del Talento Humano	190

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1 Estados Financieros	26
Cuadro 1.2 Diferencia entre Auditoria Externa e Interna	34
Cuadro 3.1 Equipo de Trabajo	55
Cuadro 3.2 Plan de Índices.....	61

Cuadro 3.3 Marcas del Examen.....	62
Cuadro 3.4 Talento Humano.....	64
Cuadro 3.5 Cronograma de Trabajo.....	65
Cuadro 3.6 FODA.....	75
Cuadro 3.7 Plan Anual de Capacitación.....	78
Cuadro 3.8 Datos del Personal.....	85
Cuadro A.1 FODA.....	143
Cuadro A.2 Plan Anual de Capacitación.....	146
Cuadro A.3 Datos del Personal.....	154
Cuadro A.4 Datos del Contrato.....	155
Cuadro A.5 Cuestionario de Control Interno.....	159
Cuadro A.6 Matriz de Riesgos de Auditoría.....	178
Cuadro A.7 Tabla de Calificación.....	192
Cuadro A.8 Aptitudes del Personal.....	192
Cuadro A.9 Actitudes del Personal.....	193

ÍNDICE DE ANEXOS

Papeles de Trabajo: PP/PT 1 Conocimiento General de la Empresa.....	137
Papeles de Trabajo: PP/PT 2 planificación del Talento Humano.....	144
Papeles de Trabajo: PP/PT 3 Estructura Organizacional del Sistema de Recursos Humanos.....	150
Papeles de Trabajo: PP/PT 4 Datos Generales del Personal.....	154
Papeles de Trabajo: PP/PT 5 Procedimientos y criterios utilizados.....	156
Papeles de Trabajo: PE/PT 1 Cuestionario Integral.....	159
Papeles de Trabajo: PE/PT 2 Encuesta al Jefe de Talento Humano.....	166
Papeles de Trabajo: PE/PT 3 Encuesta al Departamento de Talento Humano.....	168
Papeles de Trabajo: PE/PT 4 Encuesta de Liderazgo.....	170
Papeles de Trabajo: PE/PT 5 Análisis y Resumen de la Información.....	174
Papeles de Trabajo: PE/PT 6 Diagramas de Flujo.....	176
Papeles de Trabajo: PE/PT 7 Matriz de Riesgos de Auditoría.....	178

Papeles de Trabajo: E/PT 1 Indicadores de Talento Humano.....	182
Papeles de Trabajo: E/PT 2 Plan de Capacitación	184
Papeles de Trabajo: E/PT 3 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	186
Papeles de Trabajo: E/PT 4 Aptitudes y Actitudes Talento Humano	192
Papeles de Trabajo: E/PT 5 Selección del Personal.....	195
Papeles de Trabajo: E/PT 6 Presupuesto Plan Anual de Capacitación	199

RESUMEN

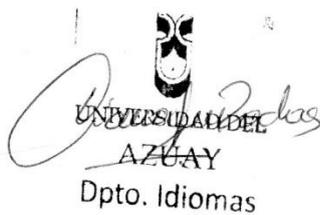
La presente tesis constituye la elaboración de una Auditoría de Gestión a los Sistemas de Selección y Capacitación del Talento Humano aplicada a la empresa “Lácteos San Antonio C.A”.

Esta contiene aspectos generales de la empresa, como su historia y trayectoria hasta la actualidad, además un breve marco teórico que permite esquematizar las fases del proceso de auditoría, la evaluación de la planificación preliminar, específica, ejecución del trabajo de campo y la comunicación de resultados.

El resultado de los procedimientos aplicados fue la elaboración del informe de auditoría, en el cual se detalla los hallazgos, debidamente comunicados, así como el establecimiento de conclusiones y recomendaciones emitidas con el propósito que se implementen acciones correctivas las cuales contribuyan al cumplimiento de metas y objetivos del Sistema de Talento Humano.

ABSTRACT

This research paper deals with the development of a Management Audit to the Selection and Training Systems of Human Resource applied to *Lácteos San Antonio C.A* Company. It contains general aspects of the company, its history and trajectory up to date; plus a brief theoretical framework which enabled to outline the phases of the audit process, evaluation of preliminary and specific planning, execution of field work and reporting of results. The result of the applied procedures was the audit report, which details the findings duly notified, as well as the conclusions and recommendations issued aimed at implementing corrective actions which will contribute to achieving the goals and objectives of the Human Talent System.




Translated by
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCIÓN

La conquista española, trajo consigo el consumo de leche en el Ecuador, la cual en ese entonces era muy difícil de conservar y se consumía fresca, el proceso industrial permite que este valioso alimento y sus derivados se vuelvan seguros para el consumo humano, logrando preservar su valor nutricional durante un período prolongado de tiempo.

En la actualidad la industria láctea es sin duda uno de los sectores más importantes de la economía nacional, representa el 0.5% del PIB y genera empleo al 4.3% del total de la mano de obra en la industria alimentaria. En los últimos años esta industria ha tenido un ritmo acelerado de crecimiento, entre las empresas que lideran el mercado tenemos a Nestlé, Rey Leche, Indulac, Toni y Lácteos San Antonio, conocida en el mercado como Nutrileche.

Lácteos San Antonio C.A, es una empresa dedicada a la elaboración de productos lácteos, sus derivados, néctares y bebidas, la cual asume el compromiso de desarrollar sus actividades considerando prioritariamente los procesos de inocuidad de sus productos, la Seguridad, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Responsabilidad Social Empresarial, características que conjuntamente con su factor laboral han llevado al crecimiento exitoso de la organización.

El presente trabajo de tesis denominado “Auditoría de Gestión a los Sistemas de Selección y Capacitación del Talento Humano de la Empresa Lácteos San Antonio” tiene como fin brindar al auditor la evidencia adecuada, suficiente y competente que le sirva de sustento para emitir el informe, las recomendaciones y acciones correctivas que ayuden a la organización a mejorar su funcionamiento en base al manejo eficiente, efectivo y económico de los recursos.

CAPITULO I

DESCRIPCION DE LA “EMPRESA LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A”

Introducción

Dentro de este primer capítulo se realizará una descripción general de la empresa “Lácteos San Antonio”, el cual incluye los antecedentes históricos de la misma, su misión, visión, valores institucionales, y su estructura organizacional. Además, se incluirá el Balance General del año 2014, con el fin de conocer la situación de la empresa expresada en números.

1.1. Reseña Histórica

En el año 1975 se constituye la empresa Lácteos San Antonio C.A. en el cantón Cañar, en la zona austral del país, siendo su mentalizador y gestor Don Alejandrino Moncayo Alvarado, quien, con su capacidad, espíritu visionario y excepcional calidad humana, agrupó a un número pequeño de importantes ganaderos de la zona incluyendo como socio estratégico de esta joven organización a la Ilustre Municipalidad de Guayaquil, es así que en ese año se acopiaba un volumen aproximado de 6000 litros diarios de leche cruda.

Cinco años más tarde se comienza el montaje de la primera planta de pasteurización con capacidad de 2.000 litros/hora, que se comercializa a granel. En 1983 se lanza una nueva presentación de leche pasteurizada de 1 litro en funda de polietileno, que tiene una buena acogida en las ciudades de Cuenca, Durán y Guayaquil.

Para 1990 las operaciones de la planta San Antonio se encontraban fortalecidas y la infraestructura había mejorado notablemente, la producción de leche en funda bordeaba ya los 50.000 litros/día y se implementan nuevas líneas de producción como yogurt con sabores, mantequilla y queso fresco.

Debido al éxito rotundo de la leche pasteurizada envasada en funda, en 1997 se toma

la decisión estratégica de ampliar la cobertura geográfica de la empresa construyendo una segunda planta de proceso en el Parque Industrial de Cuenca a 80 km de la primera.

En una siguiente etapa la empresa emprende un nuevo reto, mucho más grande que los anteriores, con la adquisición de la primera envasadora aséptica y equipo de proceso UHT-TetraPak en 1999. Con ello se marca el nuevo rumbo en el que se aventura a disputar el mercado de leche larga vida, dominado para ese entonces por grandes multinacionales con amplia trayectoria en ese ramo. La dura competencia de las marcas muy bien posicionadas en el mercado se convierte en un barrera comercial bastante fuerte de vencer y que, sumada a la crisis bancaria de ese entonces, amenazaba con hacer fracasar este nuevo proyecto. Sin embargo, gracias a los esfuerzos de sus directivos y empleados, así como a la confianza del consumidor se logra salir adelante iniciando con una producción semanal de 12.000 litros en envases Tetrabrik, hasta un volumen de 80.000 litros diarios en 2005, contando ya la empresa en ese entonces con 5 máquinas envasadoras asépticas, un tanque de almacenamiento aséptico y un mix de productos de 22 ítems.

En noviembre de 2008 la empresa recibió la certificación de sus procesos de producción bajo el Sistema de Gestión de Inocuidad de los Alimentos ISO 22000:2005, constituyéndose en la primera empresa láctea del país en poseer dicha certificación como aval de su capacidad para prevenir, reducir o eliminar los peligros que pueden afectar la inocuidad de los alimentos. El compromiso empresarial para con sus clientes fue el único motivo para la implantación de este estándar internacional que eleva la calidad del producto y le otorga un valor diferencial que el cliente lo reconoce y valora. Por tal logro empresarial la empresa recibió un reconocimiento de parte de la Cámara de Industrias de Cuenca a la buena y destacada gestión de los directivos igualmente se recuerdan el XIV Trofeo internacional o la mejor imagen de marca, entregado en Madrid - España en 1989, motivo de especial orgullo para la región austral por ser la primera empresa en recibir este premio, así también en 2004 recibe el Primer lugar en la categoría producción de leche y productos lácteos por la revista EKOS ECUADOR y en 2006 recibe en Urna-Perú el

premio ÉXITO BUSSINES AWARD en lo categoría de empresa láctea más destacada a nivel regional.

En la actualidad la capacidad de la planta se aproxima a los 300.000 litros/día y su portafolio de productos alcanza los 142 ítems además cuenta con equipos de proceso y envasado que se constituyen en los más modernos del país con tecnología de punta, lo que proporciona mayor seguridad durante lo producción debido a la automatización y monitoreo de los mismos durante las 24 horas de funcionamiento de la planta, garantizados por el trabajo técnico y calificado del personal de la empresa poseedor de una amplia experiencia en sistemas asépticos y en general en la industria láctea.

La visión y estrategia de los directivos de la empresa apunta a atender nuevos segmentos de mercado por lo cual se han hecho importantes inversiones en infraestructura tecnológica e investigación y desarrollo para la producción de leche en polvo, yogur funcional, néctares de fruta y en general nuevos productos que buscan mejorar el bienestar de quien lo consuma, sin duda, estos productos serán beneficiados con la confianza del consumidor gracias a la buena experiencia en el uso de los productos existentes.

El capital inicial de Lácteos San Antonio fue lo que actualmente representaría once dólares americanos; con el paso del tiempo y el fortalecimiento de esta empresa el capital actual oscila en los ocho millones de dólares. ¹

1.2. Planificación Estratégica²

1.2.1. Misión

“Somos una empresa comprometida en satisfacer las necesidades de nutrición, mediante la entrega de productos inocuos a la sociedad, elaborados con la más alta

¹ <http://www.nutrileche.com.ec>

² <http://www.nutrileche.com.ec/nosotros/>

calidad, y desarrollados por personal altamente calificado, fortaleciendo el crecimiento y desarrollo de nuestra comunidad.”

1.2.2. Visión

“Ser un referente en el mercado nacional con proyección al mercado externo mediante la elaboración de productos alimenticios de alto valor nutricional

Reconocidos por:

- Ser la primera opción de compra para sus clientes por su valor nutricional calidad y precio;
- La innovación, al estar presente en los diferentes segmentos de mercado con productos desarrollados para cada uno;
- Mantener procesos eficientes con última tecnología; y,
- Ser una empresa rentable reconocida por su mayor activo su “Marca”

1.2.3. Valores Corporativos

Integridad, siendo coherentes entre lo que debemos hacer y lo que en realidad hacemos en el ejercicio de nuestras actividades; siendo este valor la base que nos hace creíbles.

Pasión, Realizamos nuestro trabajo con amor, entusiasmo y dedicación buscando la excelencia en cada acción que efectuamos, aprovechamos las nuevas experiencias y conocimientos para realizarlo de manera óptima.

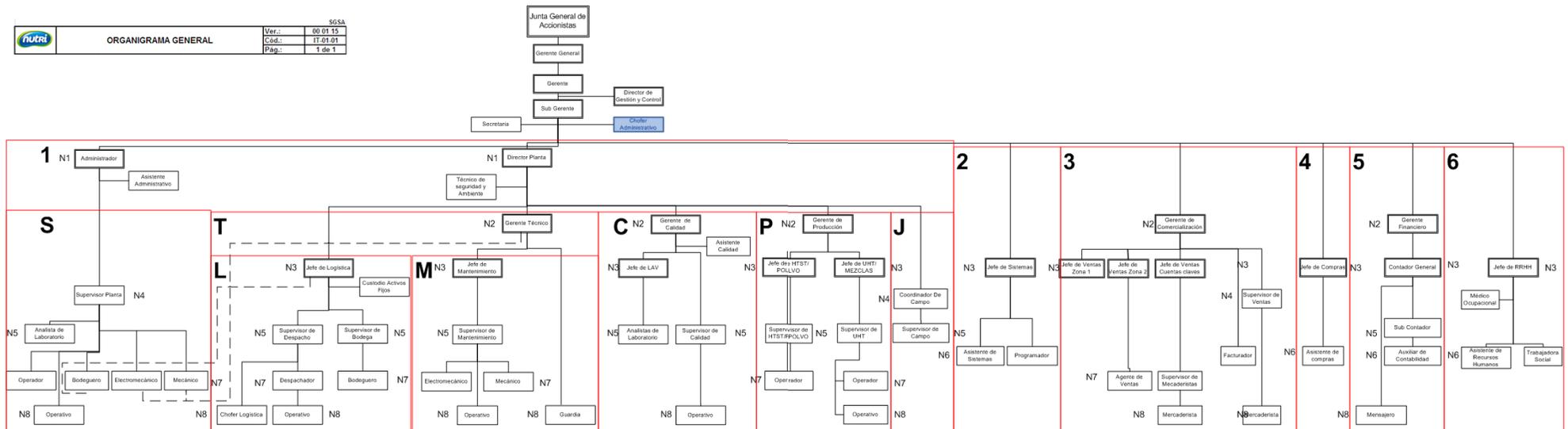
Compromiso, Estamos comprometidos con el desarrollo y crecimiento de la empresa y su gente. Sentimos que con nuestro trabajo contribuimos al bienestar de nuestros clientes.

1.2.4. Objetivos Organizacionales

- Mantener y mejorar el reconocimiento y prestigio de la empresa.
- Ser un modelo en la gestión de calidad de sus productos.
- Incrementar la rentabilidad sobre las ventas.
- Potencializar las competencias y el desempeño del talento humano.

1.2.5. Organigrama

Gráfico 1 1: Estructura Orgánica



Fuente: Plan Estratégico Empresa “Lácteos San Antonio C.A”

1.2.6. Manuales de Procedimientos

La empresa “Lácteos San Antonio C. A” cuenta con manuales para cada área, cuyo objetivo se describe en forma resumida a continuación, que tienen como objetivo primario el estricto control de calidad del producto que ofrecen en cumpliendo la Norma ISO 22000, que define y especifica los requerimientos para desarrollar e implantar Sistemas de Gestión de Seguridad Alimentaria, Normas INEN, Decreto Ejecutivo 3253 que es un Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura Ecuatoriana. Igualmente se ha implementado diferentes tipos de controles como: revisiones, controles físicos, ingreso restringido, claves y contraseñas para la protección de la información, entre otros.

Los manuales en diferentes procesos, contienen el encabezado, alcance, definiciones, responsabilidades, descripción del procedimiento y anexos, siendo los siguientes:

1.2.6.1 Manual de Contratación de Proveedores

Su objetivo es establecer un procedimiento único para la empresa de aplicación general, que sirva de fundamento para que las diferentes áreas, conozcan acerca de los requerimientos informativos y documentales necesarios para la elaboración de contratos.

1.2.6.2 Manual de Compras e Importaciones

Su objetivo es determinar la cantidad mensual de materias primas, insumos y suministros que se requieren comprar anualmente, para asegurar el funcionamiento y operatividad de todas las áreas y departamentos.

1.2.6.3 Manual del Comité Directivo

Dicta las políticas generales de la empresa, su objetivo es establecer las directrices para el eficiente funcionamiento de la empresa, realizando el seguimiento mensual de la planificación por cada área a nivel Gerencial y diseñar planes alternativos y correctivos en caso de ser necesario.

1.2.6. 4 Manual de Planificación de la Producción

Su objetivo es planificar, dirigir y controlar la producción de la empresa, y determinar estrategias que permitan cumplir con eficiencia el presupuesto de producción anual y mensual aprobado por el Comité Directivo de la empresa.

1.2.6. 5 Manual de Seguimiento y Control de Atención al Cliente

Su objetivo es asegurar que la atención otorgada al cliente por el personal de la empresa sea ágil, oportuna y efectiva.

1.2.6. 6 Manual de Atención, Quejas y Reclamos de Clientes

Cuyo objetivo es asegurar que la respuesta a los requerimientos, quejas o reclamos de los clientes, sean atendidos en forma oportuna, ágil y efectiva.

1.2.7. Líneas de Productos³

Las líneas de productos de la empresa “Lácteos San Antonio C.A”, se detallan a continuación:

1.2.7.1 Leches Blancas

- **Leche Entera UHT**

Es el producto de un proceso térmico UHT de Leche Entera que conserva toda su grasa, aproximadamente 3.6%. Es un alimento rico en proteínas, minerales, carbohidratos (presentes en la lactosa) y grasas que realizan un importante aporte nutritivo a nuestro organismo, su nombre comercial es Leche Entera “Nutri Leche”.

³ <http://www.nutrileche.com.ec/productos/>

- **Leche Descremada UHT**

Es el producto de un proceso térmico UHT de Leche Descremada.

Es la leche que contiene un mínimo de grasa, aproximadamente 0.3%, conservando sus proteínas, azúcar y calcio, pero no las vitaminas liposolubles. La leche descremada proporciona cantidades significativas de una variedad de nutrientes saludables por relativamente pocas calorías. Además de las proteínas, la leche descremada proporciona grandes cantidades de calcio, vitamina A y tiene una vida útil de 6 meses y su nombre comercial es Leche Light Descremada Vitaminizada UHT “Nutri Leche”.

- **Leche Semidescremada UHT**

Es el producto de un proceso térmico UHT de Leche Semidescremada, esta leche conserva parcialmente su grasa, entre 1.5% y 1.8% de materia grasa, es decir se elimina aproximadamente la mitad de ésta. Es ideal para jóvenes y adultos que mantienen un estilo de vida saludable con una alimentación sana y actividad física, para mantener un peso corporal equilibrado y su nombre comercial es Leche Semidescremada UHT “Nutri Leche”.

- **Leche Deslactosada UHT**

Es el producto de un proceso térmico UHT de Leche Semidescremada Deslactosada, ideada para personas que no toleran la lactosa, situación resultante de condiciones congénitas, en la cual el organismo no genera lactasa (enzima que permite absorber adecuadamente los nutrientes de la leche).

Esa leche se obtiene adicionando la lactasa que el organismo no produce por lo cual su sabor puede ser ligeramente más dulce y su consistencia menos espesa, su nombre comercial es Leche Deslactosada Semidescremada UHT “Nutri Leche”.

1.2.7.2 Leches Saborizadas

Es el producto de un proceso térmico UHT de Leche Semidescremada mezclada con un mix de diferentes sabores, con el objeto de elaborar un producto comercialmente estéril, seguido de un llenado aséptico en envase esterilizado y sellado herméticamente, tiene una vida útil de 6 meses.

1.2.7.3 Leches en Polvo

- **Leche Descremada en Polvo**

Es el producto lácteo obtenido por la deshidratación de la leche descremada en condiciones sanitarias, su vida útil es de 12 meses y su nombre comercial es Leche Descremada en Polvo “Nutri Leche”.

- **Leche Entera en Polvo**

Es el producto lácteo obtenido por la deshidratación de la leche entera de vaca, debidamente pasteurizada en condiciones sanitarias, tiene una vida útil de 12 meses y su nombre comercial es Leche Entera en Polvo “Nutri Leche”.

1.2.7.4 Productos Complementarios

- **Avenas**

Avena con Fruta

Es el producto resultante de la mezcla Avena, de jugo de fruta o pulpa provenientes de una o más frutas con agua tratada y endulzantes, seguido de un proceso térmico con el objeto de elaborar un producto comercialmente estéril, un llenado aséptico en

envase esterilizado y sellado herméticamente, tiene una vida útil de 12 meses y su nombre comercial es Bebida de Avena con Maracuyá “Nutri Avena”.

Avena con Leche

Es el producto resultante de la mezcla Avena con leche, seguido de un proceso térmico con el objeto de elaborar un producto comercialmente estéril, un llenado aséptico en envase esterilizado y sellado herméticamente su nombre comercial es Bebida de Avena con leche.

- **Cremas**

Es un producto lácteo de grasa en leche descremada, que se obtiene de la separación de la leche seguido del proceso de pasteurización de la crema de leche, el mismo que garantiza la destrucción de microorganismos y envasada en condiciones higiénico-sanitarias, tiene una vida útil de 15 días y su nombre comercial es Crema de Leche Pasteurizada “Nutri Crema”.

- **Mantequillas**

Es la emulsión de agua en grasa, obtenida como resultado del desuero, lavado y amasado de los conglomerados de glóbulos grasos, que se forman por el batido de la crema de leche, tienen una vida útil de 15 días y su nombre comercial es “Nutri Mantequilla”.

- **Queso**

Producto lácteo sólido elaborado a partir de la leche cuajada, está elaborado con normas estrictas de calidad que preservan la inocuidad, tiene una vida útil de 30 días y su nombre comercial es “Nutri Queso”.

- **Yogurt**

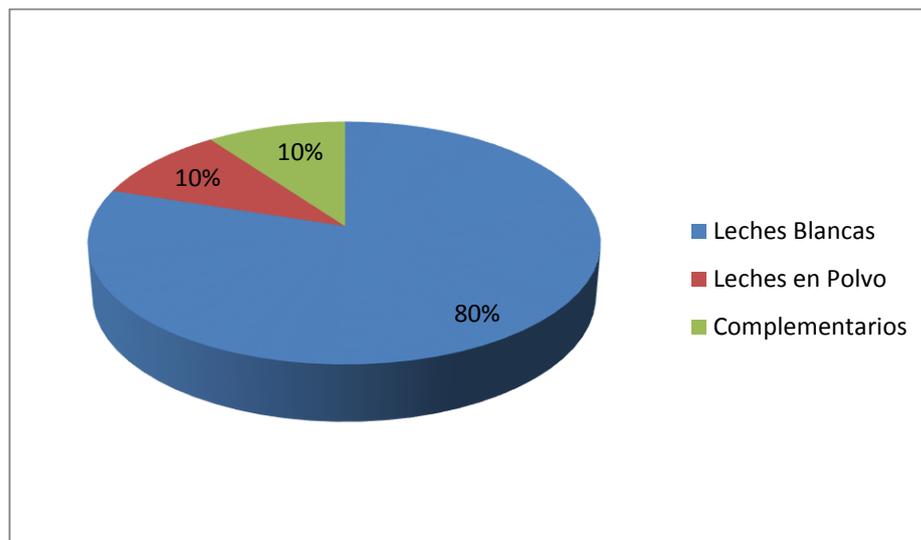
El yogurt es un derivado de la leche, encontrándose dentro del grupo de leches fermentadas que ocurre por la acción de microorganismos que le da nuevas potencialidades y características positivas de la leche.

- **Néctares**

Es el producto rico en vitamina C, resultante de la mezcla de jugo de fruta o pulpa provenientes de una o más frutas con agua tratada y endulzantes, seguido de un proceso térmico con el objeto de elaborar un producto comercialmente estéril, un llenado aséptico en envase esterilizado y sellado herméticamente, tiene una vida útil de 10 meses y su nombre comercial es Néctar de Durazno “Nutri”.

Los productos más representativos en ventas son las leches blancas que representan el 80% seguido por la leche en polvo que alcanza el 10% y los productos complementarios representan el 10% faltante.

Gráfico 1.2 Representatividad de Ventas



Fuente: Base de Datos “Lácteos San Antonio C.A”

Elaborado por: Autoras

1.2.8. Política Integrada de Gestión

LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A empresa dedicada a la elaboración de productos lácteos, sus derivados, néctares y bebidas, asume el compromiso de desarrollar sus actividades considerando prioritariamente los procesos de inocuidad de sus productos, la Seguridad, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Responsabilidad Social Empresarial.

Para el cumplimiento de esta política nos comprometemos a:

- Cumplir con las leyes y reglamentos vigentes aplicables a los procesos así como los demás requisitos y obligaciones contractuales a los cuales la organización se suscriba.
- Capacitar, educar y concientizar a los colaboradores, para reforzar el compromiso de la fuerza de trabajo, reflejados en el desempeño en los Sistemas Integrados de Gestión.
- Incorporar el principio de Mejora Continua en todos los ámbitos de gestión de la empresa mediante el establecimiento de programas que desarrollen los contenidos de esta política y asignado los recursos necesarios consecuentes con los objetivos y metas planteados.
- Documentar, implementar, mantener y actualizar permanentemente esta política para garantizar su pertinencia y difundirla a todos los colaboradores y a las partes interesadas.

1.2.9. Estados Financieros

Cuadro 1.1 Estados Financieros

		LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADO DEL 1 DE ENERO DE 2014 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	
1 ACTIVO			
101	ACTIVO CORRIENTE		22.019.887,24
10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO		2.802.593,00
1010101	CAJA	7.100,00	
1010102	BANCOS	2.795.493,00	
10102	ACTIVOS FINANCIEROS		11.551.113,92
1010205	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	10.622.114,16	
1010206	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS	301.937,68	
1010208	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	1.284.559,13	
1010209	(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	-657.497,05	
10103	INVENTARIOS		6.618.358,45
1010301	INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	1.890,00	
1010302	INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO		
1010303	INV. DE SUM. O MAT. A SER CONSUMIDOS EN EL PROC. DE PROD	1.700.373,95	
1010305	INV. DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACÉN - PROD POR LA COMP.	2.847.735,64	
1010306	INV. DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACÉN - COMPRADO A TERC.	50.201,43	
1010307	INV. SUMINISTROS Y MATERIALES	2.018.157,43	
10104	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS		20.115,82
1010401	SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	17.733,69	
1010402	ARRIENDOS PAGADOS POR ANTICIPADO		
1010403	ANTICIPOS A PROVEEDORES		
1010404	OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS IMPORTACIONES EN TRANSITO	2.382,13	
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES		1.027.706,05
1010501	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	184.210,77	
1010502	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)		
1010503	ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	843.495,28	
102	ACTIVO NO CORRIENTE		15.686.886,92
10201	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO		24.480.607,19
1020101	TERRENOS	4.623.965,31	
1020102	EDIFICIOS	4.362.526,00	
1020103	CONSTRUCCIONES EN CURSO		
1020104	INSTALACIONES	1.656.441,15	
1020105	MUEBLES Y ENSERES	279.875,56	
1020106	MAQUINARIA Y EQUIPO	12.646.000,32	
1020109	VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	892.565,93	
1020111	REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	19.232,92	
1020112	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO		-9.772.864,30
1020112001	(-) DEPRECIACION ACUM. EDIFICIOS	-1.233.670,41	
1020112002	(-) DEPRECIACION ACUM. MUEB. Y ENSER.	-198.825,02	
1020112003	(-) DEPRECIACION ACUM. MAQUINARIA Y EQUIPOS	-6.957.808,83	
1020112006	(-) DEPRECIACION ACUM. VEHÍCULOS	-641.763,28	
1020112008	(-) DEPRECIACION ACUM. INSTALACIONES	-734.396,98	
1020112010	(-) DEPRECIACION ACUM. HERRAMIENTAS	-6.399,78	
10207	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES		979.144,03
1020704	OTRAS INVERSIONES	979.144,03	
TOTAL DEL ACTIVO			37.706.774,16

2 PASIVO		
201 PASIVO CORRIENTE		10.024.586,00
20101 PASIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS		
20102 PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIEROS		
20103 CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR		4.775.122,31
2010301 LOCALES	4.657.054,84	
2010302 DEL EXTERIOR	118.067,47	
20104 OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS		890.213,65
2010401 LOCALES	890.213,65	
20107 OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES		4.359.250,04
2010701 CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	214.862,17	
2010702 IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	2.240.919,50	
2010703 CON EL IESS	53.542,30	
2010704 CON LOS EMPLEADOS	56.930,13	
2010705 PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	1.792.995,94	
20110 ANTICIPOS DE CLIENTES		0,00
2011001 ANTICIPOS DE CLIENTES LOCALES		
2011002 ANTICIPOS DE CLIENTES DEL EXTERIOR		
202 PASIVO NO CORRIENTE		3.043.199,99
20203 OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS		1.112.872,43
2020301 LOCALES	1.112.872,43	
20207 PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS		656.432,35
2020701 JUBILACIÓN PATRONAL	656.432,35	
20209 PASIVO DIFERIDO		1.273.895,21
2020901 INGRESOS DIFERIDOS		
2020902 PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	1.273.895,21	
2020902001 IMPUESTOS DIFERIDOS APLICACIÓN NIIFS	1.273.895,21	
20210 OTROS PASIVOS NO CORRIENTES		
PASIVO TRANSITORIO		
TOTAL PASIVO		13.067.785,99

3 PATRIMONIO NETO			
30	PATRIMONIO ATRIBUIBLE A LOS PROPIET. DE LA CONTROLADORA		24.638.988,17
301	CAPITAL		8.320.271,52
30101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO		8.320.271,52
3010101	CAPITAL NACIONAL	8.320.271,52	
304	RESERVAS:		5.369.579,29
30401	RESERVA LEGAL	4.524.738,68	
30403	RESERVA DE CAPITAL	844.840,61	
30504	OTROS SUPERAVIT POR REEVALUACIÓN		
306	RESULTADOS ACUMULADOS		3.821.685,61
30601	GANANCIAS ACUMULADAS		
30602	(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS		
30603	RESUL. ACUM. PROV. DE LA ADOP. POR 1ERA VEZ DE LAS NIIF		3.821.685,61
3060301	RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCIÓN	3.821.685,61	
3060301001	RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCIÓN	3.821.685,61	
307	RESULTADOS DEL EJERCICIO		7.127.451,75
30701	GANANCIA NETA DEL PERIODO		7.127.451,75
3070101	UTILIDAD DEL EJERCICIO	7.127.451,75	
3070201001	UTILIDAD DEL EJERCICIO	7.127.451,75	
30702	(-) PÉRDIDA NETA DEL PERIODO		
31	PARTICIPACIÓN NO CONTROLADORAS		
	TOTAL PATRIMONIO		24.638.988,17
	TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO		37.706.774,16
DECLARO QUE LOS DATOS QUE CONSTAN EN ESTOS ESTADOS FINANCIEROS SON EXACTOS Y VERDADEROS.			
LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS ESTÁN ELABORADOS BAJO NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA			
ALEJANDRINO MONCAYO		GUSTAVO LOYOLA	
GERENTE GENERAL		CONTADOR GENERAL	



LACTEOS SAN ANTONIO C.A.

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL

Al 31 de Diciembre de 2014

CÓDIGO		VALOR US\$	
	INGRESOS		89.095.520,69
41	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		
4101	VENTA DE BIENES	91.580.603,71	
410101	VENTA LOCALES 12%	8.285.560,67	
410102	VENTA LOCALES 0%	83.295.043,04	
410104	EXPORTACIONES NETAS 0%		
4109	(-) DESCUENTO Y DEVOLUCIÓN EN VENTAS	-2.485.083,02	
410901	(-) DESCUENTO Y DEVOLUCIÓN EN VENTAS 12 %	-221.181,67	
410902	(-) DESCUENTO Y DEVOLUCIÓN EN VENTAS 0 %	-2.263.901,35	
4113	OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES EXTRAORDINARIAS		
411301	UTILIDAD EN VENTA		
	51 COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN		69.730.052,62
	5101 MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	49.353.724,95	
510105	(+) INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	1.959.928,27	
510106	(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	50.241.532,32	
510112	(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	-2.847.735,64	
5102	(+) MANO DE OBRA DIRECTA	1.017.382,25	
5103	(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	1.299.474,87	
5104	(+) COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	18.059.470,55	
	42 GANANCIA BRUTA		19.365.468,07
	43 OTROS INGRESOS		290.833,89
4301	DIVIDENDOS	107.978,26	
4302	INTERESES FINANCIEROS	70.368,58	
4305	OTRAS RENTAS	112.487,05	
	GASTOS		7.702.995,69
5201/5202	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	7.443.846,88	
520201	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	399.798,66	
520202	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (incluido fondo de reserva)	75.560,73	
520203	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	44.138,01	
520205	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	67.749,87	
520108	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	474.155,66	
520109	ARRENDAMIENTO OPERATIVO	8.928,55	
520111	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	1.089.634,99	
520115	TRANSPORTE	4.027.324,66	
520216	GASTOS DE GESTIÓN (agasajos a accionistas, trabajadores y clientes)	30.961,88	
520217	GASTOS DE VIAJE	276,30	
520218	AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	65.544,66	
520220	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	225.585,43	
520221	DEPRECIACIONES:	334.231,08	
520127/52022	OTROS GASTOS	599.956,40	
	5203 GASTOS FINANCIEROS	259.148,81	
520301	INTERESES	211.034,10	
520302	COMISIONES	48.114,71	
	60 GANANCIA ANTES DE PART. TRABAJ. IMP. A LA RENTA DE OPER. CONTINUADAS		11.953.306,27

DECLARO QUE LOS DATOS QUE CONSTAN EN ESTOS ESTADOS FINANCIEROS SON EXACTOS Y VERDADEROS.
LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS ESTÁN ELABORADOS BAJO NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA

ALEJANDRINO MONCAYO
GERENTE GENERAL

GUSTAVO LOYOLA
CONTADOR GENERAL

Fuente: Sistema ERP de la Empresa "Lácteos San Antonio C.A

Conclusión

Al conocer sobre la historia, desarrollo y filosofía de la empresa “Lácteos San Antonio” se puede concluir que la empresa cuenta con una estructura orgánica y financiera bien definida fruto del trabajo y esfuerzo conjunto de los socios de y su personal, quienes basados en valores corporativos y cumpliendo los estándares de calidad e inocuidad en sus procesos han logrado ser una de las marcas líderes en el mercado de lácteos.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Introducción

En el presente capítulo se expone una descripción general sobre la Auditoría de Gestión, detallando su concepto, importancia y objetivos. Además se expondrá el concepto de Auditoría Interna y Externa culminando con el proceso de Auditoría de Gestión el mismo que nos servirá como respaldo para mantener las normas y estándares en la ejecución del presente trabajo.

2.1. Concepto de la Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión es un examen sistemático, objetivo y profesional efectuado por un equipo multidisciplinario, que consiste en evaluar el control interno, la gestión y desempeño de la empresa, como también sus planes, programas operaciones con el fin de establecer de acuerdo a sus principios y criterios el grado de eficacia, eficiencia y economía, utilizando recursos humanos, financieros, materiales ambientales tecnológicos y de tiempo.

2.2. Objetivos de la Auditoría de Gestión

Los principales objetivos de Auditoría de Gestión son:

- “Identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.”⁴
- Determinar el grado de cumplimiento por parte del personal en cuanto al desarrollo de sus funciones, y cuan encaminados están sus procesos

⁴ GRAIG-COOPER, Michael. Auditoría de Gestión, Ediciones Folio España, Madrid 1994Idem., p. 36-37

operativos a la obtención de los objetivos de la entidad.

- Determinar la eficiencia, eficacia, economía, impacto y legalidad en el manejo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo.
- Estimular el compromiso del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad e incrementar y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.
- Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos.
- Brindar información sobre el desarrollo y cumplimiento de metas y objetivos específicos.
- Evaluar si los controles implementados por la gerencia en la entidad o programa son adecuados, efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades.
- Determinar el grado en que el organismo y sus servidores controlan y evalúan la calidad tanto de los servicios que presta, como de los bienes que adquiere.
- Alentar el compromiso del personal al cumplimiento de objetivos y políticas de la entidad con el propósito de alcanzar un alto grado de productividad, calidad y un óptimo nivel competitivo.

Podemos determinar que el objetivo de la Auditoría de Gestión es identificar las deficiencias presentadas en las políticas, procedimientos, técnicas que existen en el área auditada al momento de cumplir con los objetivos de la entidad, basándose en principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad y excelencia, con la finalidad de emitir recomendaciones oportunas que permitan reducir costos, mejorar la productividad, la competitividad y la calidad de la entidad.

2.3. Importancia de la Auditoría de Gestión

La importancia de la Auditoría de Gestión se resume en la necesidad e interés de los directivos al momento de analizar el cumplimiento de las metas y objetivos de la entidad auditada, ayudando a determinar la eficiencia y eficacia a cerca de la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, cuyo objetivo es llegar a emitir recomendaciones y pertinentes sobre los sistemas auditados, las mismas que servirán como guía para realizar cambios, mejoras y la toma de decisiones que aporten al crecimiento de la empresa.

2.4. La Auditoría Interna y la Auditoría Externa

2.4.1 La Auditoría Interna

La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva dedicada al aseguramiento y a la consultoría que ha sido diseñada para añadir valor y mejorar las operaciones de una empresa. Esta ayuda a una empresa a cumplir con los objetivos al aportar un enfoque sistemático y disciplinado que sirve para evaluar y mejorar la efectividad de la gestión de riesgos y de los procesos de control y de gobernabilidad.

5

2.4.2 La Auditoría Externa

Se define como la función realizada por profesionales cualificados, libres, ajenos e independientes de la entidad auditada, normalmente habilitados expresamente para ello por las autoridades (auditores externos o de cuentas) , para analizar y evaluar mediante la utilización de técnicas de revisión y verificación idóneas y cumpliendo las normas de auditoría generalmente aceptadas. Los estados financieros elaborados por las organizaciones con el fin de expresar su opinión, mediante la emisión de un informe, sobre la razonabilidad con que tales estados financieros presentan la

⁵ PICKETT K.H, Spencer. Manual Básico de Auditoría Interna, 2007.

información contable de acuerdo con principios y de contabilidad generalmente aceptados que guardan uniformidad con los aplicados procedimientos.⁶

Cuadro 1.2 Diferencia entre Auditoría Externa e Interna

Diferencia entre Auditoría Externa e Interna		
Elemento	Auditoría Externa	Auditoría Interna
1. Sujeto	Independiente respecto de la entidad	Auditor Interno (Empleado)
2. Objetivo	Opinar sobre los Estados Financieros	Promover mejoras en la gestión
3. Informe	Dictamen	Recomendaciones para mejorar la gestión
4. Intereses servidos	Terceros independientes de la entidad	La propia dirección de la entidad
5. Número de áreas examinadas	Mayor	Mayor
6. Intensidad de los trabajos	Menor	Continuo
7. Continuidad del trabajo	Periódico	Continuo

Elaborado por: Las Autoras

2.5. Proceso de la Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión es un proceso que inicia con la emisión de la orden de trabajo, la misma que es un documento emitido por el auditor que va a realizar el examen, en la cual se solicita a la empresa a ser auditada la autorización necesaria para comenzar el examen, la orden de trabajo consta de:

- El objeto de llevar a cabo.
- El alcance del examen.
- Presupuesto y tiempo.

⁶ MARIN H, Salvador, y MARTINEZ G, Francisco. Contabilidad Bancaria, Financiera de Gestión y Auditoría, 2003.

- Instrucciones específicas.

Luego se procede a realizar la Planificación Estratégica del Examen, para posteriormente desarrollar el proceso de Auditoría de Gestión, el mismo que consta de tres fases que son:

- 1. Planificación:** En esta fase se visualiza los objetivos que se plantean y a dónde se quiere llegar.
- 2. Ejecución:** Es la etapa de mayor importancia del examen de auditoría, en la cual se aplican procedimientos y se detectan los hallazgos de áreas críticas.
- 3. Conclusión:** Es el resultado final de la auditoría, en donde se comunica los hallazgos obtenidos por el auditor y su equipo multidisciplinario.

2.5.1. Fase I: Planificación

La planificación es la primera fase del proceso de la auditoría de la cual dependerá la eficiencia y efectividad del logro de los objetivos planteados. En esta etapa se selecciona métodos, técnicas y procedimientos adecuados para llevar a cabo la siguiente fase denominada ejecución, por lo tanto la planificación deberá ser cuidadosa para asegurar la obtención correcta de los resultados.

Esta fase comienza con la obtención de información apropiada, suficiente y competente para definir la estrategia a emplear y culmina con las tareas a realizar en la fase de la ejecución, cuyo resultado será evaluado en la fase de la conclusión.

2.5.1.1 Etapas de la Planificación

La planificación de la auditoría se divide en dos fases que son: conocimiento

preliminar y planificación específica.

2.5.1.1.1 Conocimiento Preliminar

El conocimiento preliminar tiene como fin obtener información interna y externa de la entidad en la que se realizará el examen, con el propósito de identificar y familiarizar las actividades y condiciones existentes en las que se realizará la auditoría.

Los siguientes aspectos son determinantes para obtener un conocimiento preliminar del ente auditado:

- La base legal de la empresa.
- La Planificación estratégica de la empresa identificando misión, visión, valores institucionales, objetivos de largo, mediano y corto plazo, y su estructura organizacional.
- La información financiera de la entidad.
- La planificación de la organización o del área evaluada.
- El recurso humano.
- La infraestructura física con la que cuenta la entidad.
- Los sistemas de información administrativa, financiera y operativa, tecnología de la información.
- Los funcionarios de la empresa o del sistema examinado.

El resultado obtenido del diagnóstico preliminar puede documentarse en reporte escrito que resuma la obtención de información adicional y la definición del enfoque de auditoría. Este documento va a ser la base para la segunda etapa de la planificación en donde, se decidirá los procedimientos específicos a utilizarse.

2.5.1.1.2 Planificación Específica

Esta etapa se fundamenta en la información obtenida en el conocimiento preliminar y en ella se define la estrategia a utilizar en el trabajo de auditoría.

La planificación específica estudia selectivamente las principales actividades de la empresa, evaluando el cumplimiento de sus objetivos básicos, la aplicación de los principios del control interno y los puntos claves de control establecidos en la estructura organizativa y en la base legal de la empresa.

2.5.1.1.2.1. Objetivos de la Planificación Específica

Los objetivos principales de la Planificación Específica son:

- Evaluar la Estructura del Control Interno, controles y verificar el cumplimiento de la normativa.
- Calificar el nivel de riesgo.
- Identificar las áreas críticas.
- Determinar el enfoque del examen.

2.5.1.1.2.2 Evaluación del Control Interno

El auditor deberá realizar el control interno para determinar la efectividad de los controles del área sujeta a examen, con el fin de planificar, determinar la naturaleza, oportunidad, alcance y los procedimientos a ser aplicados para conseguir los siguientes objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones y actividades.
- Información financiera suficiente y confiable.
- Cumplimiento de las leyes y normas y procedimientos aplicables.

Entre otros aspectos, el control interno agrega valor al:

- Ayudar a la entidad a alcanzar sus objetivos de rentabilidad y rendimiento con la utilización eficiente de los recursos.
- Apoya en la obtención de información financiera eficiente, confiable y oportuna.

- Fortalecer la confianza en el cumplimiento de las normas, procedimientos y leyes vigentes.
- Evitar la ocurrencia de riesgos en el transcurso de la auditoría.

2.5.1.1.2.2.1 Componentes del Control Interno

El control interno está conformado por cinco componentes que son:

1. Ambiente de Control:

Constituye la base de los demás componentes. Se refiere al establecimiento de un entorno que influya y estimule al personal en el control y desarrollo de sus actividades dentro de la empresa.

El ambiente de control debe garantizar la integridad del recurso humano, mediante un entorno favorable y satisfactorio para trabajar cumpliendo así los objetivos de la entidad.

Los factores del ambiente de control son:

- Integridad y valores éticos.
- El compromiso a ser competente.
- Responsabilidad de la junta directiva y el comité de auditoría.
- La mentalidad y el estilo de operación de la gerencia.
- Estructura de la organización.
- La asignación de autoridad y responsabilidad.
- Políticas y prácticas del talento humano.

2. Evaluación del Riesgo:

La evaluación de riesgos permitirá identificar y analizar los riesgos relevantes que puedan afectar en la consecución de los objetivos de la organización, también ayuda a determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados.

Existen dos tipos de riesgos que son: Riesgos internos y Riesgos externos los mismos que deben ser minimizados.

Las técnicas para la evaluación de los riesgos en una entidad son:

- Análisis GESI (gubernamentales, políticas, económicas, sociales, tecnológicas).
- Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas).
- Análisis de vulnerabilidad (Riesgo País, crédito, mercado, jurídico, auditoría, etc.).
- Análisis de las 5 fuerzas de Porter (Proveedores, clientes, competencia, productos sustitutos, competidores potenciales).
- Análisis del perfil de capacidad de la entidad.
- Análisis del manejo de cambio.

3. Actividades de Control:

Constituyen todas las políticas y procedimientos que se incorporan con el ambiente de control, como herramienta para evitar que los riesgos a los que está sujeta la organización lleguen a materializarse y produzcan efectos negativos. Las actividades de control se realizan en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones.

Para evaluar de manera efectiva, se manejan 3 tipos de controles que son:

- **Defectivos:** Consiste en evaluar el proceso e identificar las desviaciones que puedan afectar la realización del mismo, se podría decir que es el control más importante para el auditor.
- **Preventivos:** Su propósito es detectar de manera anticipada y así evitar aquellos errores que afectan el proceso. Reduce la probabilidad de que ocurra un hecho no deseado.

- **Correctivos:** Se basa en la rectificación de errores, sobre el resultado obtenido.

4. Información y Comunicación:

La información debe ser suficiente, útil, adecuada y oportuna, para que sea útil para la toma de decisiones. El auditor debe obtener conocimiento de todos los sistemas de información con los que cuenta la empresa.

Cada entidad debe valorar las necesidades de sus sistemas de información en función de sus objetivos. Para responder a estas necesidades, debe atenderse a los siguientes aspectos relativos a la calidad de la información:

Contenido: La información debe ser necesaria y relevante.

Tiempo: La información debe transmitirse en tiempo oportuno adecuado.

Actualidad: La información debe ser la más reciente posible.

Accesibilidad: Los miembros de la organización que necesiten utilizar información, deben poder acceder a la misma con facilidad.

5. Supervisión y Monitoreo:

El sistema de control interno necesita de supervisión para funcionar de manera correcta. Esta supervisión la debe realizar la dirección de la empresa, pero está claro que es aquí, en estas revisiones donde el trabajo de los auditores internos se hace más importante.

2.5.1.1.2.2 COSO ERM (*Enterprise Risk Management*)

El sistema de control interno nace de la necesidad de incentivar a las organizaciones a buscar la eficiencia en la ejecución de sus actividades, la consecución óptima de sus objetivos planteados y además la necesidad de contar con una herramienta que ayude a identificar, prevenir y corregir los posibles errores que se presentan en el proceso.

El COSO ERM comprende ocho componentes interrelacionados, los cinco antes mencionados en el COSO original más tres que son: Establecimientos de Objetivos, Identificación de Eventos y Respuesta al Riesgo.

El COSO ERM en conjunto presenta los siguientes componentes:

- Ambiente de Control
- Establecimiento de Objetivos
- Identificación de Eventos
- Evaluación de Riesgos
- Respuesta al Riesgo
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión y Monitoreo

2.5.1.1.2.2.1 Establecimiento de objetivos

Consiste en establecer objetivos de acuerdo a la misión, visión de la empresa y al riesgo aceptado por la organización.

2.5.1.1.2.2.2 Identificación de Eventos

El modelo COSO ERM establece la necesidad de identificar los eventos que muestran una alerta de riesgo.

Estos eventos representan una alerta temprana y son más que un riesgo potencial, ya que afecta a la implementación de una estrategia o al logro de los objetivos, ya sea que tenga unos impactos positivos, negativos o ambos.

Hay que evaluar estos riesgos con el fin que la empresa pueda tomar medidas correctivas tempranas proyectándose así al futuro.

2.5.1.1.2.2.3 Respuesta al Riesgo.

Define la estrategia gerencial de respuesta al riesgo y evalúa su efecto sobre la probabilidad y el impacto, esto se hace mediante la relación (tolerancia al riesgo y relación costo – beneficio), luego de ello se procede a diseñar e implantar medidas de respuesta.

Las estrategias a seguir son:

- Terminar con el riesgo
- Reducir el Riesgo
- Aceptar el Riesgo
- Pasar el riesgo

2.5.1.1.2.3 Evaluación del Riesgo de Auditoría

Una vez que se haya concluido con la evaluación del control interno, se tiene que convertir las deficiencias encontradas en términos de riesgos de control y proceder a calificar el nivel de riesgo, tomando en cuenta el impacto que pueda tener en la información que se genera o en la ocurrencia de errores o irregularidades en las operaciones que se ejecutan.

Además se debe elaborar la matriz de calificación de riesgos, considerando los riesgos inherentes calificados en la planificación preliminar y los riesgos de control identificados en el análisis del diseño.

La matriz de calificación de riesgos deberá recoger los siguientes aspectos:

- Los componentes se evaluarán con sus respectivos objetivos específicos de la auditoría.
- La calificación de los riesgos de auditoría con los posibles efectos o impactos que puedan tener en la información que se genera o los errores e irregularidades que puedan ocurrir.

- El control clave existente.
- El enfoque de la auditoría que recoge el tipo de prueba que se debe realizar y el detalle de la prueba de auditoría que se realizará
- Instrucciones necesarias para poder realizar las pruebas de auditoría.

La matriz de calificación de riesgos representa uno de los papeles de trabajo con mayor importancia, ya que la misma recoge la información necesaria para el plan específico del examen que se está desarrollando, y esto nos ayudara a indicar de forma global los riesgos más relevantes que surgieron del análisis detallado para cada componente.

2.5.1.1.2.3.1 Riesgo de Auditoria

Es la probabilidad o susceptibilidad de existencia de errores o irregularidades dentro del examen. También se define como aquella posibilidad de emitir un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado errores significativos que cambiarían el informe.

Existen diferentes categorías del riesgo que son:

- Riesgo Inherente:** Es la probabilidad de que las operaciones, sistemas, programas, tengan errores o irregularidades, es decir, es el riesgo generado por la naturaleza de las operaciones de la empresa.
- Riesgo de Control:** Incapacidad de los sistemas de control para detectar y evitar errores o irregularidades.
- Riesgo de Detección:** Posibilidad de que los procedimientos, técnicas o prácticas no detecten errores o irregularidades. Es decir es un riesgo propio del auditor.

2.5.1.1.2.3.2 Niveles de Riesgo

Los programas detallados de auditoría estarán en base al nivel de riesgo y este

determinará la profundidad y alcance de los procedimientos, estos niveles de riesgo se pueden medir en cuatro niveles:

- 1. Nivel de Riesgo No Significativo o Mínimo:** Cuando en un componente poco significativo, no existieran factores de riesgo o la probabilidad de ocurrencia de errores sea remota.
- 2. Nivel de Riesgo Bajo:** Cuando en un componente significativo existan factores de riesgo pero no muy importantes, así como la probabilidad de la existencia de errores o irregularidades sea bajo.
- 3. Nivel de Riesgo Moderado:** Cuando en un componente muy significativo, existen varios factores de riesgo, como la posibilidad que se presenten errores o irregularidades.
- 4. Nivel del Riesgo Alto:** Se presenta cuando el componente es altamente significativo, con varios factores de riesgo, algunos de ellos muy importantes y donde es extremadamente probable que existan errores o irregularidades.

2.5.2 Fase II: Ejecución de la Auditoría

En esta fase como su nombre lo dice consiste en poner en práctica todas aquellas actividades que se concibieron en la fase de Planificación.

Se aplican los procedimientos de revisión y pruebas sobre las áreas identificadas con un nivel de riesgo medio o alto, también se prueba la efectividad del control interno incluyendo mejoras sugeridas en la planificación específica.

Se examinan y determina los hallazgos, que son el resultado de la aplicación de las pruebas y procedimientos del examen en la fase de ejecución, además se establecen las conclusiones y recomendaciones a incluir en el informe de Auditoría.

Los hallazgos se examinan en función de sus atributos:

Condición: Establece la situación encontrada por el auditor con respecto a una operación.

Criterio: Son leyes, normas con las cuales el auditor mide la condición. Se consideran también las metas que la entidad auditada está tratando de lograr.

Causa: Es la razón o razones por las cuales se presenta la condición o el motivo por el que no se cumplió el criterio. Las recomendaciones emitidas deben estar directamente relacionadas con las causas que se hayan identificado.

Efecto: Es el resultado o consecuencia real o potencial que resulta de la comparación entre la condición y el criterio que debió ser aplicada. Deben definirse en lo posible en términos cuantitativos, como moneda, tiempo, unidades de producción etc.

2.5.2.1 Objetivos de la Ejecución

El principal objetivo de esta fase es recopilar las pruebas necesarias que sustenten las opiniones del auditor en cuanto al trabajo realizado, esta etapa depende del grado de profundidad con que se hayan realizado el planeamiento y control interno, también se elaboran los Papeles de Trabajo, que respaldan la opinión del auditor.

Esta fase es el centro del trabajo de auditoría, ya que es en donde se realizan todas las pruebas y se utilizan técnicas o procedimientos para encontrar las evidencias de auditoría que sustentarán el informe final.

2.5.2.2 Elementos de las fases de la Ejecución

2.5.2.2.1 Las Pruebas de Auditoría

Son técnicas o procedimientos que utiliza el auditor para la obtención de evidencia comprobatoria.

Las pruebas de Auditoría pueden ser: pruebas de Control, pruebas Analíticas, o pruebas Sustantivas.

2.5.2.2.2 Técnicas de Muestreo

Las técnicas de muestreo nos ayudan a analizar una parte representativa en vez de desarrollar el examen al total de los datos. El muestreo que se utiliza puede ser Estadístico o No Estadístico.

Es muestreo estadístico cuando se utilizan los métodos ya conocidos en estadística para la selección de muestras:

a. Aleatoria: Cuando todos los datos tienen la misma oportunidad de ser seleccionados.

b. Sistemática: Se escoge al azar un número y luego se designa un intervalo para los siguientes números.

c. Selección por Celdas: Se elabora una tabla de distribución estadística y luego se selecciona una de las celdas.

d. Al Azar: Es el muestreo basado en el juicio o la apreciación de la persona que realiza el muestreo.

e. Selección por bloque: Se seleccionan las transacciones similares que ocurren dentro de un período dado.

2.5.2.2.3 Evidencias de Auditoria

Es toda información que utiliza el auditor para determinar si la información cuantitativa o cualitativa que se está auditando se presenta de acuerdo al criterio establecido.

La evidencia para que tenga valor tiene que tener las siguientes características:

- Suficiente: Si el alcance de las pruebas es adecuado.

- Competente: Si guarda relación con el alcance de auditoría y además es creíble y confiable.
- Pertinente: Si el objeto de la auditoría se relaciona con el hecho la evidencia.

2.5.2.2.3.1 Tipos de Evidencias

- Evidencia Física: Muestra de materiales, mapas, fotos.
- Evidencia Documental: Cheques, facturas, contratos, etc.
- Evidencia testimonial: Adquirida de personas que trabajan en la entidad.
- Evidencia Analítica: Datos comparativos, cálculos, etc.

2.5.2.2.4 Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo son documentos escritos elaborados por el auditor que le permiten tener información y pruebas del examen realizado. Además tienen como objetivo proporcionar evidencias del trabajo realizado para argumentar su opinión.

2.5.2.2.4.1 Objetivos de los Papeles de Trabajo

- Servir de fuentes para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones emitidas por el auditor en su informe.
- Acumular evidencia que permita al auditor formar una opinión de la gestión de la entidad.
- Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor, además de estar fechados y firmados por quien los prepara.

2.5.2.2.5 Hallazgos de Auditoría

Se denomina Hallazgos de Auditoría a las diferencias significativas encontradas en el desarrollo del examen con relación a lo normado por la gerencia o empresa.

Al elaborar el hallazgo el auditor debe comenzar indicando el título del hallazgo, luego los atributos y continuar indicando su opinión sobre el hallazgo encontrado, posterior deberán incluir la conclusión y recomendación del mismo.

Los Atributos del hallazgo son:

Condición: Es la realidad encontrada.

Criterio: Es la norma, la ley, el reglamento, o como debe ser.

Causa: Qué originó la diferencia encontrada.

Efecto: Qué efectos puede ocasionar la diferencia en contra

2.5.2.3 Indicadores de Gestión

Los indicadores son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos. Además son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades.

2.5.2.3.1 Índice e indicador

El indicador es una expresión matemática de lo que se quiere medir, mientras que el índice es el valor que da la expresión matemática.

2.5.2.3.2 Categoría de los Indicadores

- **Indicadores de cumplimiento:** Están basados en el cumplimiento de una tarea asignada.
- **Indicadores de evaluación:** La evaluación se basa en el rendimiento que se

obtiene de una tarea, trabajo o proceso.

- **Indicadores de eficiencia:** Los indicadores de eficiencia miden la productividad de los recursos utilizados.
- **Indicadores de eficacia:** Evalúan el grado de cumplimiento de los objetivos.
- **Indicadores de Ecología:** Permiten describir en forma cuantitativa la calidad ambiental.
- **Indicadores de Ética:** Evalúan el grado de cumplimiento de normas, valores y comportamientos éticos.
- **Indicadores de Economía:** Determinar la utilización oportuna de los recursos.
- **Indicadores de Gestión:** Tienen que ver con administrar y establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y trabajos programados y planificados.

2.5.3 Fase III: Conclusión

El resultado final de la Auditoría es comunicar todos los resultados obtenidos del trabajo efectuado por auditor y su equipo multidisciplinario a la alta dirección.

Los objetivos de la conclusión son:

- Comunicar los resultados de la finalización del examen.
- Terminar el examen al sistema evaluado.
- Entregar el informe de auditoría.

2.5.3.1 Informe Final

El informe constituye un factor invaluable que permite conocer si los instrumentos y criterios contemplados fueron acordes con las necesidades reales. El informe de auditoría estará dividido en tres capítulos y contendrá su respectiva carátula, cuadro de siglas utilizadas, y anexos.

2.5.3.1.1 Atributos del Informe

El informe de auditoría contiene los resultados del trabajo ejecutado por el auditor y deberá ser preparado cuidando ciertas características como son:

- **Significación:** hace referencia a que todo informe debe contener datos e información significativa para la toma adecuada de una decisión.
- **Utilidad y Oportunidad:** indica que toda aquella información proporcionada debe ser útil para la adaptación oportuna y adecuada de medidas.
- **Exactitud y Beneficios de la Información:** permite captar la atención de la alta dirección y de esta manera lograr establecer cursos de acción adecuados.
- **Convincente:** debe estar debidamente sustentada.
- **Objetividad y Perspectiva:** se refiere a que la información debe centrarse en el beneficio de la empresa, con el fin de lograr el óptimo funcionamiento, evitando situaciones que pongan en riesgo la fiabilidad de la información.
- **Claridad y Simplicidad:** el lenguaje utilizado en el informe deberá ser propicio, evitando expresiones demasiado técnicas que dificulten la comprensión de los usuarios.
- **Organización del Contenido:** se debe mantener un orden en cuanto a la relevancia de los hallazgos.

2.5.3.1.2 Conclusiones y Recomendaciones

Las recomendaciones y conclusiones deben estar correctamente sustentadas con evidencia suficiente, competente y relevante, debidamente documentada en los papeles del trabajo elaborados previamente por el auditor.

Las conclusiones y recomendaciones deberán reunir los siguientes atributos:

Objetividad: La visión debe ser imparcial de los hechos.

Oportunidad: La disponibilidad en tiempo y lugar de la información.

Claridad: El contenido debe ser de fácil comprensión.

Utilidad: Es el provecho que puede obtenerse de la información.

Calidad: Se refiere al apego de las normas de la calidad y elementos del sistema de calidad en materia de servicios.

Lógica: La secuencia debe ser acorde con el objeto y prioridades establecidas.

Conclusión

La Auditoría de Gestión es muy importante ya que nos ayuda a mejorar en forma considerada el desempeño de la entidad. Además por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una empresa en relación a los objetivos y metas establecidas con respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos.

En conclusión la Auditoría de Gestión ayuda a determinar si se ha realizado alguna deficiencia importante en las políticas, procedimientos, normativas y disposiciones legales, con las que cuenta la entidad, además nos ayuda a verificar que la organización auditada cumpla con los objetivos de la misma basándose en los principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad para lograr elaborar recomendaciones oportunas que permitan reducir costos, mejorar la productividad, la competitividad y la calidad de la entidad.

CAPITULO III

ELABORACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS SISTEMAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA “LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A”

Introducción

En el presente capítulo se desarrolla el proceso de la Auditoria de Gestión en cada una de sus fases, aplicando herramientas que sirvan de sustento para esta investigación, empezaremos elaborando la orden de trabajo, requisito para obtener la autorización que permita la ejecución de la auditoria; continuando con la elaboración de la planificación estratégica del examen. Desarrollando cada fase de la auditoria se obtendrá hallazgos que permitan emitir conclusiones y recomendaciones que ayuden a mejorar a la empresa.

3.1. Orden de Trabajo

ORDEN DE TRABAJO #001

De: Ing. Genaro Peña

Auditor Supervisor

Para: Mayra Castillo

Auditor

Karla Samaniego

Auditor

Fecha: 06 de Mayo del 2015

Asunto

Examen a los Sistemas de Selección y Capacitación del Talento Humano de la Empresa “Lácteos San Antonio C.A”.

Origen o motivo del Examen

Por Solicitud del Sr. Rigoberto Moncayo Gerente de la Empresa “Lácteos San Antonio C.A” y para realizar la tesis de grado aceptado por la empresa mediante el oficio emitido por gerencia general el 16 de Noviembre del 2014.

Objetivo General

Verificar que los Sistemas de Selección y Capacitación estén dotando de personal con perfiles apropiados y que la capacitación permita mejorar los conocimientos, actitudes, habilidades y que sean un factor del cambio para el mejoramiento de los resultados de la empresa

Alcance

Al realizar el examen a los Sistemas de Selección y Capacitación del Talento Humano procederemos a evaluar planes y programas, la organización y funciones de Talento Humano, los procedimientos, el personal, los métodos y técnicas, los resultados y seguimientos, la relación con el organismo regulador, la coordinación y las medidas de control.

Objetivos Particulares

- Verificar si se han alcanzado las metas y objetivos establecidos en los planes y programas de selección y capacitación.
- Comprobar que la organización y funciones del área de Selección y Capacitación responda a los objetivos de estos subsistemas y a sus necesidades.
- Verificar que los procedimientos implementados por la empresa faciliten las actividades de selección y capacitación.
- Verificar que el personal encargado de la selección y de la capacitación es

cualificado.

- Comprobar si las técnicas y métodos aplicados en la Selección y Capacitación del personal son adecuados.
- Verificar si los resultados obtenidos son afines a los objetivos del área de Selección y Capacitación y realizar el seguimiento respectivo.
- Verificar el correcto cumplimiento del Código de Trabajo y Reglamento Interno de la entidad.
- Verificar el cumplimiento del control interno en el proceso de Selección y Capacitación por el personal encargado.

1Cuadro 3.1 Equipo de Trabajo

Equipo de Trabajo		
Nombre	Cargo	Fechas
Mayra Castillo	Auditor	90 días
Karla Samaniego	Auditor	

La supervisión será efectuada por el Ing. Genaro Peña

Elaborado por: Las Autoras

Fecha de Terminación del Examen: 06 de Agosto del 2015.

Ing. Genaro Peña

Auditor Supervisor

3.2. Planificación Estratégica del Examen

EMPRESA “LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A”

Examen a los Sistemas de Selección y Capacitación del Personal Plan Estratégico del Examen

Origen o motivo del Examen

Por Orden de Trabajo N° 001 de fecha 06 de Mayo 2015, por solicitud del Sr. Rigoberto Moncayo Gerente de la Empresa “Lácteos San Antonio C.A” y para realizar la tesis de grado aceptado por la empresa mediante el oficio emitido por Gerencia General el 16 de Noviembre del 2014.

Objetivo General

Verificar que los Sistemas de Selección y Capacitación estén dotando de personal con perfiles apropiados y que la capacitación permita mejorar los conocimientos, actitudes, habilidades y que sean un factor del cambio para el mejoramiento de los resultados de la empresa

Alcance

Al realizar el examen a los Sistemas de Selección y Capacitación del Talento Humano procederemos a evaluar planes y programas, la organización y funciones de Talento Humano, los procedimientos, el personal, los métodos y técnicas, los resultados y seguimientos, la relación con el organismo regulador, la coordinación y las medidas de control.

Objetivos Particulares

- Verificar si se han alcanzado las metas y objetivos establecidos en los planes y programas de selección y capacitación.
- Comprobar que la organización y funciones del área de Selección y Capacitación responda a los objetivos de estos subsistemas y a sus necesidades.
- Verificar que los procedimientos implementados por la empresa faciliten las actividades de selección y capacitación.
- Verificar que el personal encargado de la selección y de la capacitación es cualificado.
- Comprobar si las técnicas y métodos aplicados en la Selección y Capacitación del personal son adecuados.
- Verificar si los resultados obtenidos son afines a los objetivos del área de Selección y Capacitación y realizar el seguimiento respectivo.
- Verificar el correcto cumplimiento del Código de Trabajo, Reglamento Interno de la entidad.
- Verificar el cumplimiento del control interno en el proceso de Selección y Capacitación por el personal encargado.

Proceso Metodológico del Examen a los Sistemas de Selección y Capacitación de Talento Humano de la Empresa “Lácteos San Antonio C.A”

El proceso que utilizaremos para el examen a los Sistemas de Selección y

Capacitación es el siguiente:

3.2.1 Planificación

La Planificación es importante debido que permite al equipo de auditoría conocer el Sistema de Selección y Capacitación del Personal con el objetivo de obtener información y evaluar el control interno, cuantificando los riesgos de Auditoría. Se divide en 2 sub etapas:

3.2.1.1 Planificación Preliminar

Objetivos

- Adquirir información general y específica de la Empresa “Lácteos San Antonio C.A” y de los sub sistema de Selección Capacitación.
- Permitir que el equipo de auditoría se familiarice con el proceso del Sistema de Selección y Capacitación del Talento Humano de la empresa.
- Identificar los componentes de evaluación.

Resultados

- Reporte de la Planificación Preliminar contendrá el resultado del conocimiento preliminar de los sistemas evaluados, además se detallará datos generales de la empresa, como su domicilio, personal, organización, planificación, base legal, mecanismos de control.

El Auditor tendrá uso exclusivo del reporte, el cual debe ser aprobado por el Auditor Supervisor, además estará a cargo de la conformación del Archivo de Papeles de Trabajo que maneja la información del examen.

- La estructuración del Archivo de Papeles de Trabajo que manejará el flujo de información y de documentos del examen y se clasificará en: Archivo Corriente y en Archivo Permanente.

- El programa de la Planificación Específica.

3.2.1.2 Planificación Específica

Objetivos

- Evaluar el control interno de los Sistemas de Selección y Capacitación del Talento Humano.
- Evaluar y calificar el riesgo de auditoría del examen.
- Identificar áreas críticas.
- Definir el enfoque del examen.

Resultados

Para la empresa:

Informe de evaluación del control interno a los Sistemas de Selección y Capacitación de la empresa, que permitirá dar a conocer la situación del área a auditarse.

Para el Auditor Supervisor:

- Informe de Planificación Específica.
- Matriz de evaluación de riesgo de auditoría, contendrá un detalle de los diferentes componentes evaluados a nivel de riesgo Inherente y de Control, calificado en alto, medio y bajo para determinar el impacto de las desviaciones a causa de controles ineficientes.
- Plan de muestreo del examen que determina las pruebas de auditoría que se van a aplicar de acuerdo a la calificación de riesgos.
- El programa detallado de la ejecución.

3.2.2. Ejecución

Esta fase se desarrolla para evaluar la eficiencia, eficacia, y economía, además ayuda a identificar y analizar los hallazgos, con la aplicación de pruebas de auditoría.

Objetivos

- Evaluar e incrementar la eficiencia, eficacia y economía de los Sistemas de Selección y Capacitación del Talento Humano de la empresa “Lácteos San Antonio C.A”.
- Aplicar pruebas y procedimientos de auditoría de conformidad con el enfoque.
- Identificar y desarrollar los hallazgos de Auditoría.

Resultados

Los Hallazgos: son una descripción lógica, completa, ordenada y detallada de las desviaciones establecidas por el auditor, producto de la aplicación de pruebas y procedimientos.

3.2.3. Conclusión

Es el resultado final del trabajo ejecutado por el Auditor y su equipo, dirigido a comunicar los resultados de la auditoría a los Sistemas de Selección y Capacitación del Personal.

Objetivos:

- Terminar el examen al sistema evaluado.
- Entregar el informe de auditoría.
- Comunicar los resultados.
- Finalización del examen.

Resultados:

El Informe: Documento profesional que detallará los resultados del examen concluido que para su entrega final se seguirá el siguiente proceso:

- Redacción del borrador del informe.
- Presentación del borrador a la empresa en una conferencia final en la que se

discutirá su contenido.

- Redacción del informe final.
- Entrega del informe.

Plan de Índices o Referencia

Es un código alfanumérico que permite definir los papeles de trabajo.

Cuadro 3.2 Plan de Índices

Plan de Índices o Referencia	
P =	Planificación
PP =	Planificación Preliminar
PP/P =	Programa
PP/R=	Reporte
PPp=	Datos de Planificación
PPN=	Normativa
PPS=	Seguridades
PPC=	Coordinación
PPCC=	Competencia
TTHH=	Talento Humano
PP/O=	Organización
PP/M C=	Medidas de Control
PE=	Planificación Específica
PE/P=	Programas
PEA =	Ambiente Interno
PEER=	Evaluación del Riesgo
PEAC=	Actividades de Control
PEIC=	Información y Comunicación
PESM=	Supervisión y Monitoreo
PE/I=	Información
E =	Ejecución
E/DR=	Evaluación Dinamizada de los Recursos
EP=	Planificación
EO=	Evaluación de la Organización
E/P=	Programa

C=	Conclusión
CB=	Conclusión Borrador del Informe
CF=	Conclusión Final
CI=	Informe

Elaborado por: Las Autoras

Marcas del Examen

Son símbolos referentes por el auditor:

Cuadro 3.3 Marcas del Examen

Marcas del Examen	
¥	Indicadores Verificados
€	Error
^	Objetivos Alcanzados
Ã	Metas Alcanzadas
Ç	Cumplen con el Control Interno
Ï	Indagado
I	Inspeccionado
∅	Sin respuesta
S	Documentación Sustentador
X	No Autorizado
©	Comprobado
Ć	Confirmado
D	Debilidad
F	Fortalezas
?	Pendientes de Registro
B	Corrección Realizada
Σ	Totalizado
Â	Hallazgos de Auditoría
N/A	No Aplicable
*	Analizado
W	Revisión Selectiva

Elaborado por: Las Autoras

Terminología

- **Sistema de Selección del Personal**

La función principal del Sistema de Selección del Personal es escoger el personal idóneo para el cumplimiento de las actividades de un determinado puesto de trabajo.

- **Sistema de Capacitación del Personal**

La función principal de este sistema es verificar las necesidades de cada departamento y elaborar programas de entrenamiento para mejorar el desempeño en cada área.

- **Remuneración**

Es la retribución económica que tiene derecho todo empleado por haber desarrollado actividades laborales para el empleador.

- **Incentivos**

Los incentivos tienen como objetivo el incrementar y mejorar el rendimiento laboral de los empleados dentro de una empresa.

- **Sueldo**

Es la remuneración que percibe el trabajador por su labor prestada, descontando los aportes a prestaciones sociales, es el valor que obtiene el trabajador al momento de su pago.

- **Salario**

Es el monto establecido para remuneración de los empleados, en donde se relacionan días feriados, bono de transporte, alimentación, horas extras, etc.

Evaluación Global del Riesgo de los Sistemas de Selección y Capacitación

- La empresa tiene objetivos generales y específicos, pero no cuenta con objetivos específicos por departamento.
- La Entidad no cuenta con suficientes indicadores para el sistema de Talento Humano.
- La Empresa no posee metas establecidas para cada sistema.
- Insuficiencia en la difusión de diagramas de procedimientos.

Recursos:

- **Humanos:**

Cuadro 3.4 Talento Humano

Equipo de Trabajo		
Nombre	Cargo	Fechas
Mayra Castillo	Auditor	90 días
Karla Samaniego	Auditor	

La supervisión de este trabajo será efectuada por: Ing. Genaro Peña.

Elaborado por: Las Autoras

- **Materiales:**

400 Hojas papel bond.

2 Computadoras

1 Impresora

1 Graparadora

1 Perforadora

15 Carpetas

5 Bolígrafos (diferentes colores).

5 Lápices.

1 Tijera.

1 Cinta transparente.

1 Saca grapas.

2 Resaltadores

1 Cuaderno

1 Dispositivo USB

Cronograma - Estrategia de tiempo

Cuadro 3.5 Cronograma de Trabajo

Proceso Metodológico/ Actividades	Fase	Desarrollo	Comunicación de Resultados	Total
Orden de Trabajo	10	10		10
Planificación Estratégica del Examen	15	15		15
Planificación	20	10	10	20
Ejecución	30	25	5	30
Conclusión	10		10	10
Recomendaciones	5		5	5
Total	90	60	30	90

Elaborado por: Las Autoras

3.3 Fases

3.3.1 Planificación Preliminar

EMPRESA “LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A.”
Examen a los Sistemas de Selección y Capacitación del Talento Humano

REFERENCIA: PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

N°	Objetivos y Procedimientos	Ref.	Realizado por
	Objetivos		
	<ul style="list-style-type: none">➤ Adquirir información general y específica de la Empresa "Lácteos San Antonio C.A" y de los Subsistemas de Selección y Capacitación. ➤ Permitir que el equipo de auditoria se familiarice con el proceso del Sistema de Selección y Capacitación del Talento Humano de la empresa. ➤ Identificar los componentes de evaluación.		
	Procedimientos		

1	<p>Programe una reunión con el Gerente de la empresa para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Darle a conocer el inicio del examen. ✓ Los objetivos generales y específicos del examen. ✓ Fecha de comunicación de los resultados. ✓ Indagar sobre problemas referentes al tema. ✓ Solicitar apoyo para el examen y el envío de comunicaciones al personal relacionado con el mismo. 	O.T. # 001	K.S
2	<p>Programe una reunión con el Jefe de Recursos Humanos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Darle a conocer el inicio del examen. ✓ Los objetivos generales y específicos. ✓ Indagar sobre problemas en las actividades sustantivas y adjetivas. ✓ Confirmar sobre la documentación normativa. 		
3	<p>Solicite al Gerente General de la Empresa "Lácteos San Antonio C.A" los estatutos y Plan Estratégico para conocer: Fines, organización, domicilio, actividades, FODA.</p>	PP/PT 1	K.S
4	<p>Solicite al Jefe de Talento Humano:</p> <p>La Planificación de Talento Humano y establezca los objetivos, políticas, indicadores y Plan de Capacitación.</p>	PP/PT2	K.S
5	<p>Solicite al Asistente de Talento Humano el Manual Orgánico y Funcional del área de Talento Humano que le permita definir:</p>	PP/PT3	K.S

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La estructura organizacional. ✓ Los niveles jerárquicos. ✓ Responsabilidades y funciones 		
6	<p>Solicite al Jefe de Talento Humano un listado de los trabajadores del Sistema que contenga:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nómina de trabajadores ✓ Cargo que desempeña ✓ Contratos del trabajador debidamente legalizados ✓ Control de horario 	PP/PT4	K.S
6.1	<p>Indague e investigue sobre los procesos de Selección y Capacitación en el Sistema de Talento Humano con el fin de determinar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Procedimientos y criterios utilizados. 	PP/PT5	K.S
7	<p>Con la Información obtenida en la Planificación Preliminar realice el Programa de Planificación Específica.</p>	PP/R	K.S

Elaborado por: Las Autoras

Aprobado por: Ing. Genaro Peña

EMPRESA “LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A”
REPORTE DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Cuenca, 26 de Mayo del 2015.

El examen de Auditoria de Gestión a los Sistemas de Selección y Capacitación se realiza de acuerdo a la Orden de Trabajo N° 001 emitida 06 de Mayo 2015.

El Sistema de Talento Humano de la Empresa “Lácteos San Antonio C.A” nos ha proporcionado los siguientes documentos, base que utilizaremos para el desarrollo del presente análisis.

- 1.- Estatutos de la empresa
- 2.- Escritura de Constitución
- 3.- Estructura Orgánica
- 4.- Código de Ética
- 5.- Plan Estratégico
- 6.- Manual de Funciones del Sistema de Talento Humano
- 7.- Políticas del Sistema de Talento Humano
- 8.- Plan de Capacitación Anual
- 9.- Contratos del personal de Recursos Humanos
- 10.- Manual del Procesos: Selección y Capacitación.

Analizando la documentación obtenida describimos el siguiente resumen.

Reseña Histórica de la Empresa “Lácteos San Antonio C.A”

En el año 1975 se constituye la empresa Lácteos San Antonio C.A. en el cantón Cañar, en la zona austral del país, siendo su mentalizador y gestor Don Alejandrino Moncayo Alvarado, quien agrupó a importantes ganaderos de la zona incluyendo como socio estratégico a la Ilustre Municipalidad de Guayaquil, es así que en ese año se acopiaba un volumen aproximado de 6000 litros diarios de leche cruda.

Cinco años más tarde se comienza el montaje de la primera planta de pasteurización con capacidad de 2.000 litros/hora, que se comercializa a granel. En 1983 se lanza una nueva presentación de leche pasteurizada de 1 litro en funda de polietileno, que tiene una buena acogida en las ciudades de Cuenca, Durán y Guayaquil.

Para 1990 las operaciones de la planta San Antonio se encontraban fortalecidas y la infraestructura había mejorado notablemente, la producción de leche en funda bordeaba ya los 50.000 litros/día y se implementan nuevas líneas de producción como yogurt con sabores, mantequilla y queso fresco.

En 1997 se toma la decisión estratégica de ampliar la cobertura geográfica de la empresa construyendo una segunda planta de proceso en el Parque Industrial de Cuenca.

En una siguiente etapa la empresa emprende un nuevo reto la adquisición de la primera envasadora aséptica y equipo de proceso UHT-TetraPak en 1999. Con ello se marca el nuevo rumbo en el que se aventura a disputar el mercado de leche larga vida produciendo hasta un volumen de 80.000 litros diarios en 2005, contando ya la empresa en ese entonces con 5 máquinas envasadoras asépticas, un tanque de almacenamiento aséptico y un mix de productos de 22 ítems.

En noviembre de 2008 la empresa recibió la certificación de sus procesos de producción bajo el Sistema de Gestión de Inocuidad de los Alimentos ISO 22000:2005, constituyéndose en la primera empresa láctea del país. El compromiso empresarial para con sus clientes fue el único motivo para la implantación de este estándar internacional que eleva la calidad del producto y le otorga un valor diferencial que el cliente lo reconoce y valora, recibiendo reconocimientos de la Cámara de Industrias de Cuenca, XIV Trofeo internacional o la mejor imagen de marca, entregado en Madrid - España en 1989, en el 2004 recibe el Primer lugar en la categoría producción de leche y productos lácteos por la revista EKOS ECUADOR y en 2006 recibe en Urna-Perú el premio ÉXITO BUSSINES AWARD en lo categoría de empresa láctea más destacada a nivel regional.

En la actualidad la capacidad de la planta se aproxima a los 300.000 litros/día y su portafolio de productos alcanza los 142 ítems además cuenta con equipos de proceso y envasado que se constituyen en los más modernos del país con tecnología de punta, lo que proporciona mayor seguridad durante la producción debido a la automatización y monitoreo de los mismos durante las 24 horas de funcionamiento de la planta, garantizados por el trabajo técnico y calificado del personal de la empresa poseedor de una amplia experiencia en sistemas asépticos y en general en la industria láctea.

La visión y estrategia de los directivos de la empresa apunta a atender nuevos segmentos de mercado por lo cual se han hecho importantes inversiones en infraestructura tecnológica e investigación y desarrollo para la producción de leche en polvo, yogur funcional, néctares de fruta y en general nuevos productos que buscan mejorar el bienestar de quien lo consuma.

El capital inicial de Lácteos San Antonio fue lo que actualmente representaría once dólares americanos; con el paso del tiempo y el fortalecimiento de esta empresa el capital actual oscila en los ocho millones de dólares.

Principales Disposiciones Legales

Constitución de la República

Servicio de Rentas Internas

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Superintendencia de Compañías

Ministerio de Industrias y Productividad

Agencia de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria Arcsa

Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro – Agrocalidad

Cámara de Comercio de Cuenca

Misión

“Somos una empresa comprometida en satisfacer las necesidades de nutrición, mediante la entrega de productos inocuos a la sociedad, elaborados con la más alta calidad, y desarrollados por personal altamente calificado, fortaleciendo el crecimiento y desarrollo de nuestra comunidad.”

Visión

“Ser un referente en el mercado nacional con proyección al mercado externo mediante la elaboración de productos alimenticios de alto valor nutricional Reconocidos por:

- Ser la primera opción de compra para sus clientes por su valor nutricional calidad y precio;
- La innovación, al estar presente en los diferentes segmentos de mercado con productos desarrollados para cada uno;
- Mantener procesos eficientes con última tecnología; y,
- Ser una empresa rentable reconocida por su mayor activo su “Marca”

Fines de la Empresa “Lácteos San Antonio C.A”

Es una empresa dedicada a la elaboración de productos lácteos, sus derivados, néctares y bebidas, la cual asume el compromiso de desarrollar sus actividades considerando prioritariamente los proceso de inocuidad de sus productos, la Seguridad, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Responsabilidad Social Empresarial, características que conjuntamente con su factor laboral han llevado al crecimiento exitoso de la organización.

Organización de la “Lácteos San Antonio C.A”

La empresa se constituye en 1975 bajo la modalidad de Compañía Anónima con un capital dividido en acciones negociables desde su constitución ha dado un giro

impresionante tanto en tamaño como en estructura dinamizada según sus necesidades pero manteniendo siempre la presencia de la Junta General de Accionista como el órgano supremo de la misma seguido del Gerente General quien tendrá a su cargo la dirección y administración y como unidad de vigilancia al Director de Gestión y Control encargado de la gestión general y los elementos de análisis necesarios para el control de la empresa y la toma estratégica de decisiones.

Además cuenta con los siguientes departamentos:

- Contable
- Financiero
- Recursos Humanos
- Compras
- Sistemas
- Comercial
- Producción
- Calidad
- Logística
- Mantenimiento

Domicilio de la “Lácteos San Antonio C.A”

Su establecimiento principal se encuentra ubicado en la provincia de Cañar, km 80 en la Hacienda San Antonio, mientras que la sucursal en la calles Carlos Tosi y Cornelio Vintimilla, Parque Industrial.

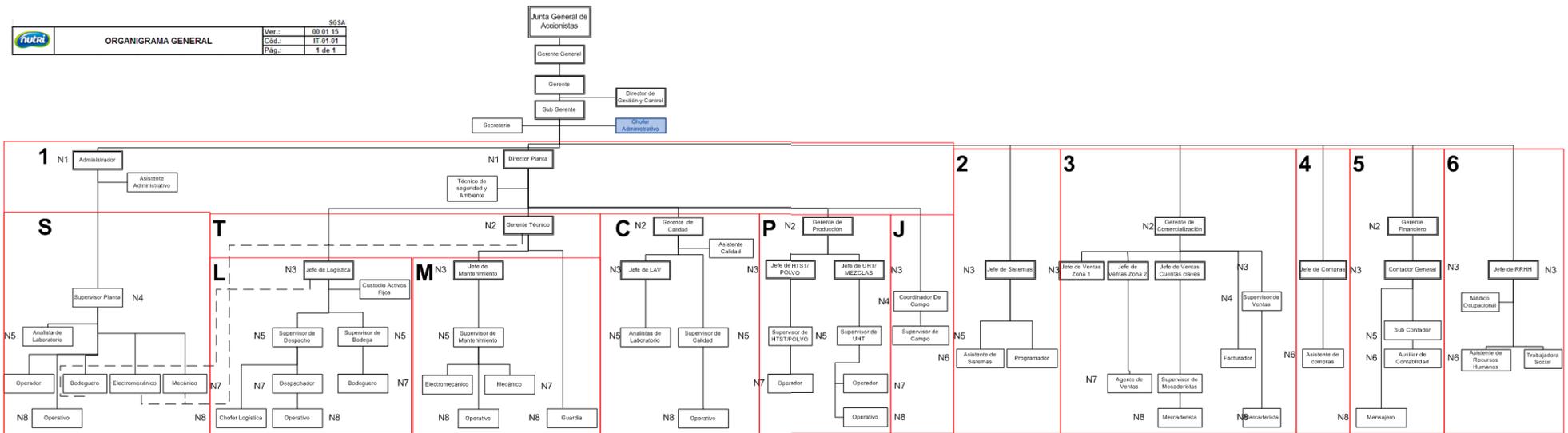
Actividades de la “Lácteos San Antonio C.A”

Es una empresa dedicada a la elaboración de productos lácteos, sus derivados, néctares y bebidas.

Venta a distribuidores directos y autoservicios.

Organigrama

Gráfico 3.1 Estructura Orgánica



Fuente: Plan Estratégico Empresa “Lácteos San Antonio C.A”

Análisis FODA

Cuadro 3.6 FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1. Prestigio empresarial. F2. Cumplimiento de normativa. F3. Clientes cautivos. F4. Nombre, marca, tradición. F5. Tecnología de punta. F6. Liquidez. F7. Infraestructura.</p>	<p>O1. Producto de necesidad primaria. O2. Exportaciones. O3. Restricción de importaciones. O4. Aumento de productores de materia prima. O5. Programas de nutrición emprendidos por el Estado.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1. Margen de error en la producción. D2. Comunicación insuficiente. D3. Recuperación de Cartera. D4. Deficiencias en el Control Interno. D5. Inadecuado uso de recursos. D6. Red de distribución limitada.</p>	<p>A1. Nuevos oferentes de productos lácteos y derivados. A2. Estrategias competitivas. A3. Incremento en costo de insumos. A4. Calidad de insumos.</p>

Fuente: Plan Estratégico de la Empresa “Lácteos San Antonio C.A”

Objetivo del Sistema de Talento Humano

El objetivo del Departamento de Recursos Humanos es proporcionar personal idóneo, buscando que los procesos de la entidad sean eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo logrando siempre el bienestar del empleado para asegurar su mejor rendimiento en el desempeño de sus actividades.

Políticas del Sistema de Talento Humano

El Departamento dispone de políticas sobre:

- Trabajo Infantil
- Discriminación
- Trabajo Forzoso
- Sobornos y Corrupción
- Confidencialidad
- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Horarios y Jornadas de Trabajo
- Salarios
- Permisos
- Vacaciones
- Uniformes y Equipos de Protección
- Derechos
- Deberes
- Prohibiciones
- Sanciones

Indicadores

El Sistema de Selección y Capacitación cuenta con los siguientes indicadores: Rotación de Personal, Cumplimiento de Capacitaciones y Evaluación del Desempeño, los mismos que miden la efectividad de los procesos y cumplimiento de objetivos.

Plan de Capacitación

Según las necesidades de capacitación expuestas por los Jefes Departamentales, el Sistema de Talento Humano desarrolla una Plan Anual de Capacitación.

Cuadro 3.7 Plan Anual de Capacitación



#	TEMA	DIRIGIDO A	DEPARTAMENTO	MESES												CAPACITADOR	LUGAR	No. DE PARTICIPANTES	COSTO	REFRIGERIO		
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC							
1	Buenas Prácticas de manufactura	Todo el personal	Diferentes Departamentos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Ing. José Orbe	Sala Conferencias de la Empresa	Personal designado	0.00	55.00
2	Inducción General	Personal Nuevo	Diferentes Departamentos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Ing. Ma. Del C. Molina	Sala de conferencias	Personal designado	0.00	0.00	
3	Inducción en SST	Personal nuevo	Diferentes Departamentos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Ing. Mireya Crespo	Sala Conferencias de la Empresa	Personal designado	0.00	0.00	
4	Implementación sistema Nutrisoft	Personal designado	Diferentes Departamentos	X						X	X						Personal Nutrisoft	Sala Conferencias de la Empresa	Personal designado	0.00	5.00	
5	Sistema de monitoreo de las líneas de envasado	Personal designado	Diferentes Departamentos	X													Ing. Alvaro Bustamante	Sala Conferencias de la Empresa	7	0.00		
6	Riesgos Laborales	Personal designado	Diferentes Departamentos	X				X									Ing. Mireya Crespo	Sala Conferencias de la Empresa	30	0.00		
7	Gestión de Indicadores y Cuadro de Mando Integral	Personal designado	Dirección de Planta	X													TBL	según oferta	1	0.00	0.00	
8	Taller de Servicio al Cliente	Personal designado	Diferentes Departamentos		X												Instructor de la Cámara de Comercio	Sala Cámara de Comercio	2	320.00		
9	Simbología de Químicos	Personal designado	Personal de Logística		X			X									Ing. Mireya Crespo	Sala Conferencias de la Empresa	14	0.00		
10	Actualización de métodos de laboratorio	Personal de Calidad y Laboratorio	Calidad y Lav		X												Sra. Verónica Rodas y Ma. José Molina	Sala Conferencias de la Empresa	8	0.00		
11	Manejo de Extintores	Personal designado	Diferentes Departamentos		X	X							X				Sr. Juan Carlos Tamariz	Diferentes áreas de la empresa	57	0.00	0.00	
12	Manejo Manual de Cargas	Personal designado	Diferentes Departamentos		X	X									X		Dr. Marco Venegas y Dra. Cecilia Palacios	Sala de AEPIC/sala conferencia de la empresa	94	0.00		
13	Manejo del Equipo Elevador	Personal designado	Diferentes Departamentos			X											Ing. Antonio Pérez	Sala Conferencias de la Empresa	18	0.00		
14	Difusión de Instructivos de Trabajo	Todo el personal	Diferentes Departamentos			X	X										Jefes departamentales	Diferentes áreas de la empresa	200	0.00		
15	Dirección estratégica de ventas y desarrollo de nuevos negocios	Personal designado	Personal de ventas			X	X										Varios instructores	TBL, Outo	1	952.00		
16	Manejo material de envase	personal designado	Diferentes Departamentos			X											Ing. Alexander Foreiro	Sala Conferencias de la Empresa	19	0.00	40.00	
17	Implementación de la facturación electrónica	personal designado	Personal de Ventas y Sistemas			X											Instructor de Fedepor	Cámara de Industrias	2	250.00		
18	Retiro de excelencia de servicio al cliente	personal designado	Diferentes Departamentos			X											Psic. Jorge Rodríguez	Sala Conferencias de la Empresa	11	0.00		
19	Introducción a los sistemas asepticos/busca fallas	personal designado	Diferentes Departamentos			X	X										Ing. Sandra Jimenez	Sala Conferencias de la Empresa	7	0.00		
20	Programa de protección de manos	Personal Designado	Diferentes Departamentos			X											Médico de Empresa	Sala Conferencias de la Empresa	100	0.00		

21	Expertos en Sistemas de Gestión	personal designado	Recursos Humanos				X								Varios instructores	Universidad de Cuenca	2	1080.00	
22	Manejo y Mantenimiento de Maquinarias tetra pack	Personal Designado	UHT Mantenimiento otros departamentos				X	X	X	X	X	X			Proveedores Tetra Pack	Sala Conferencias de la Empresa	17	0.00	115.60
23	TRABAJOS EN ALTURA	Personal Designado	Diferentes Departamentos				X	X							Ente Oferente	según oferta	15	850.00	0.00
24	Manejo de desechos sólidos	Personal Designado	Diferentes Departamentos				X					X	X		Ing. Mireya Crespo	Sala Conferencias de la Empresa		0.00	
25	Microbiología básica	Diferentes Departamentos	HTST /POLVO				X								Ing. Hernan Carrasco	Sala Conferencias de la Empresa	19	0.00	
26	Introducción al Manual de calidad de Laboratorio	Personal Designado	Personal de Calidad				X								Universidad de Cuenca	Sala Conferencias de la Empresa	7	0.00	0.00
27	Ruido Laboral	Personal Designado	Diferentes Departamentos				X								Ing. Mireya Crespo	Sala Conferencias de la Empresa	30	0.00	0.00
28	Difusión del RISS	Todo el personal	Diferentes Departamentos				X		X	X	X	X	X	X	Ing. Mireya Crespo	Sala Conferencias de la Empresa	200	0.00	0.00
29	Plan de Emergencia	Personal Designado	Diferentes Departamentos				X								Ing. Mireya Crespo	Sala Conferencias de la Empresa	150	0.00	
30	Sociabilización sobre RSE y Sustentabilidad	Personal Designado	Diferentes Departamentos				X						X		Ing. Ma. Del Carmen Molina y Jarleh campoverde	Sala Conferencias de la Empresa	15	0.00	
31	Introducción e Interpretación a la cromatografía.	Personal designado	Diferentes Departamentos				X	X							Dra. Sandra Guarraca	laboratorio	7	0.00	
32	Como organizar el trabajo	Personal Designado	Diferentes Departamentos					X							Ing. Juan Carlos Romero	Sala Conferencias de la Empresa	30	0.00	
33	Planeación estratégica	Personal designado	Diferentes Departamentos					X							Ente Oferente	según oferta	30	1200.00	
34	Solución de Problemas Proceso Leche en Polvo	Personal Designado	Personal de leche en Polvo/ Supervisores					X							Ing. Hernan Carrasco	Sala Conferencias de la Empresa	8	0	
35	Gestión Medioambiental y Manejo de desechos Sólidos	Personal Designado	Diferentes Departamentos					X							Ing. Mireya Crespo	salas de conferencia de la empresa	200	0.00	0.00
36	VIH SIDA, PREVENCIÓN Y SALUDO REPRODUCTIVA	Personal Designado	Diferentes Departamentos					X							MSP	Sala Conferencias de la Empresa	60	0.00	20.00
37	Uso de medios de extinción.	Personal Designado	Diferentes Departamentos					X							Ing. Mireya Crespo	salas de conferencia de la empresa	200	0.00	
38	Importación y Exportaciones	Personal Designado	Personal de Compras					X							Ente Oferente	según oferta	2	200.00	
39	HACCP I	Personal Designado	Personal de Calidad					X							Ente Oferente	según oferta	1	520.00	
40	Indicadores de Gestión	Personal Designado	Director de Planta					X							Ente Oferente	según oferta	1	420.00	
41	HACCP II	Personal Designado	Personal de Calidad						X						Ente Oferente	según oferta	1	520.00	

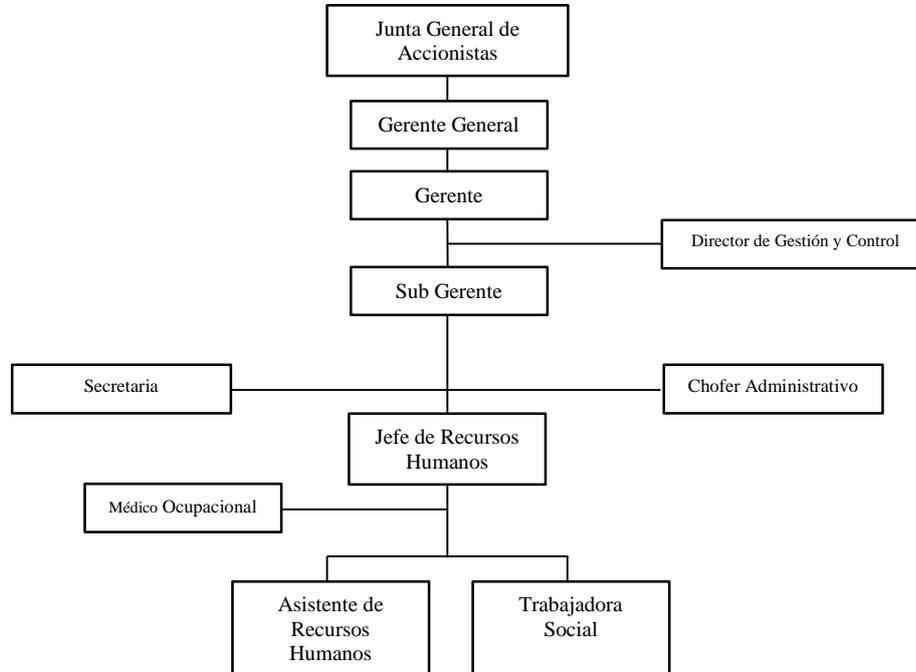
42	Implementación de BPL	Personal designado	Diferentes Departamentos								X						Universidad de Cuenca	Sala Conferencias de la Empresa	6	0.00	0.00
43	Riesgos Químicos	Personal Designado	Diferentes Departamentos								X						Médico de Empresa	Sala Conferencias de la Empresa	180	0.00	
45	Comunicación y Relaciones Humanas	Personal Designado	Diferentes Departamentos								X						Egr Psico.Lab. Jorge Rodríguez e Ing. Juan C. Romero	salas de conferencia de la empresa	100	0.00	15.00
46	Manejo de desechos Post-Industriales	Personal Designado	Diferentes Departamentos								X						Ing. Alejandro Poveda	salas de conferencia de la empresa	60	0.00	0.00
47	Inglés	Personal Designado	Diferentes Departamentos								X						Ente Oferente	según oferta	30	1000.00	
48	Solución de Problemas Proceso de Yogurt	Personal Designado	Personal de Yogurt/ Supervisores								X						Ing. Hernán Carrasco	Sala Conferencias de la Empresa	5	0.00	
49	Planificación familiar	Personal Designado	Diferentes Departamentos								X						Lic. Angélica Guacho	Sala Conferencias de la Empresa	30	0.00	
50	Ética Código de Conducta, política de ética comercial y procedimiento de denuncia	Personal Designado	Diferentes Departamentos								X	X	X				Recursos Humanos	Sala Conferencias de la Empresa	200	0.00	0.00
51	Automatización y Control	Personal Designado	Personal de Mantenimiento									X					Ente Oferente	según oferta	2	600.00	
52	Introducción al proceso de Pasteurización	Personal Designado	Personal de Pasteurización/ Supervisores									X					Ing. Hernán Carrasco	Sala Conferencias de la Empresa	6	0.00	
53	Solución de Problemas Proceso de Pasteurización	Personal Designado	Personal de Pasteurización/ Supervisores									X					Ing. Hernán Carrasco	Sala Conferencias de la Empresa	6	0.00	
54	PLC y Corrección de Diseño	Personal Designado	Personal Mantenimiento									X					Ing. Marco Aurea	Sala Conferencias de la Empresa	1	0.00	0.00
55	Manipulador de Bobinas	Personal Designado	Personal de UHT									X					Personal de Mantenimiento	Planta	14	0.00	0.00
56	Adicciones	Personal Designado	Diferentes Departamentos									X					Lic. Angélica Guacho	Sala Conferencias de la Empresa		0.00	
57	Difusión del Reglamento	Todo el personal	Diferentes Departamentos								X	X	X				Ing. Ma. Del Carmen Molina	Sala Conferencias de la Empresa	200	0.00	
58	Resolución de conflictos	Personal designado	Diferentes Departamentos									X					Ente Oferente	según oferta	1	1000.00	
59	Excel 2007	Personal designado	Diferentes Departamentos									X					Ing. Inésica Vélez	salas de conferencia de la empresa	4	0.00	7.50

60	Calculo de Incertidumbre en la medición y análisis	Personal designado	LAV													X				Ente Oferente	según oferta	7	400.00	
61	Estadística básica	personal designado	LAV													X				Ente Oferente	según oferta	10	1000.00	
62	Pausas Activas	Personal designado	LAV													X				Médico de Empresa	Sala Conferencias de la Empresa	200	0.00	
63	Filosofía de las 5 s	Personal designado	Diferentes Departamentos													X				Recursos Humanos	Sala Conferencias de la Empresa	100	0.00	
64	Manejo de Montacargas	Personal designado	Personal de mantenimiento													X				Ente Oferente	según oferta	10	1800.00	
65	Difusión Política Integrada de Gestión	Personal designado	Diferentes Departamentos														X			Ing. Mireya Crespo	salas de conferencia de la empresa	25	0.00	0
66	Formación de Brigadas	Personal designado	Diferentes Departamentos														X			Ente Oferente	instalaciones de la empresa	30	1000.00	
67	Supervisores Industriales	Personal designado	Diferentes Departamentos														X			Ente Oferente	según oferta	15	1000.00	
68	Seguridad Industrial y Riesgos Laborales	Personal designado	Diferentes Departamentos														X			Ing. Mireya Crespo	salas de conferencia de la empresa	200	0.00	
69	Administración ORACLE 10G	Personal designado	Sistemas														X			Ente Oferente	según oferta	1	600.00	
70	Manejo Manual de Cargas y cuidado de columna lumbar	Personal designado	Diferentes Departamentos														X			Médico de Empresa	Sala Conferencias de la Empresa	100	0.00	
71	Normas Técnicas de Prevención	Comité Paritario	Diferentes Departamentos														X			Ente Oferente	según oferta	20	0.00	
72	Laboratorios de Análisis de Leche	Personal designado	Personal de LAV														X			Ente Oferente	según oferta	2	200.00	
73	Entrenamiento y selección de catadores de queso	Personal designado	Personal de Calidad														X			Ente Oferente	según oferta	1	200.00	
74	Manejo de Equipos para Laboratorio FT1	Personal designado	Departamento LAV														X			Ente Oferente	Área de LAV	7	0.00	
75	Transporte de Alimentos	Personal designado	Transportistas														X			Ing. Paul Cárdenas	Sala Conferencias de la Empresa	40	0.00	0.00
76	Licencia en el Manejo de Montacargas	Personal Designado	Diferentes Departamentos															X		Ente Oferente	según oferta	2	3000.00	
77	Seminario de Negocios	Personal designado	Personal Designado															X		Ente Oferente	según oferta	6	300.00	
78	Eficiencia en Operaciones	Personal designado	Personal Designado													X	X	X	X	Ente Oferente	según oferta	3	5000.00	
79	Primeros auxilios y Pausas Activas Ergonomía	Personal Designado	Gerencia y otros departamentos															X		Médico de Empresa	Sala Conferencias de la Empresa	21	0.00	42.50
80	Seguridad y protección	Personal designado	Planta															X		Según oferta	según oferta	3	500.00	

Fuente: Plan de Capacitación “Lácteos San Antonio C.A”

Organigrama del Departamento de Recursos Humanos

Gráfico 3.2 Estructura Orgánica del Departamento de Recursos Humanos



Fuente: Manual de Funciones de la Empresa “Lácteos San Antonio C.A”

Niveles Jerárquicos del Departamento de Recursos Humano

1. Junta General de Accionistas
 - 1.1 Gerente General
 - 1.1.1 Gerente
 - 1.1.1.1 Director de Gestión y Control
 - 1.1.1.2 Sub Gerente
 - 1.1.1.2.01 Secretaria
 - 1.1.1.2.02 Chofer
 - 1.1.1.3 Jefe de Recursos Humanos
 - 1.1.1.3.01 Médico Ocupacional
 - 1.1.1.3.02 Asistente de Recursos Humanos
 - 1.1.1.3.02 Trabajadora Social

Responsabilidades del Departamento de Recursos Humanos

- Reclutamiento y Selección de Personal
- Evaluación del Desempeño y Control del Personal
- Clima y Satisfacción Laboral
- Administración y Control del Personal
- Comunicación Organizacional Externa e Interna

Funciones del Departamento de Recursos Humanos

El Sistema de Recursos Humanos está conformado por un grupo de trabajadores que cumplen con las siguientes funciones detalladas a continuación:

Jefe de Recursos Humanos

- Participar en el planteamiento de políticas y estrategias de administración de recursos humanos de la Empresa.
- Actualizar los manuales de funciones y perfiles de todo el personal a fin de utilizar estas herramientas para evaluaciones de puestos, selección, contratación e inducción de personal y desarrollo organizacional.
- Participar en las reuniones de la empresa, atender los planteamientos de los trabajadores y resolver los conflictos entre empleados y/o empleadores.
- Llevar a cabo los procesos de selección, contratación, inducción de personal de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- Aplicar las medidas disciplinarias vigentes en la Empresa, de acuerdo a los reglamentos, políticas, código de conducta y normas internas vigentes, además registrar en cada expediente del personal.
- Elaborar, ejecutar y verificar el cumplimiento del programa de capacitación y entrenamiento de las personas de acuerdo a los procedimientos establecidos.

- Establecer los procedimientos que han de seguirse para asegurar el buen funcionamiento de los servicios de información y comunicación dentro los diferentes departamentos de la Empresa, determinando los medios y canales necesarios.
- Generar rol de pagos mensual del personal, controlar asistencia y registrar permisos por diversos motivos y comunicar los mismos a las áreas involucradas.

Asistente Recursos Humanos

- Atender las solicitudes, consultas, asesoramiento de los empleados de la empresa informando al Jefe inmediato.
- Llevar a cabo los procesos de selección, contratación, inducción de personal de acuerdo a los procedimientos establecidos conjuntamente con el Jefe de RR. HH.
- Apoyar en la elaboración, ejecución, coordinación del programa de capacitación y entrenamiento de las personas de acuerdo a los procedimientos establecidos.

Médico Ocupacional

- Analizar y valorar los puestos de trabajo en la selección de personal en relación con los riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.
- Prevenir y fomentar la salud de los trabajadores dentro de la empresa.
- Realizar atención médico-quirúrgica de nivel primario y de urgencia.
- Organizar programas de educación para la salud y seguridad dentro de la empresa.

Trabajadora Social

- Implementar recursos técnicos de trabajo social contribuyendo con el desarrollo y bienestar social de los trabajadores.

- Apoyar al departamento de Recursos Humanos para que los colaboradores cumplan con el Reglamento Interno y normas legales.
- Participar en la coordinación de actividades relacionadas con medicina preventiva y de trabajo, así como intervenir en la ejecución de los programas de bienestar social, campañas de salud.

Personal del Sistema del Talento Humano

El Departamento de Talento Humano está conformado por un Jefe Departamental, Médico Ocupacional, Asistente y Trabajadora Social, quienes cuentan con sus contratos debidamente legalizados.

Cuadro 3.8 Datos del Personal

Nº	Nombre	Cargo	Nivel Académico	Experiencia
1	María del Carmen Molina	Jefe de RRHH	Tercer Nivel	4 años
2	Janeth Campoverde	Asistente de RRHH	Egresada	2 años
3	Cecilia Palacios	Médico Ocupacional	Cuarto Nivel	3 años
4	Angelica Guacho	Trabajadora Social	Tercer Nivel	3 años

Elaborado por: Las Autoras

Manual del Proceso de Selección

Objetivo

Establecer directrices y parámetros para el Reclutamiento y Selección del Personal con el objetivo de dotar personal competente para cumplir con la misión de la empresa.

Alcance

El alcance del Proceso de Selección engloba a todo el personal de la empresa a excepción de la Alta Gerencia.

Responsabilidad

El Proceso de Selección es responsabilidad del Sistema de Recursos Humanos, previa coordinación con el Jefe Departamental siempre y cuando sea autorizado por Gerencia.

Proceso de Selección del Personal

El proceso aplicado en la Selección del Personal parte desde que el Jefe de Recursos Humanos tiene conocimiento sobre la necesidad de contratar personal; el mismo que es informado mediante una Solicitud de Requerimiento de Personal, la cual debe ser entregada por el Jefe Departamental.

El siguiente paso en el proceso es ofertar el empleo mediante fuentes de convocatoria como son la prensa escrita y los portales web de empleos, posterior se procede a la selección de un número de candidatos óptimos que cumplen con el perfil requerido.

Los candidatos en mención son citados para una entrevista y a la vez evaluados mediante una guía de preguntas básicas, la planilla de criterios, prueba psicológica, prueba de conocimiento y prueba física con el objetivo obtener los resultados de la selección para contratar al personal idóneo para el cargo.

Manual del Proceso de Capacitación

Objetivo

Es dotar a los empleados de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que contribuyan al desarrollo y mejoramiento del desempeño laboral.

Alcance

El alcance del Proceso de Capacitación engloba a todo el personal de la empresa.

Responsabilidad

El Proceso de Capacitación es responsabilidad del Sistema de Recursos Humanos, previa coordinación con el Jefe Departamental siempre y cuando sea autorizado por Gerencia.

Proceso de Capacitación

El proceso de Capacitación parte de la Evaluación del Desempeño, la misma que como su nombre lo dice, evalúa la competencia del personal para determinar las necesidades específicas de capacitación.

Es responsabilidad del Jefe Departamental, después de la retroalimentación y calificación de la Evaluación de Desempeño, entregar a Recursos la Solicitud de Capacitaciones en donde constarán todos los temas requeridos.

Las Solicitudes de Capacitaciones receptadas por Recursos Humanos serán la base para armar el Plan de Capacitación Anual y conjuntamente con el Director de Planta y Director de Gestión y Control revisan y aprueban las capacitaciones.

El cumplimiento y avance de las capacitaciones contempladas en el Plan se evalúa de forma mensual, pudiendo también existir capacitaciones no previstas ni estipuladas en dicho Plan, estas se denominan Capacitaciones Urgentes y son requeridas por el Jefe Departamental mediante una solicitud en donde se indica el tipo de capacitación, el motivo e importancia de la misma.

El Sistema de Recursos Humanos evalúa el Plan de Capacitación cada 6 meses para determinar los posibles cambios según las nuevas necesidades presentadas en el entorno.

3.3.2 Planificación Específica

EMPRESA “LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A.”

Examen a los Sistemas de Selección y Capacitación del Talento Humano REFERENCIA: PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESPECIFICA

N°	Objetivos y Procedimientos	Ref.	Realizado por
	Objetivos		
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluar el control interno de los Sistemas de Selección y Capacitación del Talento Humano. ➤ Evaluar y calificar el riesgo de auditoría del examen. ➤ Identificar áreas críticas. 		
	Procedimientos		
1	Aplique un cuestionario de Control Interno que le permita evaluar los cinco componentes del COSO relacionados con el Sistema de Talento Humano.	PE/PT1	K.S

2	Mediante la aplicación de una encuesta al Jefe de Talento Humano determine la estructura organizacional y funcional, los niveles jerárquicos, las responsabilidades designadas, la interrelación con otras áreas.	PE/PT2	K.S
3	Analice las funciones establecidas al personal del Sistema y si estas ayudan a cumplir con las metas y objetivos descritos.	PE/PT3	K.S
4	Aplique una encuesta de liderazgo al Gerente y al Jefe de Talento Humano y defina la actuación de estas autoridades.	PE/PT4	K.S
5	Analice si las técnicas aplicadas en el proceso de Selección y Capacitación son adecuadas.	PE/PT5	K.S
5.1	Determine si el sistema utilizado por el Departamento de Recursos Humanos permite obtener información confiable, completa y oportuna.		
6	Haga un relevamiento de los Proceso de Selección y Capacitación mediante diagramas de flujo y evalúe su pertinencia.	PE/PT6	K.S
7	Resuma la información obtenida, analice y documente en la Matriz de Calificación de Riesgo detallando cada uno de los procedimientos a seguir durante la ejecución.	PE/PT7	K.S

Elaborado por: Las Autoras

Aprobado por: Ing. Genaro Peña

EMPRESA “LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A”
REPORTE DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

Cuenca, 08 de Junio del 2015.

Ing. María del Carmen Molina
Jefe de Talento Humano

Informe de Control Interno

Como parte del examen realizado a los Sistemas de Selección y Capacitación del Talento Humano de la empresa “LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A”, con orden de trabajo # 001, hemos estudiado y evaluado el sistema de control interno con el objetivo de determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría necesarias para expresar nuestra opinión.

En el siguiente informe damos a conocer algunos aspectos que consideramos deben ser tomados en cuenta para la identificación de factores de riesgos con respecto al funcionamiento de los controles, los mismos que dan a conocer importantes deficiencias en las operaciones que a continuación describiremos.

Contar con Manuales de Procesos Actualizados mejorará su Gestión

Si bien la empresa cuenta con flujo de procesos se ha determinado que no cuenta con manuales de proceso, que según la Norma de Sistema de Gestión y Seguridad Alimentaria con código IT-01-111 en donde se estipula que “Mantener actualizados los manuales de procesos y perfiles de todo el personal a fin de utilizar estas herramientas para evaluaciones de puestos, selección, contratación e inducción de personal y desarrollo organizacional” norma que no se cumple por falta de

elaboración de los mismo por parte del sistema de Talento Humano basando el desarrollo de sus procesos según la instrucción dada al trabajador al momento de iniciar actividades en su puesto de trabajo y a diagramas de proceso en donde solo se describe las actividades que cada departamento tiene que cumplir, sin constar los pasos que debe seguir para desarrollar cada proceso que serviría como medio de consulta permanente y que debería estar al alcance del trabajador como guía de las actividades diarias.

Conclusión

Al no disponer de manual de procesos no se puede cumplir con la norma mencionada anteriormente limitando al trabajador a realizar los procesos de manera adecuada debido a que no dispone de un mecanismo de consulta permanente y al alcance en donde se estipule paso a paso los procesos que se debe realizar con el objetivo de mitigar errores y lograr la eficiencia en el desarrollo de sus actividades.

Recomendación

Al Jefe de Talento Humano

Coordinar la elaboración de manuales de proceso y a su vez extender al personal activo de la empresa “Lácteos San Antonio C.A”, que servirán como medio de consulta permanente para realizar actividades para las cuales fueron contratados y así evitar deficiencias en la ejecución de procesos y sobre todo tener claro la responsabilidad en cada uno de sus puestos de trabajo cumpliendo con la normas estipuladas en la empresa.

La Separación de Funciones y Rotación de Labores es Limitada

La empresa “Lácteos San Antonio C.A” contempla la separación de funciones incompatibles y rotación de labores como método para control de actividades, según las Normas y Procedimientos de Control Interno en el Sistema de Gestión y Control con código CI-01-01 numeral 12 “La alta gerencia de la empresa tendrá cuidado al

definir las funciones de sus colaboradores y de procurar la rotación de las tareas, de manera que existan independencia, separación de funciones incompatibles y reducción de riesgo de errores o acciones irregulares. ” política que no se cumple en su totalidad porque el Departamento de Talento Humano no considera la rotación de labores dentro de los departamentos lo cual limita al trabajador a tener conocimientos claves en procesos importantes diferentes a los que cumple, minimizando la posibilidad de crecimiento del personal para desarrollarse en otros puestos de trabajo y así poder colaborar en casos de imprevistos a los que está expuesta la empresa como al ausentismo de un empleado, puestos que no pueden ser suplantados por que el personal desconoce de otros procesos.

Conclusión

Limitar al personal a cumplir una sola función y no poner en práctica la rotación laboral en la empresa ocasiona que el trabajador carezca de conocimientos en procesos claves en otras actividades dentro del departamento lo que limita el crecimiento profesional e impide suplantar puestos de trabajo en caso de ausencia de un colaborador ocasionando un atraso en el desarrollo de procesos y funciones de la empresa por situaciones no previstas.

Recomendación

Al Jefe de Talento Humano

Ejecutar un plan de Rotación de Labores del personal con el objetivo de que los trabajadores conozcan, aprendan y puedan cumplir procesos claves en otras actividades dentro del departamento que permitan el crecimiento profesional del trabajador y puedan suplantar puestos de trabajo en caso de ausencia de un colaborador evitando un atraso en el desarrollo de procesos y funciones de la empresa por situaciones no previstas.

Incumplimiento de Incentivos al Personal

“Lácteos San Antonio C.A” no cuenta con un plan de incentivos incumpliendo lo establecido en la Norma de Sistema de Gestión y Seguridad Alimentaria con código IT-01-111 en donde se estipula “Coordinar y desarrollar los procesos de incentivos del personal conforme a su desempeño”, el departamento de Talento Humano determina que los incentivos son voluntarios y de carácter ocasional, sin tomar en cuenta este método para motivar a los trabajadores e incrementar su esfuerzo con el objetivo de obtener beneficios en las funciones para las que fueron designados.

Conclusión

El no contar con un plan de incentivos que motive al personal a mejorar su eficiencia al momento de cumplir sus funciones impide la posibilidad de incrementar la productividad y mejorar el desarrollo de procesos que influyan en el crecimiento de la empresa.

Recomendación

A los Directivos y Jefes Departamentales

Considerando los incentivos como una técnica o método importante para motivar a los trabajadores a desempeñar de manera óptima sus actividades se recomienda incentivar mediante reconocimiento a méritos obtenidos por la dedicación y avances positivos en su trabajo, valorizando el esfuerzo realizado por quienes impulsan a lograr resultados positivos en la empresa.

Participación Directa del Personal en la Propuesta y Consecución de Objetivos

El personal de “Lácteos San Antonio C.A” participa indirectamente en la propuesta y consecución de objetivos al desarrollar sus actividades diarias, es importante considerar como punto de vista opiniones emitidas por parte de los trabajadores en base a la experiencia adquirida al desarrollar sus funciones diarias como técnica de detección de fallas y métodos de corrección, las mismas que deben ser analizadas al calificar el grado de efectividad obtenida en los procesos de sus funciones

permitiendo a los directivos de la empresa tomar decisiones para mantener, mejorar o corregir procesos importantes que ayuden a lograr lo esperado, y no dejar esta labor solo a criterio de los directivos.

Conclusión

Según lo analizado en la empresa el personal colaborador no participa directamente en la propuesta y consecución de objetivos dejando esta labor a los directivos de la empresa quienes analizan y toman decisiones de acuerdo a sus criterios.

Recomendación

A los Directivos y Jefes Departamentales

Considerar opiniones de sus subordinados al momento de analizar el cumplimiento de objetivos utilizando estos puntos de vista como una herramienta clave para tomar correcciones a tiempo de sucesos que minimicen la efectividad de un proceso.

La Aplicación de Indicadores o Índices de Gestión Permitirá Evaluar el Desempeño

“Lácteos San Antonio C.A” no dispone de índices o indicadores de gestión en consecuencia no los aplica como mecanismo básico de retroalimentación de su planificación, instrumentos necesarios en toda empresa que ayudan a cuantificar, evaluar y obtener información real, constante y precisa del comportamiento y desempeño de procesos que pueda ser comparada con algún nivel de referencia para determinar la posible existencia de una desviación sobre la cual se deba tomar decisiones y acciones correctivas, encontrándose en análisis el proceso de implementación dentro de la empresa lo que impide que detecten y prevean desviaciones de manera oportuna.

Conclusión

El no disponer de índices de gestión impide obtener un análisis completo sobre condiciones o situaciones específicas que determinen el desempeño o comportamiento de una organización y que permita mejorar o tomar acciones

correctivas para llegar a cumplir objetivos planteados por la empresa, siendo un instrumento útil y básico que retroalimente la planificación.

Recomendación

A los Directivos y Jefes Departamentales

Como elemento fundamental de la Planificación Estratégica de la Empresa se debe formular indicadores evaluativos y aplicar en el marco de un tablero de mando, eso permitirá medir el desempeño de la organización, permitiendo así direccionar al plan estratégico propuesto por “Lácteos San Antonio C.A” para lograr el cumplimiento de objetivos planteados.

No existe una Unidad de Auditoria Interna

La auditoría Interna es una actividad independiente y objetivo que agrega valor y mejora las operaciones de una empresa, “Lácteos San Antonio C.A” no dispone de esta herramienta de la Gerencia Dinámica, sin embargo que, tanto por la estructura organizacional, el volumen de operaciones, la estructura humana, el patrimonio, etc. amerita su funcionamiento, como una actividad de aseguramiento y consulta de la gestión empresarial que además apoyará en la prevención y detección de fraudes, control de cumplimiento de objetivos así como de sus políticas, análisis del buen funcionamiento del sistema de control interno.

La Gerencia y Directivos no han considerado la creación del departamento de Auditoria Interna, la inexistencia del mismo ocasiona que no exista una constante, adecuada y eficaz evaluación de los Sistemas de Control Interno, administración de riesgos y de la administración. .

Conclusión

Al no contar con un departamento de Auditoria Interna la empresa minimiza la posibilidad de conocer con más claridad los riesgos a los que se expone, así como a un seguimiento actualizado de la gestión empresarial que ayuda a incrementar la posibilidad del cumplimiento de objetivo y sobre todo el correcto funcionamiento del sistema de control interno.

Recomendación

Al Gerente de la Empresa

Ordenar al Gerente de la empresa que prepare un estudio que permita la creación de la Unidad de Auditoría Interna, su estructura Organizacional y Humana.

3.3.3 Ejecución

EMPRESA “LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A.”
Examen a los Sistemas de Selección y Capacitación del Talento Humano
REFERENCIA: PROGRAMA DETALLADO DE LA EJECUCIÓN

N°	Objetivos y Procedimientos	Ref.	Realizado por
	Objetivos		
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplicar pruebas y procedimientos de Auditoria de conformidad con el enfoque. ➤ Evaluar y mejorar la eficiencia, eficacia y economía de los Sistemas de Selección y Capacitación del Talento Humano de la Empresa "Lácteos San Antonio C.A" ➤ Identificar y desarrollar los hallazgo de Auditoria. 		
	Procedimientos		

1	Mediante la aplicación de indicadores de eficiencia, eficacia y economía:		
1.1	Evalúe los resultados entre las metas propuestas y alcanzadas por el Sistema de Selección y Capacitación del Talento Humano.	E/PT 1	M.C
1.2	Verifique el porcentaje de personal que recibió capacitación en la entidad.		
2	Realice un análisis mediante gráficos del Plan de Capacitación.		
2.1	Compruebe si el Plan de Capacitación se encuentra debidamente estructurado para mejorar el rendimiento del personal.	E/PT 2	M.C
2.2	Analice la capacitación efectuada en relación a las áreas de la empresa		
2.3	Verifique si el Plan de Capacitación se ha estructurado en función del diagnóstico de necesidades y evalúe su pertinencia.	E/PT 3	
3	Verifique las aptitudes y actitudes del personal que labora en el área de Talento Humano.	E/PT 4	M.C

4	Mediante la definición de una muestra analice los procesos de Selección de Personal.	E/PT 5	M.C
5	Evalúe el presupuesto de Capacitación considerando los logros alcanzados.	E/PT 6	M.C

Elaborado por: Las Autoras
Aprobado por: Ing. Genaro Peña

EMPRESA “LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A”

REPORTE DE LA EJECUCIÓN

Personal no Capacitado del Total de Empleados la Empresa.

La Norma Sistema de Gestión y Seguridad Alimentaria código IT-01-111 “Capacitar y mantener al personal actualizado en sus conocimientos con el fin de obtener un desarrollo de actividades eficientes”, no es cumplida a cabalidad según lo verificado en análisis realizado, se demostró que existe personal no capacitado debido a la inasistencia a las capacitaciones por las siguientes razones: falta de organización y coordinación con los jefes departamentales, distribución de tiempo, manejo de turnos rotativos, puestos de trabajos claves en procesos que no pueden ser suspendidos y situaciones imprevistas, ocasionando la falta de actualización de conocimientos que son esenciales para mejorar el desarrollo de procesos en todos los departamentos, en consecuencia se establece que no todos los colaboradores de la empresa recibieron capacitación como se demuestra en el siguiente análisis:

Capacitación del Personal

Lácteos San Antonio está conformado en su totalidad por 252 trabajadores de los cuales 224 han recibido capacitación, como se contempla en el siguiente indicador:

$$\frac{\text{Empleados Capacitados}}{\text{Total empleados de la Empresa}} = \frac{224}{252} = 89\%$$

Se evidenció que del total de empleados de la organización un 11% no fue capacitado perteneciendo este porcentaje a trabajadores que no asisten a las capacitaciones.

Conclusión

El 11% del personal no capacitado se da por factores internos mencionados anteriormente que impiden la asistencia de todos los trabajadores a las capacitaciones planificadas.

Recomendación

Gerente General y Jefe de Recursos Humanos

Coordinar y organizar con los jefes departamentales las capacitaciones planificadas en cuanto al tiempo y distribución de actividades con el objetivo de lograr que todos los empleados asistan a las mismas.

Elaboración de un Plan de Capacitación dirigido a toda la organización con el objetivo de mejorar el rendimiento integral de todos los trabajadores.

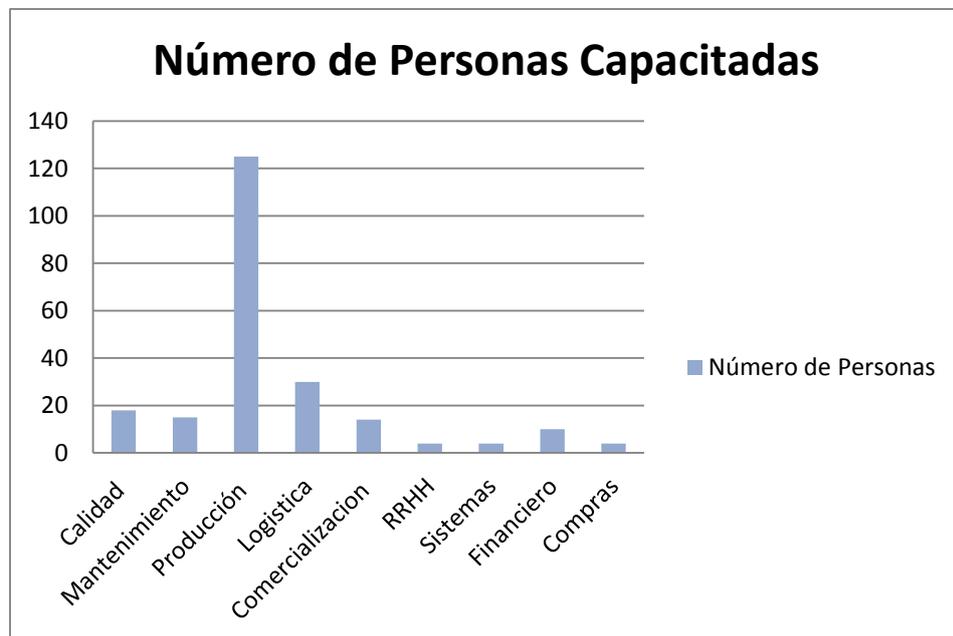
La empresa “Lácteos San Antonio C.A.” cuenta con un plan y un presupuesto anual de capacitaciones deficiente el mismo no cubre las necesidades de capacitación de todas las áreas de la empresa como se demuestra en el gráfico 3.3. Según la Norma de Sistema de Gestión y Seguridad Alimentaria código IT-01-111 se estipula que “Elaboración de programas de capacitación y entrenamiento para todo el personal de la empresa”, pero se observó que dichas capacitaciones están dirigidas a niveles operativos como los departamentos de Calidad, Producción y Logística, lo cual perjudica a los demás departamentos que no cuentan con las capacitaciones suficientes para mejorar el desempeño de las actividades impidiendo cumplir con el objetivo de promover en forma constante y progresiva el enriquecimiento de conocimiento y desarrollo profesional de los trabajadores en todos los niveles de la organización. Esta situación se presenta en virtud de que la Planificación del Subsistema de Capacitación se efectúa sin considerar un diagnóstico real de necesidades de capacitación.

Gráfico 3.3 Capacitaciones por Departamento



Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 3.4 Número de Personas Capacitadas



Elaborado por: Las Autoras

Conclusión

El Plan Anual de Capacitación está orientado únicamente al nivel operativo de la empresa, perjudicado a los demás departamentos en la oportunidad de actualizar conocimientos y mejorar el desarrollo de procesos dentro de la empresa.

Recomendación

Jefe de Talento Humano

Se recomienda estructurar el Plan de Capacitación dirigida a todos los departamentos que conforman la empresa y que la actualización y entrenamiento a los trabajadores sea distribuido de manera equitativa con el fin de lograr beneficios generales en todos los procesos productivos, este plan debe tener como fundamento el diagnóstico de necesidades de capacitación.

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en el Sistema de Talento Humano

Un diagnóstico de necesidades de capacitación requiere que se definan:

- a) Perfil real de los empleados y trabajadores de la empresa
- b) Perfil deseado de acuerdo a los requerimientos empresariales
- c) Falencias o necesidades que iguales los perfiles
- d) Propuestas que fundamenten el plan de capacitación.

Al estar el plan de capacitación direccionado en su mayor parte a los sistemas operativos existe despreocupación por los otros departamentos como es el caso del departamento de Talento Humano en donde varias actividades son distribuidas para quienes conforma el mismo recayendo la responsabilidad general en el Jefe de Talento Humano quien es el que direcciona procesos de sus subordinados, por lo tanto la actualización de sus conocimientos es necesaria ya que la importancia de cumplir objetivos planteados como líder de un departamento requiere de un sin número de aptitudes las mismas que pueden ser adquiridas y retroalimentadas en

base a la actualización de conocimientos para la adaptación de cambios dentro de una empresa la cual se logra mediante la capacitación al personal que debe ser direccionada para todos los departamentos buscando el entrenamiento de los colaboradores con el fin de que se logre una mejora continua y desarrollo eficaz en las funciones designadas para cumplir los objetivos empresariales.

Conclusión

Al ser el Jefe de Talento Humano responsable del cumplimiento eficaz de actividades y al estar al mando de sus subordinados se ve en la necesidad de retroalimentar y actualizar sus conocimientos mediante capacitaciones las mismas que no han sido recibidas puesto que según el Plan de capacitación al personal en la empresa esta direccionado a los departamentos operativos siendo importante disponer de personal capacitado en todas las áreas.

Recomendación

Al Gerente General

Evaluar de manera objetiva los requerimientos de capacitaciones plasmados en el Plan de Capacitación tomando en cuenta la equidad para que sean dirigidas a todos los departamentos.

Grado de Eficiencia de la Administración de Talento Humano

El personal que conforma el Sistema de Talento Humano fue seleccionado de acuerdo a sus aptitudes y actitudes evaluadas según los test que dentro del proceso de selección se utilizan al momento de contratar y a través de la evaluación anual de desempeño demostrando un resultado positivo dentro de sus funciones desarrollando sus capacidades a través de la labor diaria.

Sin embargo hay que recalcar que el Sistema de Talento Humano está conformado por cuatro miembros: Jefe, Asistente, Trabajadora Social y Médico Ocupacional, que

representan el 2% del total de empleados, quienes se encargan de desarrollar sus actividades de acuerdo a su rama profesional presentando un sobrecargo de actividades sobre todo al jefe departamental ocasionando que estas no sea cumplidas a cabalidad a causa del alto número de actividades y funciones que se desarrollan en el mismo, debido a que Lácteos San Antonio C.A es una empresa relativamente grande por lo que se requiere contar con un mayor número de personal ya que no es suficiente el personal actual que labora en el departamento, el déficit de personal causa un retraso en la ejecución de algunas actividades, por tanto se debe considerar que para el buen funcionamiento del departamento es importante no solo contar con personal capacitado si no también el necesario para que se pueda realizar todos los procesos de manera oportuna, eficaz y eficiente.

Conclusión

El Sistema de Talento Humano está conformado por personal competente y capacitado pero no el necesario para cumplir con todas la actividades designadas por la empresa, requiere contratar más personal que ejecute actividades, cubran funciones y apoyen a la consecución de objetivos estipulados en el departamento.

Recomendación

Gerente

Contratación de personal necesario para cubrir la demanda de actividades del Sistema de Talento Humano con el fin de optimizar procesos y lograr objetivos planteados evitando la sobrecarga de actividades en el personal.

Incumplimiento en el Proceso de Selección y Contratación

El Proceso de Selección y Contratación no son cumplidos en un 100% Según lo mencionado en la Norma de Sistema de Gestión y Seguridad Alimentaria IT-01-111 “Llevar a cabo los procesos de selección, contratación, inducción de personal de acuerdo a los procedimientos establecidos” el Sistema de Talento Humano aplica eficazmente en un 97% los procesos de selección y contratación al momento de

entrevistar a los candidatos para cubrir un puesto de trabajo, recalando que en el análisis realizado se observó que en un 3% de la muestra estudiada no cumplió con los procesos de selección y capacitación justificando esta omisión en base a decisiones por parte de los dueños de la empresa al autorizar la contratación directa de personal con cierto grado de afinidad familiar.

$$\frac{\text{Carpetas que cumplen los procedimientos}}{\text{Total de la Muestra}} \times 100 = \frac{33}{34} \times 100 = 97\%$$

Conclusión

Los procesos establecidos para selección y contratación de personal son aplicados en cada candidato analizando así que el Sistema de Recursos Humanos cumple en un 97% con lo establecido en el desarrollo de esta función, el 3% de incumplimiento se debe a contratación de personal con grado de afinidad familiar con los propietarios de la empresa.

Recomendación

Jefe de Talento Humano

Mantener el cumplimiento de procesos en cuanto a la Selección y Contratación de personal con el objetivo de cubrir al 100% la ejecución de esta función la cual debería ser aplicada para todos los entrevistados sin excepción alguna.

Presupuesto Plan Anual de Capacitación

El monto del presupuesto anual no fue suficiente para cubrir el costo de capacitaciones para los trabajadores, la necesidad de contar con personal capacitado obliga a toda empresa a mantener recursos económicos designados al plan de capacitación anual, en este caso el monto utilizado en capacitaciones excedió en un

11%, este exceso se debió a que se llevaron a cabo capacitaciones imprevistas a las que toda empresa está expuesta elevando el presupuesto establecido.

$$\frac{\text{Monto Utilizado}}{\text{Presupuesto Capacitación}} = \frac{35.250,00}{31.762,00} = 111\%$$

Conclusión

Las capacitaciones imprevistas que se desarrollaron provocaron el incremento del 11% en cuanto al valor presupuestado para la capacitación planificada.

Recomendación

Jefe de Recursos Humanos

Al momento de presupuestar el plan anual de capacitación considerar un valor adicional que solvete imprevistos en cuanto a capacitaciones emergentes que se pueden presentar durante el período.

LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A



**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS SISTEMAS DE
SELECCIÓN Y
CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

INFORME DE AUDITORIA

CUENCA-ECUADOR

Contenido

CAPITULO I.....	111
INFORMACION INTRODUCTORIA.....	111
CAPITULO II	120
CONTROL INTERNO	120
CAPITULO III.....	126
RESULTADOS DE GESTIÓN	126

INFORME DE AUDITORIA

Cuenca, 18 de febrero 2016.

Señor

Rigoberto Moncayo

Gerente General

Cuidad.

De nuestras consideraciones:

Hemos realizado el examen a los Sistemas de Selección y Capacitación del Talento Humano de la Empresa “Lácteos San Antonio C.A”, en el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre 2014.

Nuestro examen se efectuó de acuerdo a las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas, Manuel de Políticas y Normas de “Lácteos San Antonio C.A”, además de los reglamentos emitidos por el Código de Trabajo, las cuales requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.

Debido a la naturaleza especial del examen, los resultados se encuentran expuestos en comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

Atentamente,

Karla Samaniego

Auditor

Mayra Castillo

Auditor

CAPITULO I

INFORMACION INTRODUCTORIA

Origen o motivo del Examen

Por Solicitud del Sr. Rigoberto Moncayo Gerente de la Empresa “Lácteos San Antonio C.A” y para realizar la tesis de grado aceptado por la empresa mediante el oficio emitido por gerencia general el 16 de Noviembre del 2014.

Objetivo General

Verificar que los Sistemas de Selección y Capacitación estén dotando de personal con perfiles apropiados y que la capacitación permita mejorar los conocimientos, actitudes, habilidades y que sean un factor del cambio para el mejoramiento de los resultados de la empresa

Alcance

Al realizar el examen a los Sistemas de Selección y Capacitación del Talento Humano procederemos a evaluar planes y programas, la organización y funciones de Talento Humano, los procedimientos, el personal, los métodos y técnicas, los resultados y seguimientos, la relación con el organismo regulador, la coordinación y las medidas de control.

Objetivos Particulares

- Verificar si se han alcanzado las metas y objetivos establecidos en los planes y programas de selección y capacitación.
- Comprobar que la organización y funciones del área de Selección y Capacitación responda a los objetivos de estos subsistemas y a sus

necesidades.

- Verificar que los procedimientos implementados por la empresa faciliten las actividades de selección y capacitación.
- Verificar que el personal encargado de la selección y de la capacitación es cualificado.
- Comprobar si las técnicas y métodos aplicados en la Selección y Capacitación del personal son adecuados.
- Verificar si los resultados obtenidos son afines a los objetivos del área de Selección y Capacitación y realizar el seguimiento respectivo.
- Verificar el correcto cumplimiento del Código de Trabajo y Reglamento Interno de la entidad.
- Verificar el cumplimiento del control interno en el proceso de Selección y Capacitación por el personal encargado.

Reseña Histórica de la Empresa “Lácteos San Antonio C.A”

En el año 1975 se constituye la empresa Lácteos San Antonio C.A. en el cantón Cañar, en la zona austral del país, siendo su mentalizador y gestor Don Alejandrino Moncayo Alvarado, quien agrupó a importantes ganaderos de la zona incluyendo como socio estratégico a la Ilustre Municipalidad de Guayaquil, es así que en ese año se acopiaba un volumen aproximado de 6000 litros diarios de leche cruda.

Cinco años más tarde se comienza el montaje de la primera planta de pasteurización con capacidad de 2.000 litros/hora, que se comercializa a granel. En 1983 se lanza una nueva presentación de leche pasteurizada de 1 litro en funda de polietileno, que tiene una buena acogida en las ciudades de Cuenca, Durán y Guayaquil.

Para 1990 las operaciones de la planta San Antonio se encontraban fortalecidas y la infraestructura había mejorado notablemente, la producción de leche en funda bordeaba ya los 50.000 litros/día y se implementan nuevas líneas de producción como yogurt con sabores, mantequilla y queso fresco.

En 1997 se toma la decisión estratégica de ampliar la cobertura geográfica de la empresa construyendo una segunda planta de proceso en el Parque Industrial de Cuenca.

En una siguiente etapa la empresa emprende un nuevo reto la adquisición de la primera envasadora aséptica y equipo de proceso UHT-TetraPak en 1999. Con ello se marca el nuevo rumbo en el que se aventura a disputar el mercado de leche larga vida produciendo hasta un volumen de 80.000 litros diarios en 2005, contando ya la empresa en ese entonces con 5 máquinas envasadoras asépticas, un tanque de almacenamiento aséptico y un mix de productos de 22 ítems.

En noviembre de 2008 la empresa recibió la certificación de sus procesos de producción bajo el Sistema de Gestión de Inocuidad de los Alimentos ISO 22000:2005, constituyéndose en la primera empresa láctea del país. El compromiso empresarial para con sus clientes fue el único motivo para la implantación de este estándar internacional que eleva la calidad del producto y le otorga un valor diferencial que el cliente lo reconoce y valora, recibiendo reconocimientos de la Cámara de Industrias de Cuenca, XIV Trofeo internacional o la mejor imagen de marca, entregado en Madrid - España en 1989, en el 2004 recibe el Primer lugar en la categoría producción de leche y productos lácteos por la revista EKOS ECUADOR y en 2006 recibe en Urna-Perú el premio ÉXITO BUSSINES AWARD en lo categoría de empresa láctea más destacada a nivel regional.

En la actualidad la capacidad de la planta se aproxima a los 300.000 litros/día y su portafolio de productos alcanza los 142 ítems además cuenta con equipos de proceso y envasado que se constituyen en los más modernos del país con tecnología de punta, lo que proporciona mayor seguridad durante lo producción debido a la

automatización y monitoreo de los mismos durante las 24 horas de funcionamiento de la planta, garantizados por el trabajo técnico y calificado del personal de la empresa poseedor de una amplia experiencia en sistemas asépticos y en general en la industria láctea.

La visión y estrategia de los directivos de la empresa apunta a atender nuevos segmentos de mercado por lo cual se han hecho importantes inversiones en infraestructura tecnológica e investigación y desarrollo para la producción de leche en polvo, yogur funcional, néctares de fruta y en general nuevos productos que buscan mejorar el bienestar de quien lo consuma.

El capital inicial de Lácteos San Antonio fue lo que actualmente representaría once dólares americanos; con el paso del tiempo y el fortalecimiento de esta empresa el capital actual oscila en los ocho millones de dólares.

Principales Disposiciones Legales

Constitución de la República

Servicio de Rentas Internas

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Superintendencia de Compañías

Ministerio de Industrias y Productividad

Agencia de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria Arcsa

Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro – Agrocalidad

Cámara de Comercio de Cuenca

Misión

“Somos una empresa comprometida en satisfacer las necesidades de nutrición, mediante la entrega de productos inocuos a la sociedad, elaborados con la más alta calidad, y desarrollados por personal altamente calificado, fortaleciendo el crecimiento y desarrollo de nuestra comunidad.”

Visión

“Ser un referente en el mercado nacional con proyección al mercado externo mediante la elaboración de productos alimenticios de alto valor nutricional

Reconocidos por:

- Ser la primera opción de compra para sus clientes por su valor nutricional calidad y precio;
- La innovación, al estar presente en los diferentes segmentos de mercado con productos desarrollados para cada uno;
- Mantener procesos eficientes con última tecnología; y,
- Ser una empresa rentable reconocida por su mayor activo su “Marca”

Fines de la Empresa “Lácteos San Antonio C.A”

Es una empresa dedicada a la elaboración de productos lácteos, sus derivados, néctares y bebidas, la cual asume el compromiso de desarrollar sus actividades considerando prioritariamente los proceso de inocuidad de sus productos, la Seguridad, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Responsabilidad Social Empresarial, características que conjuntamente con su factor laboral han llevado al crecimiento exitoso de la organización.

Organización de la “Lácteos San Antonio C.A”

La empresa se constituye en 1975 bajo la modalidad de Compañía Anónima con un capital dividido en acciones negociables desde su constitución ha dado un giro impresionante tanto en tamaño como en estructura dinamizada según sus necesidades pero manteniendo siempre la presencia de la Junta General de Accionista como el órgano supremo de la misma seguido del Gerente General quien tendrá a su cargo la dirección y administración y como unidad de vigilancia al Director de Gestión y Control encargado de la gestión general y los elementos de análisis necesarios para el control de la empresa y la toma estratégica de decisiones.

Además cuenta con los siguientes departamentos:

- Contable
- Financiero
- Recursos Humanos
- Compras
- Sistemas
- Comercial
- Producción
- Calidad
- Logística
- Mantenimiento

Domicilio de la “Lácteos San Antonio C.A”

Su establecimiento principal se encuentra ubicado en la provincia de Cañar, km 80 en la Hacienda San Antonio, mientras que la sucursal en la calles Carlos Tosi y Cornelio Vintimilla, Parque Industrial.

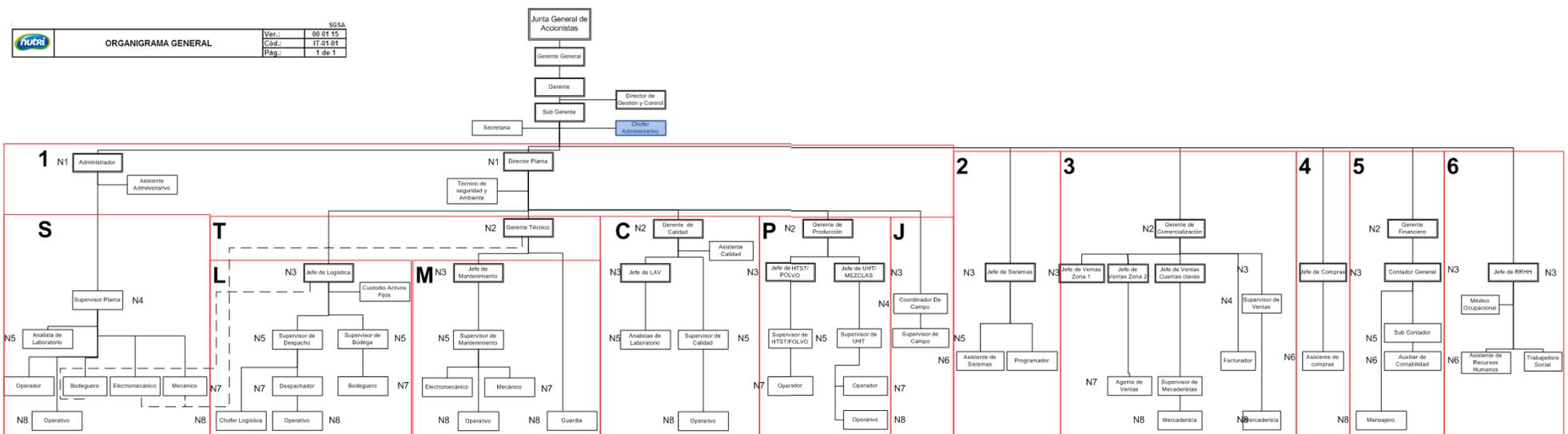
Actividades de la “Lácteos San Antonio C.A”

Es una empresa dedicada a la elaboración de productos lácteos, sus derivados, néctares y bebidas.

Venta a distribuidores directos y autoservicios.

Organigrama

Gráfico 3.1 Estructura Orgánica



Fuente: Plan Estratégico Empresa “Lácteos San Antonio C.A”

Objetivo del Sistema de Talento Humano

El objetivo del Departamento de Recursos Humanos es proporcionar personal idóneo, buscando que los procesos de la entidad sean eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo logrando siempre el bienestar del empleado para asegurar su mejor rendimiento en el desempeño de sus actividades.

Políticas del Sistema de Talento Humano

El Departamento dispone de políticas sobre:

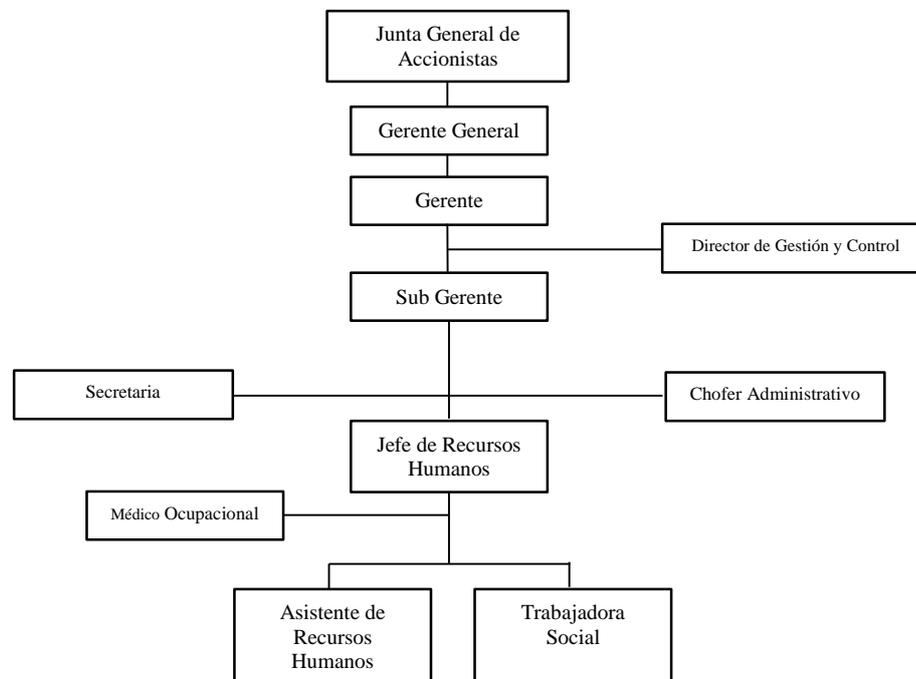
- Trabajo Infantil
- Discriminación
- Trabajo Forzoso
- Sobornos y Corrupción
- Confidencialidad
- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Horarios y Jornadas de Trabajo
- Salarios
- Permisos
- Vacaciones
- Uniformes y Equipos de Protección
- Derechos
- Deberes
- Prohibiciones
- Sanciones

Responsabilidades del Departamento de Recursos Humanos

- Reclutamiento y Selección de Personal
- Evaluación del Desempeño y Control del Personal
- Clima y Satisfacción Laboral
- Administración y Control del Personal
- Comunicación Organizacional Externa e Interna

Organigrama del Departamento de Recursos Humanos

Gráfico 3.2 Estructura Orgánica del Departamento de Recursos Humanos



Fuente: Manual de Funciones de la Empresa “Lácteos San Antonio C.A”

CAPITULO II

CONTROL INTERNO

Contar con Manuales de Procesos Actualizados mejorará su Gestión

Si bien la empresa cuenta con flujo de procesos se ha determinado que no cuenta con manuales de proceso, que según la Norma de Sistema de Gestión y Seguridad Alimentaria con código IT-01-111 en donde se estipula que “Mantener actualizados los manuales de procesos y perfiles de todo el personal a fin de utilizar estas herramientas para evaluaciones de puestos, selección, contratación e inducción de personal y desarrollo organizacional” norma que no se cumple por falta de elaboración de los mismo por parte del sistema de Talento Humano basando el desarrollo de sus procesos según la instrucción dada al trabajador al momento de iniciar actividades en su puesto de trabajo y a diagramas de proceso en donde solo se describe las actividades que cada departamento tiene que cumplir, sin constar los pasos que debe seguir para desarrollar cada proceso que serviría como medio de consulta permanente y que debería estar al alcance del trabajador como guía de las actividades diarias.

Conclusión

Al no disponer de manual de procesos no se puede cumplir con la norma mencionada anteriormente limitando al trabajador a realizar los procesos de manera adecuada debido a que no dispone de un mecanismo de consulta permanente y al alcance en donde se estipule paso a paso los procesos que se debe realizar con el objetivo de mitigar errores y lograr la eficiencia en el desarrollo de sus actividades.

Recomendación

Al Jefe de Talento Humano

Coordinar la elaboración de manuales de proceso y a su vez extender al personal activo de la empresa “Lácteos San Antonio C.A”, que servirán como medio de consulta permanente para realizar actividades para las cuales fueron contratados y así evitar deficiencias en la ejecución de procesos y sobre todo tener claro la responsabilidad en cada uno de sus puestos de trabajo cumpliendo con la normas estipuladas en la empresa.

La Separación de Funciones y Rotación de Labores es Limitada

La empresa “Lácteos San Antonio C.A” contempla la separación de funciones incompatibles y rotación de labores como método para control de actividades, según las Normas y Procedimientos de Control Interno en el Sistema de Gestión y Control con código CI-01-01 numeral 12 “La alta gerencia de la empresa tendrá cuidado al definir las funciones de sus colaboradores y de procurar la rotación de las tareas, de manera que existan independencia, separación de funciones incompatibles y reducción de riesgo de errores o acciones irregulares. ” política que no se cumple en su totalidad porque el Departamento de Talento Humano no considera la rotación de labores dentro de los departamentos lo cual limita al trabajador a tener conocimientos claves en procesos importantes diferentes a los que cumple, minimizando la posibilidad de crecimiento del personal para desarrollarse en otros puestos de trabajo y así poder colaborar en casos de imprevistos a los que está expuesta la empresa como al ausentismo de un empleado, puestos que no pueden ser suplantados por que el personal desconoce de otros procesos.

Conclusión

Limitar al personal a cumplir una sola función y no poner en práctica la rotación laboral en la empresa ocasiona que el trabajador carezca de conocimientos en

procesos claves en otras actividades dentro del departamento lo que limita el crecimiento profesional e impide suplantar puestos de trabajo en caso de ausencia de un colaborador ocasionando un atraso en el desarrollo de procesos y funciones de la empresa por situaciones no previstas.

Recomendación

Al Jefe de Talento Humano

Ejecutar un plan de Rotación de Labores del personal con el objetivo de que los trabajadores conozcan, aprendan y puedan cumplir procesos claves en otras actividades dentro del departamento que permitan el crecimiento profesional del trabajador y puedan suplantar puestos de trabajo en caso de ausencia de un colaborador evitando un atraso en el desarrollo de procesos y funciones de la empresa por situaciones no previstas.

Incumplimiento de Incentivos al Personal

“Lácteos San Antonio C.A” no cuenta con un plan de incentivos incumpliendo lo establecido en la Norma de Sistema de Gestión y Seguridad Alimentaria con código IT-01-111 en donde se estipula “Coordinar y desarrollar los procesos de incentivos del personal conforme a su desempeño”, el departamento de Talento Humano determina que los incentivos son voluntarios y de carácter ocasional, sin tomar en cuenta este método para motivar a los trabajadores e incrementar su esfuerzo con el objetivo de obtener beneficios en las funciones para las que fueron designados.

Conclusión

El no contar con un plan de incentivos que motive al personal a mejorar su eficiencia al momento de cumplir sus funciones impide la posibilidad de incrementar la productividad y mejorar el desarrollo de procesos que influyan en el crecimiento de la empresa.

Recomendación

A los Directivos y Jefes Departamentales

Considerando los incentivos como una técnica o método importante para motivar a los trabajadores a desempeñar de manera óptima sus actividades se recomienda incentivar mediante reconocimiento a méritos obtenidos por la dedicación y avances positivos en su trabajo, valorizando el esfuerzo realizado por quienes impulsan a lograr resultados positivos en la empresa.

Participación Directa del Personal en la Propuesta y Consecución de Objetivos

El personal de “Lácteos San Antonio C.A” participa indirectamente en la propuesta y consecución de objetivos al desarrollar sus actividades diarias, es importante considerar como punto de vista opiniones emitidas por parte de los trabajadores en base a la experiencia adquirida al desarrollar sus funciones diarias como técnica de detección de fallas y métodos de corrección, las mismas que deben ser analizadas al calificar el grado de efectividad obtenida en los procesos de sus funciones permitiendo a los directivos de la empresa tomar decisiones para mantener, mejorar o corregir procesos importantes que ayuden a lograr lo esperado, y no dejar esta labor solo a criterio de los directivos.

Conclusión

Según lo analizado en la empresa el personal colaborador no participa directamente en la propuesta y consecución de objetivos dejando esta labor a los directivos de la empresa quienes analizan y toman decisiones de acuerdo a sus criterios.

Recomendación

A los Directivos y Jefes Departamentales

Considerar opiniones de sus subordinados al momento de analizar el cumplimiento de objetivos utilizando estos puntos de vista como una herramienta clave para tomar correcciones a tiempo de sucesos que minimicen la efectividad de un proceso.

La Aplicación de Indicadores o Índices de Gestión Permitirá Evaluar el Desempeño

“Lácteos San Antonio C.A” no dispone de índices o indicadores de gestión en consecuencia no los aplica como mecanismo básico de retroalimentación de su planificación, instrumentos necesarios en toda empresa que ayudan a cuantificar, evaluar y obtener información real, constante y precisa del comportamiento y desempeño de procesos que pueda ser comparada con algún nivel de referencia para determinar la posible existencia de una desviación sobre la cual se deba tomar decisiones y acciones correctivas, encontrándose en análisis el proceso de implementación dentro de la empresa lo que impide que detecten y prevean desviaciones de manera oportuna.

Conclusión

El no disponer de índices de gestión impide obtener un análisis completo sobre condiciones o situaciones específicas que determinen el desempeño o comportamiento de una organización y que permita mejorar o tomar acciones correctivas para llegar a cumplir objetivos planteados por la empresa, siendo un instrumento útil y básico que retroalimiente la planificación.

Recomendación

A los Directivos y Jefes Departamentales

Como elemento fundamental de la Planificación Estratégica de la Empresa se debe formular indicadores evaluativos y aplicar en el marco de un tablero de mando, eso permitirá medir el desempeño de la organización, permitiendo así direccionar al plan estratégico propuesto por “Lácteos San Antonio C.A” para lograr el cumplimiento de objetivos planteados.

No existe una Unidad de Auditoría Interna

La auditoría Interna es una actividad independiente y objetivo que agrega valor y mejora las operaciones de una empresa, “Lácteos San Antonio C.A” no dispone de esta herramienta de la Gerencia Dinámica, sin embargo que, tanto por la estructura organizacional, el volumen de operaciones, la estructura humana, el patrimonio, etc.

Amerita su funcionamiento, como una actividad de aseguramiento y consulta de la gestión empresarial que además apoyará en la prevención y detección de fraudes, control de cumplimiento de objetivos así como de sus políticas, análisis del buen funcionamiento del sistema de control interno.

La Gerencia y Directivos no han considerado la creación del departamento de Auditoría Interna, la inexistencia del mismo ocasiona que no exista una constante, adecuada y eficaz evaluación de los Sistemas de Control Interno, administración de riesgos y de la administración. .

Conclusión

Al no contar con un departamento de Auditoría Interna la empresa minimiza la posibilidad de conocer con más claridad los riesgos a los que se expone, así como a un seguimiento actualizado de la gestión empresarial que ayuda a incrementar la posibilidad del cumplimiento de objetivo y sobre todo el correcto funcionamiento del sistema de control interno.

Recomendación

Al Gerente de la Empresa

Ordenar al Gerente de la empresa que prepare un estudio que permita la creación de la Unidad de Auditoría Interna, su estructura Organizacional y Humana.

CAPITULO III

RESULTADOS DE GESTIÓN

Personal no Capacitado del Total de Empleados la Empresa.

La Norma Sistema de Gestión y Seguridad Alimentaria código IT-01-111 “Capacitar y mantener al personal actualizado en sus conocimientos con el fin de obtener un desarrollo de actividades eficientes”, no es cumplida a cabalidad según lo verificado en análisis realizado, se demostró que existe personal no capacitado debido a la inasistencia a las capacitaciones por las siguientes razones: falta de organización y coordinación con los jefes departamentales, distribución de tiempo, manejo de turnos rotativos, puestos de trabajos claves en procesos que no pueden ser suspendidos y situaciones imprevistas, ocasionando la falta de actualización de conocimientos que son esenciales para mejorar el desarrollo de procesos en todos los departamentos, en consecuencia se establece que no todos los colaboradores de la empresa recibieron capacitación como se demuestra en el siguiente análisis:

Capacitación del Personal

Lácteos San Antonio está conformado en su totalidad por 252 trabajadores de los cuales 224 han recibido capacitación, como se contempla en el siguiente indicador:

$$\frac{\text{Empleados Capacitados}}{\text{Total empleados de la Empresa}} = \frac{224}{252} = 89\%$$

Se evidenció que del total de empleados de la organización un 11% no fue capacitado perteneciendo este porcentaje a trabajadores que no asisten a las capacitaciones.

Conclusión

El 11% del personal no capacitado se da por factores internos mencionados anteriormente que impiden la asistencia de todos los trabajadores a las capacitaciones planificadas.

Recomendación

Gerente General y Jefe de Recursos Humanos

Coordinar y organizar con los jefes departamentales las capacitaciones planificadas en cuanto al tiempo y distribución de actividades con el objetivo de lograr que todos los empleados asistan a las mismas.

Elaboración de un Plan de Capacitación dirigido a toda la organización con el objetivo de mejorar el rendimiento integral de todos los trabajadores.

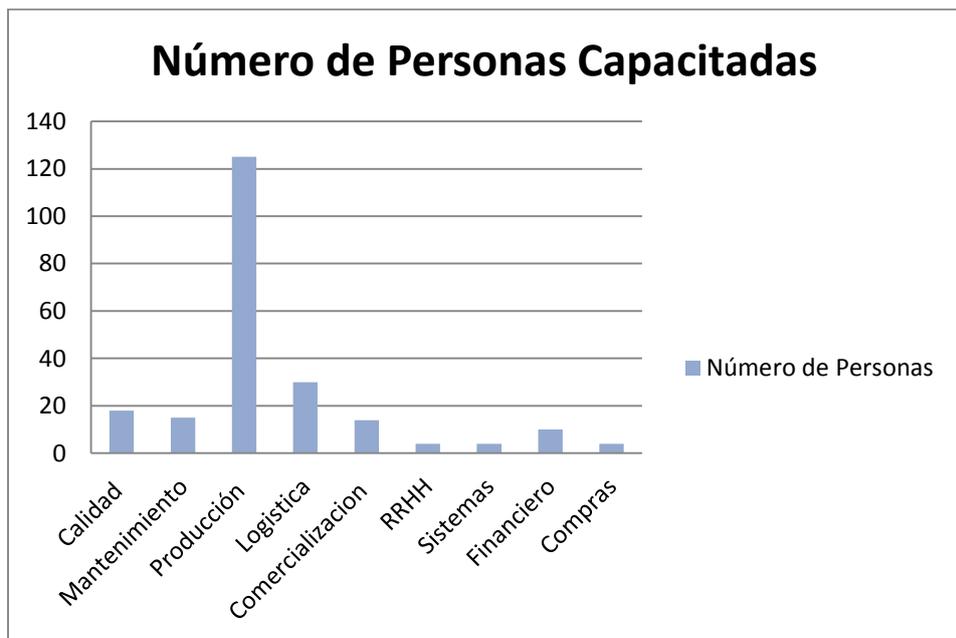
La empresa “Lácteos San Antonio C.A.” cuenta con un plan y un presupuesto anual de capacitaciones deficiente el mismo no cubre las necesidades de capacitación de todas las áreas de la empresa como se demuestra en el gráfico 3.3. Según la Norma de Sistema de Gestión y Seguridad Alimentaria código IT-01-111 se estipula que “Elaboración de programas de capacitación y entrenamiento para todo el personal de la empresa”, pero se observó que dichas capacitaciones están dirigidas a niveles operativos como los departamentos de Calidad, Producción y Logística, lo cual perjudica a los demás departamentos que no cuentan con las capacitaciones suficientes para mejorar el desempeño de las actividades impidiendo cumplir con el objetivo de promover en forma constante y progresiva el enriquecimiento de conocimiento y desarrollo profesional de los trabajadores en todos los niveles de la organización. Esta situación se presenta en virtud de que la Planificación del Subsistema de Capacitación se efectúa sin considerar un diagnóstico real de necesidades de capacitación.

Gráfico 3.3 Capacitaciones por Departamento



Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 3.4 Número de Personas Capacitadas



Elaborado por: Las Autoras

Conclusión

El Plan Anual de Capacitación está orientado únicamente al nivel operativo de la empresa, perjudicado a los demás departamentos en la oportunidad de actualizar conocimientos y mejorar el desarrollo de procesos dentro de la empresa.

Recomendación

Jefe de Talento Humano

Se recomienda estructurar el Plan de Capacitación dirigida a todos los departamentos que conforman la empresa y que la actualización y entrenamiento a los trabajadores sea distribuido de manera equitativa con el fin de lograr beneficios generales en todos los procesos productivos, este plan debe tener como fundamento el diagnóstico de necesidades de capacitación.

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en el Sistema de Talento Humano

Un diagnóstico de necesidades de capacitación requiere que se definan:

- a) Perfil real de los empleados y trabajadores de la empresa
- b) Perfil deseado de acuerdo a los requerimientos empresariales
- c) Falencias o necesidades que iguale los perfiles
- d) Propuestas que fundamenten el plan de capacitación.

Al estar el plan de capacitación direccionado en su mayor parte a los sistemas operativos existe despreocupación por los otros departamentos como es el caso del departamento de Talento Humano en donde varias actividades son distribuidas para quienes conforma el mismo recayendo la responsabilidad general en el Jefe de Talento Humano quien es el que direcciona procesos de sus subordinados, por lo tanto la actualización de sus conocimientos es necesaria ya que la importancia de

cumplir objetivos planteados como líder de un departamento requiere de un sin número de aptitudes las mismas que pueden ser adquiridas y retroalimentadas en base a la actualización de conocimientos para la adaptación de cambios dentro de una empresa la cual se logra mediante la capacitación al personal que debe ser direccionada para todos los departamentos buscando el entrenamiento de los colaboradores con el fin de que se logre una mejora continua y desarrollo eficaz en las funciones designadas para cumplir los objetivos empresariales.

Conclusión

Al ser el Jefe de Talento Humano responsable del cumplimiento eficaz de actividades y al estar al mando de sus subordinados se ve en la necesidad de retroalimentar y actualizar sus conocimientos mediante capacitaciones las mismas que no han sido recibidas puesto que según el Plan de capacitación al personal en la empresa esta direccionado a los departamentos operativos siendo importante disponer de personal capacitado en todas las áreas.

Recomendación

Al Gerente General

Evaluar de manera objetiva los requerimientos de capacitaciones plasmados en el Plan de Capacitación tomando en cuenta la equidad para que sean dirigidas a todos los departamentos.

Grado de Eficiencia de la Administración de Talento Humano

El personal que conforma el Sistema de Talento Humano fue seleccionado de acuerdo a sus aptitudes y actitudes evaluadas según los test que dentro del proceso de selección se utilizan al momento de contratar y a través de la evaluación anual de desempeño demostrando un resultado positivo dentro de sus funciones desarrollando sus capacidades a través de la labor diaria.

Sin embargo hay que recalcar que el Sistema de Talento Humano está conformado por cuatro miembros: Jefe, Asistente, Trabajadora Social y Médico Ocupacional, que representan el 2% del total de empleados, quienes se encargan de desarrollar sus actividades de acuerdo a su rama profesional presentando un sobrecargo de actividades sobre todo al jefe departamental ocasionando que estas no sea cumplidas a cabalidad a causa del alto número de actividades y funciones que se desarrollan en el mismo, debido a que Lácteos San Antonio C.A es una empresa relativamente grande por lo que se requiere contar con un mayor número de personal ya que no es suficiente el personal actual que labora en el departamento, el déficit de personal causa un retraso en la ejecución de algunas actividades, por tanto se debe considerar que para el buen funcionamiento del departamento es importante no solo contar con personal capacitado si no también el necesario para que se pueda realizar todos los procesos de manera oportuna, eficaz y eficiente.

Conclusión

El Sistema de Talento Humano está conformado por personal competente y capacitado pero no el necesario para cumplir con todas la actividades designadas por la empresa, requiere contratar más personal que ejecute actividades, cubran funciones y apoyen a la consecución de objetivos estipulados en el departamento.

Recomendación

Gerente

Contratación de personal necesario para cubrir la demanda de actividades del Sistema de Talento Humano con el fin de optimizar procesos y lograr objetivos planteados evitando la sobrecarga de actividades en el personal.

Incumplimiento en el Proceso de Selección y Contratación

El Proceso de Selección y Contratación no son cumplidos en un 100% Según lo mencionado en la Norma de Sistema de Gestión y Seguridad Alimentaria IT-01-111 “Llevar a cabo los procesos de selección, contratación, inducción de personal de

acuerdo a los procedimientos establecidos” el Sistema de Talento Humano aplica eficazmente en un 97% los procesos de selección y contratación al momento de entrevistar a los candidatos para cubrir un puesto de trabajo, recalando que en el análisis realizado se observó que en un 3% de la muestra estudiada no cumplió con los procesos de selección y capacitación justificando esta omisión en base a decisiones por parte de los dueños de la empresa al autorizar la contratación directa de personal con cierto grado de afinidad familiar.

$$\frac{\text{Carpetas que cumplen los procedimientos}}{\text{Total de la Muestra}} \times 100 = \frac{33}{34} \times 100 = 97\%$$

Conclusión

Los procesos establecidos para selección y contratación de personal son aplicados en cada candidato analizando así que el Sistema de Recursos Humanos cumple en un 97% con lo establecido en el desarrollo de esta función, el 3% de incumplimiento se debe a contratación de personal con grado de afinidad familiar con los propietarios de la empresa.

Recomendación

Jefe de Talento Humano

Mantener el cumplimiento de procesos en cuanto a la Selección y Contratación de personal con el objetivo de cubrir al 100% la ejecución de esta función la cual debería ser aplicada para todos los entrevistados sin excepción alguna.

Presupuesto Plan Anual de Capacitación

El monto del presupuesto anual no fue suficiente para cubrir el costo de capacitaciones para los trabajadores, la necesidad de contar con personal capacitado

obliga a toda empresa a mantener recursos económicos designados al plan de capacitación anual, en este caso el monto utilizado en capacitaciones excedió en un 11%, este exceso se debió a que se llevaron a cabo capacitaciones imprevistas a las que toda empresa está expuesta elevando el presupuesto establecido.

$$\frac{\text{Monto Utilizado}}{\text{Presupuesto Capacitación}} = \frac{35.250,00}{31.762,00} = 111\%$$

Conclusión

Las capacitaciones imprevistas que se desarrollaron provocaron el incremento del 11% en cuanto al valor presupuestado para la capacitación planificada.

Recomendación

Jefe de Recursos Humanos

Al momento de presupuestar el plan anual de capacitación considerar un valor adicional que solventa imprevistos en cuanto a capacitaciones emergentes que se pueden presentar durante el período.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

La presente tesis está orientada a la realización de una Auditoría de Gestión a los Sistemas de Selección y Capacitación del Talento Humano de la Empresa “Lácteos San Antonio C.A”, considerando la importancia de la Auditoría de Gestión como una herramienta útil que permite tomar medidas correctivas en el caso de producirse diferencias entre expectativas y resultados evaluando planes y objetivos en la organización, así como verificar y analizar la existencia de políticas adecuadas y comprobar la correcta utilización de los recursos materiales, humanos, la verificación del cumplimiento de la Normativa General de la empresa en cada ámbito emitiendo recomendaciones y soluciones para mitigar las posibles desviaciones y ayudar a mejorar la administración de recursos humanos permitiendo observar hasta qué punto la administración tuvo éxito en los procesos aplicados en cuanto a la selección y capacitación, entrenamiento y desarrollo del personal y si los mismos están orientados a los objetivos organizacionales medibles mediante indicadores de eficiencia y eficacia, métodos cuantitativos análisis de cantidad, calidad, tiempo y costo.

Para la obtención del Título de Ingenieros en Contabilidad y Auditoría es necesario la ejecución de este trabajo con el objetivo de reforzar y aplicar conocimientos aprendidos durante los años de estudio de la carrera como un medio para adquirir experiencia y comprender mediante la práctica con datos reales la teoría aprendida durante la formación profesional.

4.2. Recomendaciones

Se sugiere a la Empresa “Lácteos San Antonio C.A” aplicar las recomendaciones emitidas en el presente trabajo las mismas que servirán para tomar acciones correctivas de hallazgos encontrados en el desarrollo de evaluación al sistema analizado.

Considerar la ejecución de una Auditoria de Gestión a los Sistemas de Selección y Capacitación de Recursos Humanos como instrumento para la evaluación de la eficiencia, eficacia, y economía en la gestión del Sistema de Talento Humano, con el fin de lograr un mayor control y optimizar el desempeño del personal tomando medidas correctivas y detección de desviaciones que puedan ser mitigadas a tiempo logrando una organización eficaz para el desarrollo positivo de la empresa.

Realizar un seguimiento de la aplicación de recomendaciones sugeridas en cuanto a las acciones correctivas que se deben tomar con el fin de ver mejoras en la aplicación de procesos del Sistema de Talento Humano y analizar la su rendimiento en cuanto al logro de objetivos organizacionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE TRUJILLO, Mario. Control de Recursos y Riesgos Ecuador, Ecuador, 2006.
- THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. Marco Para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna, USA, 2006.
- ARMAS, Raúl. Auditoria de Gestión Conceptos y Métodos, México, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos., México, 2011.
- WHITTINGTON, Ray y PANY, Kurt. Auditoria un Enfoque Integral, Colombia. 2000.
- BAUTISTA, Ernesto. La Auditoría Integral. España, 2009.
- FEDERACIÓN NACIONAL DE CONTADORES DEL ECUADOR. Normas Ecuatorianas de Auditoría, Ecuador, 2001.
- ESTUPIÑAN, Rodrigo. Control Interno y Frade, Colombia, 2006.
- MALDONADO, Milton. Auditoria de Gestión, Quito, 2006.
- GRA GRAIG-COOPER, Michael. Auditoría de Gestión, Ediciones Folio España, 1994.
- LAWRENCE, Charles. Procedimientos de Auditoria, México, 2007.

PÁGINAS WEB

- Empresa “LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A”, consultado en:

<http://nutri.com.ec/nosotros/>

<http://nutri.com.ec/productos/>

ANEXOS
EMPRESA “LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A”

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Selección y Capacitación del Talento Humano

Papeles de Trabajo: PP/PT 1 Conocimiento General de la Empresa.

Reseña Histórica de la Empresa “Lácteos San Antonio C.A”

En el año 1975 se constituye la empresa Lácteos San Antonio C.A. en el cantón Cañar, en la zona austral del país, siendo su mentalizador y gestor Don Alejandro Moncayo Alvarado, quien agrupó a importantes ganaderos de la zona incluyendo como socio estratégico a la Ilustre Municipalidad de Guayaquil, es así que en ese año se acopiaba un volumen aproximado de 6000 litros diarios de leche cruda.

Cinco años más tarde se comienza el montaje de la primera planta de pasteurización con capacidad de 2.000 litros/hora, que se comercializa a granel. En 1983 se lanza una nueva presentación de leche pasteurizada de 1 litro en funda de polietileno, que tiene una buena acogida en las ciudades de Cuenca, Durán y Guayaquil.

Para 1990 las operaciones de la planta San Antonio se encontraban fortalecidas y la infraestructura había mejorado notablemente, la producción de leche en funda bordeaba ya los 50.000 litros/día y se implementan nuevas líneas de producción como yogurt con sabores, mantequilla y queso fresco.

En 1997 se toma la decisión estratégica de ampliar la cobertura geográfica de la empresa construyendo una segunda planta de proceso en el Parque Industrial de Cuenca.

En una siguiente etapa la empresa emprende un nuevo reto la adquisición de la primera envasadora aséptica y equipo de proceso UHT-TetraPak en 1999. Con ello se marca el nuevo rumbo en el que se aventura a disputar el mercado de leche larga

vida produciendo hasta un volumen de 80.000 litros diarios en 2005, contando ya la empresa en ese entonces con 5 máquinas envasadoras asépticas, un tanque de almacenamiento aséptico y un mix de productos de 22 ítems.

En noviembre de 2008 la empresa recibió la certificación de sus procesos de producción bajo el Sistema de Gestión de Inocuidad de los Alimentos ISO 22000:2005, constituyéndose en la primera empresa láctea del país. El compromiso empresarial para con sus clientes fue el único motivo para la implantación de este estándar internacional que eleva la calidad del producto y le otorga un valor diferencial que el cliente lo reconoce y valora, recibiendo reconocimientos de la Cámara de Industrias de Cuenca, XIV Trofeo internacional o la mejor imagen de marca, entregado en Madrid - España en 1989, en el 2004 recibe el Primer lugar en la categoría producción de leche y productos lácteos por la revista EKOS ECUADOR y en 2006 recibe en Urna-Perú el premio ÉXITO BUSSINES AWARD en lo categoría de empresa láctea más destacada a nivel regional.

En la actualidad la capacidad de la planta se aproxima a los 300.000 litros/día y su portafolio de productos alcanza los 142 ítems además cuenta con equipos de proceso y envasado que se constituyen en los más modernos del país con tecnología de punta, lo que proporciona mayor seguridad durante la producción debido a la automatización y monitoreo de los mismos durante las 24 horas de funcionamiento de la planta, garantizados por el trabajo técnico y calificado del personal de la empresa poseedor de una amplia experiencia en sistemas asépticos y en general en la industria láctea.

La visión y estrategia de los directivos de la empresa apunta a atender nuevos segmentos de mercado por lo cual se han hecho importantes inversiones en infraestructura tecnológica e investigación y desarrollo para la producción de leche en polvo, yogur funcional, néctares de fruta y en general nuevos productos que buscan mejorar el bienestar de quien lo consuma.

El capital inicial de Lácteos San Antonio fue lo que actualmente representaría once dólares americanos; con el paso del tiempo y el fortalecimiento de esta empresa el capital actual oscila en los ocho millones de dólares.

Principales Disposiciones Legales

- Constitución de la República
- Servicio de Rentas Internas
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Superintendencia de Compañías
- Ministerio de Industrias y Productividad
- Agencia de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria Arca
- Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro – Agrocalidad
- Cámara de Comercio de Cuenca

Misión

“Somos una empresa comprometida en satisfacer las necesidades de nutrición, mediante la entrega de productos inocuos a la sociedad, elaborados con la más alta calidad, y desarrollados por personal altamente calificado, fortaleciendo el crecimiento y desarrollo de nuestra comunidad.”

Visión

“Ser un referente en el mercado nacional con proyección al mercado externo mediante la elaboración de productos alimenticios de alto valor nutricional

Reconocidos por:

- Ser la primera opción de compra para sus clientes por su valor nutricional calidad y precio;
- La innovación, al estar presente en los diferentes segmentos de mercado con productos desarrollados para cada uno;

- Mantener procesos eficientes con última tecnología; y,
- Ser una empresa rentable reconocida por su mayor activo su “Marca”

Fines de la Empresa “Lácteos San Antonio C.A”

Es una empresa dedicada a la elaboración de productos lácteos, sus derivados, néctares y bebidas, la cual asume el compromiso de desarrollar sus actividades considerando prioritariamente los proceso de inocuidad de sus productos, la Seguridad, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Responsabilidad Social Empresarial, características que conjuntamente con su factor laboral han llevado al crecimiento exitoso de la organización.

Organización de la “Lácteos San Antonio C.A”

La empresa se constituye en 1975 bajo la modalidad de Compañía Anónima con un capital dividido en acciones negociables desde su constitución ha dado un giro impresionante tanto en tamaño como en estructura dinamizada según sus necesidades pero manteniendo siempre la presencia de la Junta General de Accionista como el órgano supremo de la misma seguido del Gerente General quien tendrá a su cargo la dirección y administración y como unidad de vigilancia al Director de Gestión y Control encargado de la gestión general y los elementos de análisis necesarios para el control de la empresa y la toma estratégica de decisiones.

Además cuenta con los siguientes departamentos:

- Contable
- Financiero
- Recursos Humanos
- Compras
- Sistemas
- Comercial
- Producción
- Calidad
- Logística
- Mantenimiento

Domicilio de la “Lácteos San Antonio C.A”

Su establecimiento principal se encuentra ubicado en la provincia de Cañar, km 80 en la Hacienda San Antonio, mientras que la sucursal en la calles Carlos Tosi y Cornelio Vintimilla, Parque Industrial.

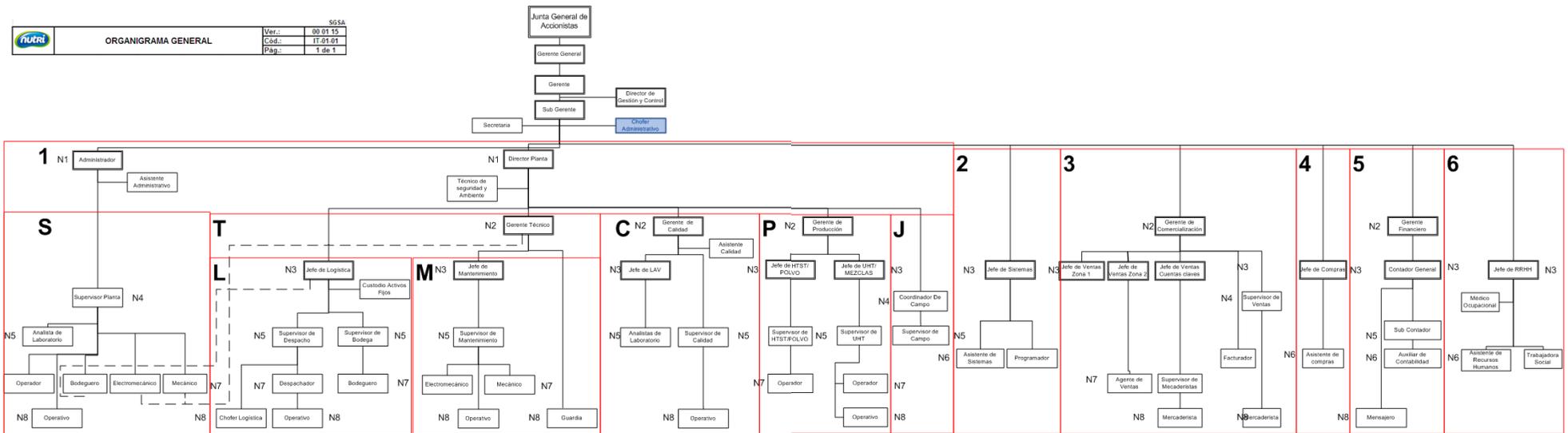
Actividades de la “Lácteos San Antonio C.A”

Es una empresa dedicada a la elaboración de productos lácteos, sus derivados, néctares y bebidas.

Venta a distribuidores directos y autoservicios.

Organigrama

Gráfico A.1 Estructura Orgánica



Fuente: Plan Estratégico Empresa “Lácteos San Antonio C.A”

Análisis FODA

Cuadro A.1 FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. Prestigio empresarial. F2. Cumplimiento de normativa. F3. Clientes cautivos. F4. Nombre, marca, tradición. F5. Tecnología de punta. F6. Liquidez. F7. Infraestructura.	O1. Producto de necesidad primaria. O2. Exportaciones. O3. Restricción de importaciones. O4. Aumento de productores de materia prima. O5. Programas de nutrición emprendidos por el Estado.
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. Margen de error en la producción. D2. Comunicación insuficiente. D3. Recuperación de Cartera. D4. Deficiencias en el Control Interno. D5. Inadecuado uso de recursos. D6. Red de distribución limitada.	A1. Nuevos oferentes de productos lácteos y derivados. A2. Estrategias competitivas. A3. Incremento en costo de insumos. A4. Calidad de insumos.

Fuente: Plan Estratégico de la Empresa “Lácteos San Antonio C.A”

EMPRESA “LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A”

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Selección y Capacitación del Talento Humano

Papeles de Trabajo: PP/PT 2 planificación del Talento Humano

Según oficio **AMK-001** con fecha 15 de Mayo 2015 dirigido a Ing. María del Carmen Molina, Jefe de Recursos Humanos se obtiene la siguiente información:

Objetivo del Sistema de Talento Humano

El objetivo del Departamento de Recursos Humanos es proporcionar personal idóneo, buscando que los procesos de la entidad sean eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo logrando siempre el bienestar del empleado para asegurar su mejor rendimiento en el desempeño de sus actividades.

Políticas del Sistema de Talento Humano

El Departamento dispone de políticas sobre:

- Trabajo Infantil
- Discriminación
- Trabajo Forzoso
- Sobornos y Corrupción
- Confidencialidad
- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Horarios y Jornadas de Trabajo
- Salarios
- Permisos

- Vacaciones
- Uniformes y Equipos de Protección
- Derechos
- Deberes
- Prohibiciones
- Sanciones

Indicadores

El Sistema de Selección y Capacitación cuenta con los siguientes indicadores: Rotación de Personal, Cumplimiento de Capacitaciones y Evaluación del Desempeño, los mismos que miden la efectividad de los procesos y cumplimiento de objetivos.

Plan de Capacitación

Según las necesidades de capacitación expuestas por los Jefes Departamentales, el Sistema de Talento Humano desarrolla una Plan Anual de Capacitación.

Cuadro A.2 Plan Anual de Capacitación

	LACTEOS "SAN ANTONIO" C.A.	
	PROGRAMA DE CAPACITACION	
	2014	CODIGO IT.01.01 PAGINA 1 DE 4

#	TEMA	DIRIGIDO A	DEPARTAMENTO	MESES												CAPACITADOR	LUGAR	No. DE PARTICIPANTES	COSTO	REFRIGERIO		
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC							
1	Buenas Practicas de manufactura	Todo el personal	Diferentes Departamentos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Ing. José Orbe	Sala Conferencias de la Empresa	Personal designado	0.00	55.00
2	Inducción General	Personal Nuevo	Diferentes Departamentos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Ing. Ma. Del C. Molina	Sala de conferencias	Personal designado	0.00	0.00	
3	Inducción en SST	Personal nuevo	Diferentes Departamentos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Ing. Mireya Crespo	Sala Conferencias de la Empresa	Personal designado	0.00	0.00	
4	Implementación sistema Nutrisoft	Personal designado	Diferentes Departamentos	X						X	X						Personal Nutrisoft	Sala Conferencias de la Empresa	Personal designado	0.00	5.00	
5	Sistema de monitoreo de las líneas de envasado	Personal designado	Diferentes Departamentos	X													Ing. Alvaro Bustamante	Sala Conferencias de la Empresa	7	0.00		
6	Riesgos Laborales	Personal designado	Diferentes Departamentos	X				X									Ing. Mireya Crespo	Sala Conferencias de la Empresa	30	0.00		
7	Gestión de Indicadores y Cuadro de Mando Integral	Personal designado	Dirección de Planta	X													TBL	segun oferta	1	0.00	0.00	
8	Taller de Servicio al Cliente	Personal designado	Diferentes Departamentos		X												Instructor de la Cámara de Comercio	Sala Cámara de Comercio	2	320.00		
9	Simbología de Químicos	Personal designado	Personal de Logística		X			X									Ing. Mireya Crespo	Sala Conferencias de la Empresa	14	0.00		
10	Actualización de métodos de laboratorio	Personal de Calidad y Laboratorio	Calidad y Lav		X												Sra. Verónica Rodas y Ma. José Molina	Sala Conferencias de la Empresa	8	0.00		
11	Manejo de Extintores	Personal designado	Diferentes Departamentos		X	X							X				Sr. Juan Carlos Tamariz	Diferentes áreas de la empresa	57	0.00	0.00	
12	Manejo Manual de Cargas	Personal designado	Diferentes Departamentos		X	X									X		Dr. Marco Venegas y Dra. Cecilia Palacios	Sala de AEPIC/sala conferencia de la empresa	94	0.00		
13	Manejo del Equipo Elevador	Personal designado	Diferentes Departamentos			X											Ing. Antonio Pérez	Sala Conferencias de la Empresa	18	0.00		
14	Difusión de Instructivos de Trabajo	Todo el personal	Diferentes Departamentos			X	X										Jefes departamentales	Diferentes áreas de la empresa	200	0.00		
15	Dirección estratégica de ventas y desarrollo de nuevos negocios	Personal designado	Personal de ventas			X	X										Varios instructores	TBL, Outo	1	952.00		
16	Manejo material de envase	personal designado	Diferentes Departamentos			X											Ing. Alexander Foreiro	Sala Conferencias de la Empresa	19	0.00	40.00	
17	Implementación de la facturación electrónica	personal designado	Personal de Ventas y Sistemas			X											Instructor de Fedepor	Cámara de Industrias	2	250.00		
18	Retrosalmentación taller de excelencia de servicio al cliente	personal designado	Diferentes Departamentos			X											Psic. Jorge Rodríguez	Sala Conferencias de la Empresa	11	0.00		
19	Introducción a los sistemas asepticos/busca fallas	personal designado	Diferentes Departamentos			X	X										Ing. Sandra Jimenez	Sala Conferencias de la Empresa	7	0.00		
20	Programa de protección de manos	Personal Designado	Diferentes Departamentos			X											Médico de Empresa	Sala Conferencias de la Empresa	100	0.00		

21	Expertos en Sistemas de Gestión	personal designado	Recursos Humanos				X								Varios instructores	Universidad de Cuenca	2	1080.00	
22	Manejo y Mantenimiento de Maquinarias tetra pack	Personal Designado	UHT Mantenimiento otros departamentos				X	X	X	X	X	X			Proveedores Tetra Pack	Sala Conferencias de la Empresa	17	0.00	115.60
23	TRABAJOS EN ALTURA	Personal Designado	Diferentes Departamentos				X	X							Ente Oferente	según oferta	15	850.00	0.00
24	Manejo de desechos sólidos	Personal Designado	Diferentes Departamentos				X					X	X		Ing. Mireya Crespo	Sala Conferencias de la Empresa		0.00	
25	Microbiología básica	Diferentes Departamentos	HTST /POLVO				X								Ing. Hernan Carrasco	Sala Conferencias de la Empresa	19	0.00	
26	Introducción al Manual de calidad de Laboratorio	Personal Designado	Personal de Calidad				X								Universidad de Cuenca	Sala Conferencias de la Empresa	7	0.00	0.00
27	Ruido Laboral	Personal Designado	Diferentes Departamentos				X								Ing. Mireya Crespo	Sala Conferencias de la Empresa	30	0.00	0.00
28	Difusión del RISS	Todo el personal	Diferentes Departamentos				X		X	X	X	X	X	X	Ing. Mireya Crespo	Sala Conferencias de la Empresa	200	0.00	0.00
29	Plan de Emergencia	Personal Designado	Diferentes Departamentos				X								Ing. Mireya Crespo	Sala Conferencias de la Empresa	150	0.00	
30	Sociabilización sobre RSE y Sustentabilidad	Personal Designado	Diferentes Departamentos				X						X		Ing. Ma. Del Carmen Molina y Jarleh campoverde	Sala Conferencias de la Empresa	15	0.00	
31	Introducción e Interpretación a la cromatografía.	Personal designado	Diferentes Departamentos				X	X							Dra. Sandra Guarraca	laboratorio	7	0.00	
32	Como organizar el trabajo	Personal Designado	Diferentes Departamentos					X							Ing. Juan Carlos Romero	Sala Conferencias de la Empresa	30	0.00	
33	Planeación estratégica	Personal designado	Diferentes Departamentos					X							Ente Oferente	según oferta	30	1200.00	
34	Solución de Problemas Proceso Leche en Polvo	Personal Designado	Personal de leche en Polvo/ Supervisores					X							Ing. Hernan Carrasco	Sala Conferencias de la Empresa	8	0	
35	Gestión Medioambiental y Manejo de desechos Sólidos	Personal Designado	Diferentes Departamentos					X							Ing. Mireya Crespo	salas de conferencia de la empresa	200	0.00	0.00
36	VIH SIDA, PREVENCIÓN Y SALUDO REPRODUCTIVA	Personal Designado	Diferentes Departamentos					X							MSP	Sala Conferencias de la Empresa	60	0.00	20.00
37	Uso de medios de extinción.	Personal Designado	Diferentes Departamentos					X							Ing. Mireya Crespo	salas de conferencia de la empresa	200	0.00	
38	Importación y Exportaciones	Personal Designado	Personal de Compras					X							Ente Oferente	según oferta	2	200.00	
39	HACCP I	Personal Designado	Personal de Calidad					X							Ente Oferente	según oferta	1	520.00	
40	Indicadores de Gestión	Personal Designado	Director de Planta					X							Ente Oferente	según oferta	1	420.00	
41	HACCP II	Personal Designado	Personal de Calidad						X						Ente Oferente	según oferta	1	520.00	

42	Implementación de BPL	Personal designado	Diferentes Departamentos								X						Universidad de Cuenca	Sala Conferencias de la Empresa	6	0.00	0.00
43	Riesgos Químicos	Personal Designado	Diferentes Departamentos								X						Médico de Empresa	Sala Conferencias de la Empresa	180	0.00	
45	Comunicación y Relaciones Humanas	Personal Designado	Diferentes Departamentos								X						Egr Psico.Lab. Jorge Rodríguez e Ing. Juan C. Romero	salas de conferencia de la empresa	100	0.00	15.00
46	Manejo de desechos Post-Industriales	Personal Designado	Diferentes Departamentos								X						Ing. Alejandro Poveda	salas de conferencia de la empresa	60	0.00	0.00
47	Inglés	Personal Designado	Diferentes Departamentos								X						Ente Oferente	según oferta	30	1000.00	
48	Solución de Problemas Proceso de Yogurt	Personal Designado	Personal de Yogurt/ Supervisores								X						Ing. Hernán Carrasco	Sala Conferencias de la Empresa	5	0.00	
49	Planificación familiar	Personal Designado	Diferentes Departamentos								X						Lic. Angélica Guacho	Sala Conferencias de la Empresa	30	0.00	
50	Ética Código de Conducta, política de ética comercial y procedimiento de denuncia	Personal Designado	Diferentes Departamentos								X	X		X			Recursos Humanos	Sala Conferencias de la Empresa	200	0.00	0.00
51	Automatización y Control	Personal Designado	Personal de Mantenimiento									X					Ente Oferente	según oferta	2	600.00	
52	Introducción al proceso de Pasteurización	Personal Designado	Personal de Pasteurización/ Supervisores									X					Ing. Hernán Carrasco	Sala Conferencias de la Empresa	6	0.00	
53	Solución de Problemas Proceso de Pasteurización	Personal Designado	Personal de Pasteurización/ Supervisores									X					Ing. Hernán Carrasco	Sala Conferencias de la Empresa	6	0.00	
54	PLC y Corrección de Diseño	Personal Designado	Personal Mantenimiento									X					Ing. Marco Aurea	Sala Conferencias de la Empresa	1	0.00	0.00
55	Manipulador de Bobinas	Personal Designado	Personal de UHT									X					Personal de Mantenimiento	Planta	14	0.00	0.00
56	Adicciones	Personal Designado	Diferentes Departamentos									X					Lic. Angélica Guacho	Sala Conferencias de la Empresa		0.00	
57	Difusión del Reglamento	Todo el personal	Diferentes Departamentos								X	X	X				Ing. Ma. Del Carmen Molina	Sala Conferencias de la Empresa	200	0.00	
58	Resolución de conflictos	Personal designado	Diferentes Departamentos									X					Ente Oferente	según oferta	1	1000.00	
59	Excel 2007	Personal designado	Diferentes Departamentos									X					Ing. Inesica Vélez	salas de conferencia de la empresa	4	0.00	7.50

60	Calculo de Incertidumbre en la medición y análisis	Personal designado	LAV														X					Ente Oferente	según oferta	7	400.00	
61	Estadística básica	personal designado	LAV														X					Ente Oferente	según oferta	10	1000.00	
62	Pausas Activas	Personal designado	LAV														X					Médico de Empresa	Sala Conferencias de la Empresa	200	0.00	
63	Filosofía de las 5 s	Personal designado	Diferentes Departamentos														X					Recursos Humanos	Sala Conferencias de la Empresa	100	0.00	
64	Manejo de Montacargas	Personal designado	Personal de mantenimiento														X					Ente Oferente	según oferta	10	1800.00	
65	Difusión Política Integrada de Gestión	Personal designado	Diferentes Departamentos															X				Ing. Mireya Crespo	salas de conferencia de la empresa	25	0.00	0
66	Formación de Brigadas	Personal designado	Diferentes Departamentos															X				Ente Oferente	instalaciones de la empresa	30	1000.00	
67	Supervisores Industriales	Personal designado	Diferentes Departamentos															X				Ente Oferente	según oferta	15	1000.00	
68	Seguridad Industrial y Riesgos Laborales	Personal designado	Diferentes Departamentos															X				Ing. Mireya Crespo	salas de conferencia de la empresa	200	0.00	
69	Administración ORACLE 10G	Personal designado	Sistemas															X				Ente Oferente	según oferta	1	600.00	
70	Manejo Manual de Cargas y cuidado de columna lumbar	Personal designado	Diferentes Departamentos																X			Médico de Empresa	Sala Conferencias de la Empresa	100	0.00	
71	Normas Técnicas de Prevención	Comité Paritario	Diferentes Departamentos																X			Ente Oferente	según oferta	20	0.00	
72	Laboratorios de Análisis de Leche	Personal designado	Personal de LAV																X			Ente Oferente	según oferta	2	200.00	
73	Entrenamiento y selección de catadores de queso	Personal designado	Personal de Calidad																X			Ente Oferente	según oferta	1	200.00	
74	Manejo de Equipos para Laboratorio FT1	Personal designado	Departamento LAV																X			Ente Oferente	Área de LAV	7	0.00	
75	Transporte de Alimentos	Personal designado	Transportistas																	X		Ing. Paul Cárdenas	Sala Conferencias de la Empresa	40	0.00	0.00
76	Licencia en el Manejo de Montacargas	Personal Designado	Diferentes Departamentos																	X		Ente Oferente	según oferta	2	3000.00	
77	Seminario de Negocios	Personal designado	Personal Designado																		X	Ente Oferente	según oferta	6	300.00	
78	Eficiencia en Operaciones	Personal designado	Personal Designado															X	X	X	X	Ente Oferente	según oferta	3	5000.00	
79	Primeros auxilios y Pausas Activas Ergonomía	Personal Designado	Gerencia y otros departamentos																	X		Médico de Empresa	Sala Conferencias de la Empresa	21	0.00	42.50
80	Seguridad y protección	Personal designado	Planta																		X	Según oferta	según oferta	3	500.00	

Fuente: Plan de Capacitación “Lácteos San Antonio C.A”

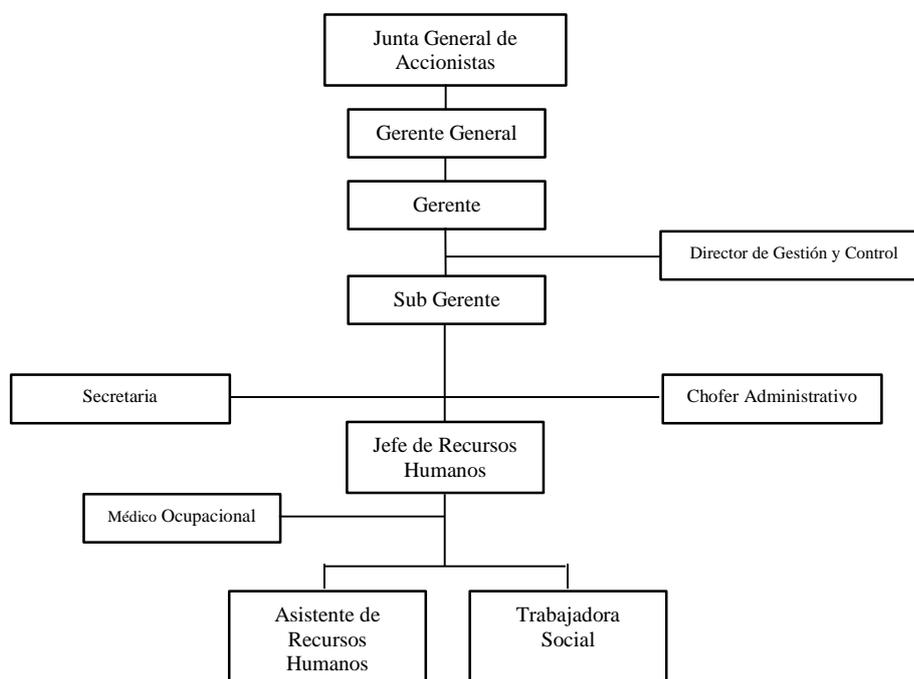
EMPRESA “LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A”

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Selección y Capacitación del Talento Humano

Papeles de Trabajo: PP/PT 3 Estructura Organizacional del Sistema de Recursos Humanos.

Organigrama del Departamento de Recursos Humanos

Gráfico A.2 Estructura Orgánica del Departamento de Recursos Humanos



Fuente: Manual de Funciones de la Empresa “Lácteos San Antonio C.A”

Niveles Jerárquicos del Departamento de Recursos Humano

- 1. Junta General de Accionistas
 - 1.1 Gerente General
 - 1.1.1 Gerente
 - 1.1.1.1 Director de Gestión y Control
 - 1.1.1.2 Sub Gerente
 - 1.1.1.2.01 Secretaria
 - 1.1.1.2.02 Chofer
 - 1.1.1.3 Jefe de Recursos Humanos
 - 1.1.1.3.01 Médico Ocupacional
 - 1.1.1.3.02 Asistente de Recursos Humanos
 - 1.1.1.3.03 Trabajadora Social

Responsabilidades del Departamento de Recursos Humanos

- Reclutamiento y Selección de Personal
- Evaluación del Desempeño y Control del Personal
- Clima y Satisfacción Laboral
- Administración y Control del Personal
- Comunicación Organizacional Externa e Interna

Funciones del Departamento de Recursos Humanos

El Sistema de Recursos Humanos está conformado por un grupo de trabajadores que cumplen con las siguientes funciones detalladas a continuación:

Jefe de Recursos Humanos

- Participar en el planteamiento de políticas y estrategias de administración de recursos humanos de la Empresa.
- Actualizar los manuales de funciones y perfiles de todo el personal a fin de utilizar estas herramientas para evaluaciones de puestos, selección, contratación e inducción de personal y desarrollo organizacional.
- Participar en las reuniones de la empresa, atender los planteamientos de los trabajadores y resolver los conflictos entre empleados y/o empleadores.
- Llevar a cabo los procesos de selección, contratación, inducción de personal de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- Aplicar las medidas disciplinarias vigentes en la Empresa, de acuerdo a los reglamentos, políticas, código de conducta y normas internas vigentes, además registrar en cada expediente del personal.
- Elaborar, ejecutar y verificar el cumplimiento del programa de capacitación y entrenamiento de las personas de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- Establecer los procedimientos que han de seguirse para asegurar el buen funcionamiento de los servicios de información y comunicación dentro los diferentes departamentos de la Empresa, determinando los medios y canales necesarios.
- Generar rol de pagos mensual del personal, controlar asistencia y registrar permisos por diversos motivos y comunicar los mismos a las áreas involucradas.

Asistente de Recursos Humanos

- Atender las solicitudes, consultas, asesoramiento de los empleados de la empresa informando al Jefe inmediato.
- Llevar a cabo los procesos de selección, contratación, inducción de personal de acuerdo a los procedimientos establecidos conjuntamente con el Jefe de RR. HH.

- Apoyar en la elaboración, ejecución, coordinación del programa de capacitación y entrenamiento de las personas de acuerdo a los procedimientos establecidos.

Médico Ocupacional

- Analizar y valorar los puestos de trabajo en la selección de personal en relación con los riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.
- Prevenir y fomentar la salud de los trabajadores dentro de la empresa.
- Realizar atención médico-quirúrgica de nivel primario y de urgencia.
- Organizar programas de educación para la salud y seguridad dentro de la empresa.

Trabajadora Social

- Implementar recursos técnicos de trabajo social contribuyendo con el desarrollo y bienestar social de los trabajadores.
- Apoyar al departamento de Recursos Humanos para que los colaboradores cumplan con el Reglamento Interno y normas legales.
- Participar en la coordinación de actividades relacionadas con medicina preventiva y de trabajo, así como intervenir en la ejecución de los programas de bienestar social, campañas de salud.

EMPRESA “LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A”

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Selección y Capacitación del Talento Humano

Papeles de Trabajo: PP/PT 4 Datos Generales del Personal

Datos del Personal del Sistema del Talento Humano

En el siguiente cuadro se describe información general del personal que conforma el Sistema de Talento Humano.

Cuadro A.3 Datos del Personal

Nº	Nombre	Cargo	Nivel Académico	Experiencia
1	María del Carmen Molina	Jefe de RRHH	Tercer Nivel	4 años
2	Janeth Campoverde	Asistente de RRHH	Egresada	2 años
3	Cecilia Palacios	Médico Ocupacional	Cuarto Nivel	3 años
4	Angelica Guacho	Trabajadora Social	Tercer Nivel	3 años

Contratos

El personal de Recursos Humanos cuenta con contratos legalizados los mismos que contienen la siguiente información.

2 Cuadro A.4 Datos del Contrato

Nº	Fecha de Ingreso	Nombre	Cargo	Salario	Tipo de Contrato
1	01/10/2011	María del Carmen Molina	Jefe de RRHH	1.100,00	Indefinido
2	01/09/2013	Janeth Campoverde	Asistente de RRHH	550,00	Indefinido
3	03/04/2012	Cecilia Palacios	Médico Ocupacional	650,00	Indefinido
4	01/12/2012	Angelica Guacho	Trabajadora Social	500,00	Indefinido

Elaborado por: Las Autoras

Control de Horario

La empresa “Lácteos San Antonio C.A” cuenta con un sistema integrado para el control de horario mediante Reloj Biométrico el mismo que permite el registro de la hora de ingreso y salida del personal.

EMPRESA “LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A”

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Selección y Capacitación del Talento Humano

Papeles de Trabajo: PP/PT 5 Procedimientos y criterios utilizados.

Manual del Proceso de Selección

Objetivo

Establecer directrices y parámetros para el Reclutamiento y Selección del Personal con el objetivo de dotar personal competente para cumplir con la misión de la empresa.

Alcance

El alcance del Proceso de Selección engloba a todo el personal de la empresa a excepción de la Alta Gerencia.

Responsabilidad

El Proceso de Selección es responsabilidad del Sistema de Recursos Humanos, previa coordinación con el Jefe Departamental siempre y cuando sea autorizado por Gerencia.

Proceso de Selección del Personal

El proceso aplicado en la Selección del Personal parte desde que el Jefe de Recursos Humanos tiene conocimiento sobre la necesidad de contratar personal; el mismo que es informado mediante una Solicitud de Requerimiento de Personal, la cual debe ser entregada por el Jefe Departamental.

El siguiente paso en el proceso es ofertar el empleo mediante fuentes de convocatoria como son la prensa escrita y los portales web de empleos, posterior se procede a la selección de un número de candidatos óptimos que cumplen con el perfil requerido.

Los candidatos en mención son citados para una entrevista y a la vez evaluados mediante una guía de preguntas básicas, la planilla de criterios, prueba psicológica, prueba de conocimiento y prueba física con el objetivo obtener los resultados de la selección para contratar al personal idóneo para el cargo.

Manual del Proceso de Capacitación

Objetivo

Es dotar a los empleados de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que contribuyan al desarrollo y mejoramiento del desempeño laboral.

Alcance

El alcance del Proceso de Capacitación engloba a todo el personal de la empresa.

Responsabilidad

El Proceso de Capacitación es responsabilidad del Sistema de Recursos Humanos, previa coordinación con el Jefe Departamental siempre y cuando sea autorizado por Gerencia.

Proceso de Capacitación

El proceso de Capacitación parte de la Evaluación del Desempeño, la misma que como su nombre lo dice, evalúa la competencia del personal para determinar las necesidades específicas de capacitación.

Es responsabilidad del Jefe Departamental, después de la retroalimentación y calificación de la Evaluación de Desempeño, entregar a Recursos la Solicitud de Capacitaciones en donde constarán todos los temas requeridos.

Las Solicitudes de Capacitaciones receptadas por Recursos Humanos serán la base para armar el Plan de Capacitación Anual y conjuntamente con el Director de Planta y Director de Gestión y Control revisan y aprueban las capacitaciones. El cumplimiento y avance de las capacitaciones contempladas en el Plan se evalúa de forma mensual, pudiendo también existir capacitaciones no previstas ni estipuladas en dicho Plan, estas se denominan Capacitaciones Urgentes y son requeridas por el Jefe Departamental mediante una solicitud en donde se indica el tipo de capacitación, el motivo e importancia de la misma.

El Sistema de Recursos Humanos evalúa el Plan de Capacitación cada 6 meses para determinar los posibles cambios según las nuevas necesidades presentadas en el entorno.

EMPRESA "LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A"

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Selección y Capacitación del Talento Humano

Papeles de Trabajo: PE/PT 1 Cuestionario Integral.

Cuadro A.5 Cuestionario de Control Interno

EMPRESA "LACTEOS SAN ANTONIO C.A						
Componentes Examinados: Examen a los Sistemas de Selección y Capacitación.						
Evaluación del Control Interno a los Sistemas de Selección y Capacitación						
SUBCOMPONENTES	SI	NO	N/A	Pond.	Calif.	Observación
AMBIENTE DE CONTROL						
¿Posee "Lácteos San Antonio" un código de ética?	X			10	10	
¿Se incorpora el código de ética en los procesos y en el personal?	X			10	10	
¿Los colaboradores presentan denuncias sin temor a represalias?	X			10	8	Existe desconfianza para expresar de forma directa sus desacuerdos.
¿Las relaciones con los empleados, proveedores, clientes, entes de control, etc., se basa en la honestad y equidad?	X			10	9	
¿El Gerente y los Jefes Departamentales orientan al personal sobre la misión y visión institucional para alcanzar los objetivos del plan estratégico y operativo para el mejoramiento continuo?	X			10	10	

¿El Gerente y los Jefes Departamentales incentivan y comprometen a los subordinados en el cumplimiento de leyes, políticas y reglamentos?	X			10	10	
¿Se presenta de manera oportuna la información financiera y de gestión?	X			10	8	
¿Los Directivos observan la Constitución y demás leyes relacionadas con la empresa?	X			10	10	
¿Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional?	X			10	10	
¿Existen manuales de procesos?		X		10	0	Cuentan con Diagramas de Procesos.
¿Las funciones y responsabilidades están claramente definidas?	X			10	9	Se procede al levantamiento de perfil para definir actividades.
¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puesto de trabajo?	X			10	10	
¿La Alta Dirección evalúa los informes de cumplimiento de objetivos para lograr el mejoramiento continuo?	X			10	9	Se realiza mensualmente.
¿La empresa cuenta con un Plan Operativo Anual (POA)?	X			10	10	
¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación y remuneración de los trabajadores de la empresa?	X			10	9	

¿Existe personal capacitados en operaciones claves que puedan reemplazar puestos de trabajo por ausentismos eventuales?	X			10	0	Existe reemplazo en caso de ausencia temporal pero el personal no tiene el conocimiento necesario para cubrir el puesto.
¿Se revisan los expedientes de los aspirantes a obtener un puesto de trabajo?	X			10	8	Al ser una empresa familiar en algunas ocasiones se contrata directamente al personal.
¿Existe un plan de incentivos para motivar a los empleados al cumplimiento de sus funciones?		X		10	0	
¿Se realiza evaluaciones para medir el desempeño del personal?	X			10	10	Anualmente.
¿La empresa cuenta con un plan de capacitación para la orientación del personal nuevo y actualización de los empleados?	X			10	10	
EVALUACION DE RIESGOS						
¿La entidad cuenta con misión, visión, objetivos y los métodos para conseguirlos?	X			10	9	
¿El personal participa abiertamente en la propuesta de objetivos?		X		10	0	Participación indirecta.
¿Dispone la empresa de una metodología estructurada para el análisis del riesgo?	X			10	6	Posee únicamente en Departamento de Seguridad y Producción.
¿El plan estratégico es difundido a toda la empresa?	X			10	9	
¿Se toma en consideración las experiencias adquiridas en situaciones anteriores para la toma de decisiones?	X			10	10	

¿La empresa ha formulado indicadores de gestión institucionales y departamentales que permitan cuantificar las metas, objetivos y actividades planificadas con lo ejecutado?		X		10	0	No tiene indicadores establecidos.
¿Existe colaboración conjunta para determinar los factores de riesgos internos y externos?	X			10	6	No aplica para todos los departamentos.
¿Se evalúa periódicamente los riesgos con el fin de conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos?	X			10	6	Solo en los Departamento de Seguridad y Producción.
¿La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en la empresa?	X			10	10	
¿El Gerente y los Jefes Departamentales están comprometidos para alcanzar los objetivos cumpliendo los controles y la gestión de riesgo?	X			10	10	
¿Las transacciones de la empresa se respaldan con original y copia?	X			10	10	
ACTIVIDADES DE CONTROL						
¿Se han definido procedimientos de control para cada uno de los riesgos significativos identificados en la entidad?	X			10	5	Solo en el Departamento de Producción.
¿Se controla la ejecución apropiada de los procedimientos?	X			10	8	
¿Verifican el cumplimiento de políticas y procedimientos para la contratación y formación del personal?	X			10	8	
¿Se verifica el cumplimiento de las metas establecidas en el Sistema de Talento Humano dentro de un período de tiempo determinado?	X			10	9	

¿Se aplica sanciones disciplinarias?	X			10	10	Por incumplimiento del Código de Trabajo y demás normas y reglamentos.
¿Los procesos de Selección y Capacitación son ejecutados por diferentes personas?	X			10	10	Departamento de Recursos Humanos, Departamento Solicitante, Gerencia
¿La asignación de tareas se ha realizado de manera que se asegure sistemáticamente la verificación?	X			10	10	
¿Existe un flujo de información adecuada entre las distintas áreas de la organización?	X			10	8	La información no llega a la persona indicada.
¿Existe documentación escrita de las operaciones significativas del Departamento?	X			10	10	Sistema de Gestión FSSC
¿La documentación está disponible y adecuadamente archivada?	X			10	10	
¿Se promueve la integración entre las áreas para mejorar el desempeño?	X			10	9	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
¿La información interna y externa generada por la empresa es remitida a los niveles correspondientes para su aprobación?	X			10	10	
¿La información es apropiada para los niveles de responsabilidad y autoridad asignados?	X			10	9	
¿La información es accesible para quienes deben disponer de ella?	X			10	9	
¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos?	X			10	9	

¿Se comunica de manera oportuna la información?	X			10	9	
¿Es lo suficientemente confiable el Software que genera la información?	X			10	8	El software es nuevo por lo tanto no enlaza toda la información.
¿El software que procesa la información es adecuado a las necesidades de la empresa?	X			10	8	
MONITOREO						
¿Existe el departamento de Auditoria Interna?		X		10	0	No posee.
¿Los Directivos definen los procedimientos para obtener información de las deficiencias del control interno?	X			10	9	
¿Existe planes de acción correctiva?	X			10	8	
¿La empresa evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema del control interno?	X			10	8	
¿Se desarrolla reuniones periódicas para analizar el cumplimiento de las funciones de los empleados?	X			10	9	
TOTAL				540	429	

Elaborado por: Las Autoras

Calificación Total (CT)

Ponderación Total (PT)

$$Nivel\ de\ Confianza = \frac{CT}{PT} \times 100$$

$$Nivel\ de\ Confianza = \frac{429}{540} \times 100 = 79,44\%$$

Nivel de Riesgo		Determinación de Nivel de Riesgo		
Riesgo de Control=	100 - NC	Confianza	=	79,44%
Riesgo de Control=	100-79,44			
Riesgo de Control=	20,56%	Baja	Moderada	Alta
		15% - 50%	51% - 75%	76%-95%
		Alto	Moderado	Bajo
		Riesgo	=	20,56%

EMPRESA “LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A”

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Selección y Capacitación del Talento Humano

Papeles de Trabajo: PE/PT 2 Encuesta al Jefe de Talento Humano

ENCUESTA AL JEFE DE TALENTO HUMANO

Ing. María del Carmen Molina

1.- Detalle quienes conforman el Sistema de Talento Humano según su nivel jerárquico.

Jefatura: Jefe de Recursos Humanos

Al mismo nivel: Asistente de Recursos Humanos

Trabajadora Social

Médico Ocupacional

2.- ¿Quién supervisa al Sistema de Talento Humano?

Estamos bajo la supervisión de Dirección de Gestión y Control, y de la Gerencia.

3.- ¿Conoce cuáles son sus funciones en la empresa?

Si, conozco todas mis funciones.

4.- ¿A más de sus funciones, realiza otro tipo de actividades dentro de la empresa?

Si, realizo las siguientes actividades:

- Miembro del Comité Paritario de la empresa.
- Brigadista.
- Miembro del Directorio a nombre de la empresa en AEPIC (Asociación de Empresas del Parque Industrial de Cuenca)

- Secretaria Adohoc en la Junta General de Accionistas.

5.- ¿Cuáles son las disposiciones legales internas que rigen al Sistema de Talento Humano?

- Código de Trabajo.
- Reglamento Interno de la empresa.
- Código de conducta.
- Reglamento de Seguridad y Salud.

EMPRESA “LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A”

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Selección y Capacitación del Talento Humano

Papeles de Trabajo: PE/PT 3 Encuesta al Departamento de Talento Humano

ENCUESTA AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

1.- ¿Las funciones desarrolladas en el Sistema contribuyen a la consecución de metas y objetivos?

Si, nuestro objetivo está alineado a la misión de la empresa.

2.- ¿Considera usted que el personal funcional del Sistema es suficiente para cumplir con las funciones a desarrollarse dentro del mismo?

Si nos falta un apoyo más, pero en estas actuales circunstancias no es posible solicitar este requerimiento.

3.- De acuerdo a su experiencia adquirida. ¿Cuáles son los problemas que afectan el cabal cumplimiento de sus funciones?

Los problemas que afectan sería mejorar en la planificación de tareas y funciones, además de reforzar más la gestión de talento humano.

4.- ¿Dentro del Sistema se desarrolla el trabajo en equipo?

Sí, esto se fomenta mucho dentro del departamento, nos llevamos del lema si ganamos, ganamos todo el departamento no solo es jefe, así como también si perdemos, pierde todo el departamento.

5.- ¿Cuentan con los instrumentos e instalaciones necesarias para llevar a cabo sus funciones?

Por supuesto que sí.

6.- ¿El Sistema de Talento Humano cuenta con un plan estratégico?

La empresa cuenta con un plan estratégico y dentro de ellos están los objetivos estratégicos para el departamento de talento humano.

7.- ¿Existen indicadores que determinen si las funciones realizadas están relacionadas con los objetivos del Sistema?

Si manejamos indicadores pero no están establecidos.

EMPRESA “LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A”

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Selección y Capacitación del Talento Humano

Papeles de Trabajo: PE/PT 4 Encuesta de Liderazgo

ENCUESTA AL GERENTE GENERAL

Sr. Rigoberto Moncayo.

1.- ¿Cómo Gerente General de “Lácteos San Antonio C.A” qué estrategias son utilizadas para lograr la eficiencia de su equipo de trabajo para la consecución de objetivos?

Las estrategias que se utilizan dentro de nuestra empresa se basan fundamentalmente en el trabajo en equipo, seguido de la ética e igualdad, la imparcialidad, el análisis objetivo para la toma de decisiones sin dejar al lado el uso eficiente de los recursos.

2.- ¿Con qué frecuencia se reúne con su equipo de trabajo?

No existe una frecuencia definida específicamente, las reuniones se ejecutan según se presentan las necesidades.

3.- ¿Considera usted que la comunicación que mantiene con su personal es óptima?

No es óptima en su totalidad pero siempre estoy abierto al diálogo de manera directa e indirecta por medio de los jefes departamentales.

4.- ¿De qué manera actúa cuando debe enfrentar un problema?

De manera frontal dispuesto a analizar todas las alternativas para la resolución del mismo.

5.- ¿Cree usted que sus subordinados tienen la confianza suficiente para exponer un problema?

Pienso que si deberían tener la suficiente confianza para exponer cualquier problema, porque a lo largo de mi gestión he demostrado estar abierto al diálogo de manera imparcial.

6.- ¿Es tolerante frente a los errores que cometen los empleados?

Siempre que no sean errores reiterados.

7.- ¿Considera usted que posee firmeza en la toma de decisiones?

Si, las decisiones que tomo siempre son analizadas y asestadas con firmeza.

8.- ¿Reconoce y afronta las consecuencias de sus errores?

Si, por su puesto.

9.- ¿Cree usted que al dar un buen ejemplo contribuye a obtener beneficios positivos para el desarrollo empresarial?

No creo estoy seguro que el ejemplo es el mejor modelo a seguir para obtener beneficios empresariales.

11.- ¿Cómo Gerente General se asegura que el personal tenga el conocimiento necesario a cerca del reglamento interno, así como de normas, políticas y procedimientos?

Si por intermedio del Departamento de Talento Humano.

ENCUESTA AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS

Ing. María del Carmen Molina

1.- ¿Cómo Jefe del Departamento de Recursos Humanos considera que su equipo de trabajo está capacitado para realizar de manera efectiva sus actividades laborales?

Considero que sí, pero nos falta reforzar un poco más en la parte de Trabajo social.

2.- ¿De qué manera incentiva usted al crecimiento del personal que labora en su departamento?

Considerando lo siguiente:

- Involucrándoles dentro de los procesos de cada departamento.
- Escuchando sus ideas y si es viable aplicarlas.
- Felicitándoles cuando se culmina un trabajo, una auditoria, cumplimiento de metas.
- Si proponen mejoras realizarlas.

3.- ¿Cada qué período de tiempo supervisa el trabajo de sus subordinados?

Por el cumplimiento de las actividades realizadas.

4.- ¿Qué considera necesario para lograr ser un buen jefe?

Mantener una comunicación asertiva, considerarnos compañeros de trabajo, mantener un buen ambiente de trabajo donde prime el respeto, compañerismo, dándoles oportunidad de que puedan también representar al departamento de Recursos humanos, en mi ausencia, el departamento no se estanca porque tengo personal competente y capacitado para continuar sus actividades.

Partimos además de una escuela muy grande donde la alta gerencia es una autoridad de puertas abiertas.

5.- Defina qué es para usted trabajar en equipo.

- Trabajar por un mismo objetivo
- Sus resultados se medirán por todo el equipo
- Comunicarnos adecuadamente

6.- ¿Fomenta el trabajo en equipo?

Sí constantemente.

7.- ¿Cómo actúa frente a una falta por parte de su subordinado?

Primero analizo la falta si ocurrió primero por falla de mi persona, si no lo es converso, le escucho, les recuerdo los procedimientos establecidos, luego debo decir las cosas con tono de voz y gestos adecuados en el momento más adecuado.

8.- ¿Cómo describiría su relación con los miembros de la organización?

Me llevo bien con todo el personal, es muy agradable conocer a los compañeros de trabajo y también su entorno no solo de trabajo y estar pendiente de ellos.

9.- ¿Se considera usted un jefe dispuesto a aceptar opiniones de sus subordinados?

Por supuesto que sí, además me ayuda en mi desarrollo profesional, también estamos consiguiendo una mejora continua en nuestros subsistemas.

10.- ¿Para usted es fácil compartir conocimientos con sus compañeros de trabajo con el fin de mejorar el desenvolvimiento en sus actividades?

Claro que sí, si trabajamos de la mano es muy importante ver en donde lo podemos aplicar o modificar respecto de una actividad.

11.- ¿Cómo Jefe Departamental considera de que el personal tiene conocimiento del reglamento interno, así como de normas, políticas y procedimientos?

Claro que tiene conocimiento.

EMPRESA “LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A”

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Selección y Capacitación del Talento Humano

Papeles de Trabajo: PE/PT 5 Análisis y Resumen de la Información

Posterior a la visita realizada a la Empresa “Lácteos San Antonio C.A” y a la formulación de encuestas dirigidas al Jefe Talento Humano así como a los miembros que conforman el mismo pudimos observar que no disponen de un manual de procesos de funciones, siendo este un mecanismo de consulta permanente e importante para la orientación sistemática de las tareas a realizar por parte del trabajador, debido a esta carencia el Sistema de Talento Humano en ocasiones no cumple con todos los procedimientos establecidos para realizar el proceso de Selección, además que al ser una empresa familiar los procesos son pasados por alto.

Además se pudo determinar que no existe una rotación del personal en operaciones claves debido a que se carece del conocimiento necesario para suplantar y cumplir con las funciones a cabalidad ocasionando un atraso en el cumplimiento de funciones en caso de ausencia de un trabajador.

Se verificó también que la empresa no cuenta con un plan de incentivos para los trabajadores por el cumplimiento de sus funciones, considerando este una técnica o método importante para motivar a los mismos con el objetivo de que su desempeño sea mayor en las actividades realizadas.

Se observa además que no todos los trabajadores participan directamente en la propuesta y consecución de objetivos ya que prevalecen las decisiones tomadas por la alta gerencia.

Así mismo, se evidenció que la empresa no cuenta con índices de gestión establecidos, indicadores que son útiles y necesarios para medir y cuantificar el cumplimiento de objetivos.

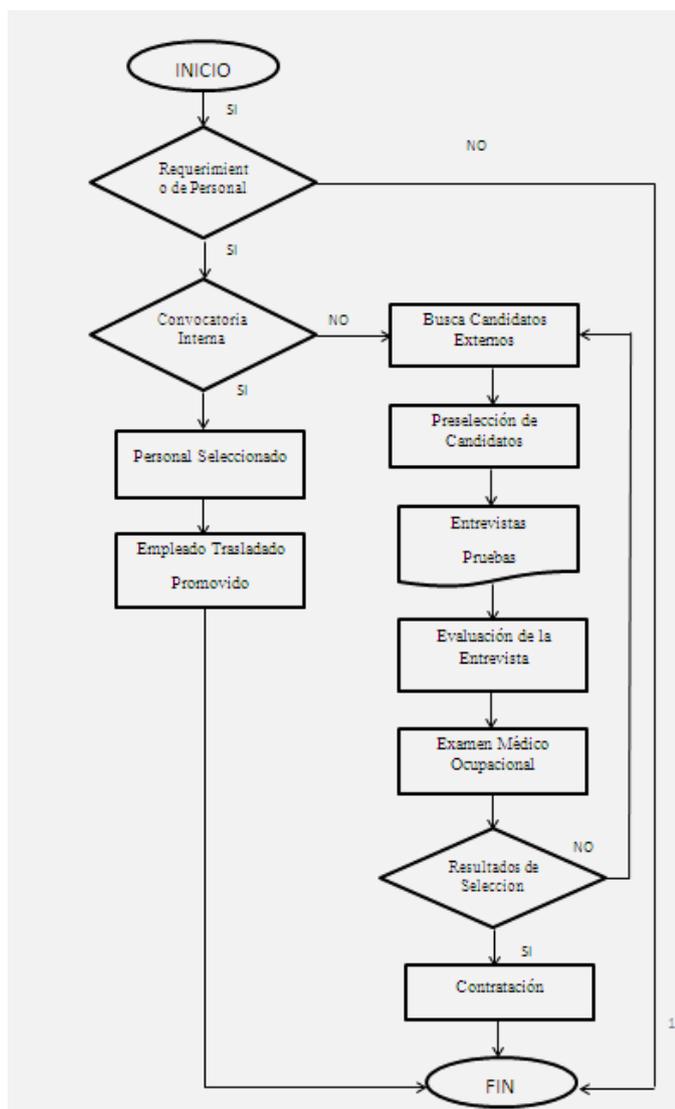
Para culminar se estableció que la empresa no cuenta con un departamento de Auditoría Interna que evalúe, supervise y controle los procesos del control interno, contribuyendo al cumplimiento de objetivos de la misma.

EMPRESA “LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A”

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Selección y Capacitación del Talento Humano

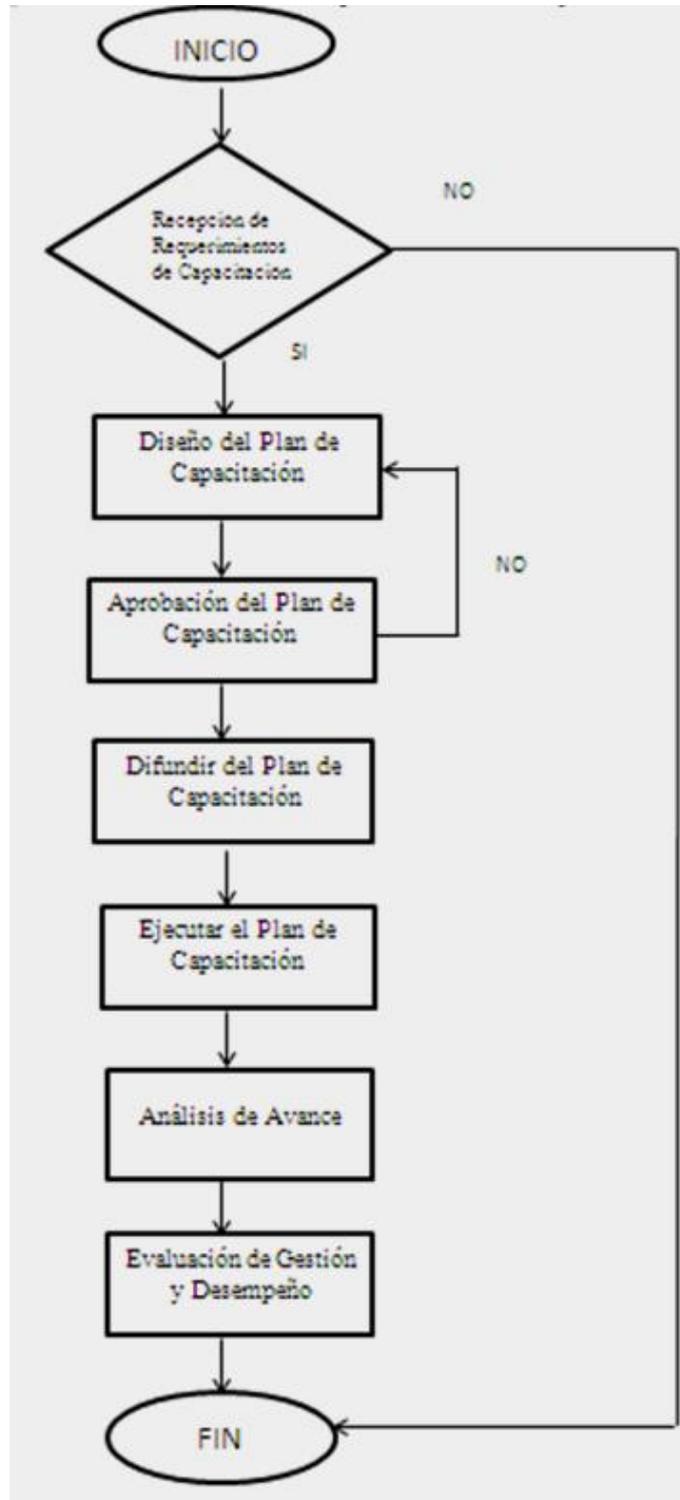
Papeles de Trabajo: PE/PT 6 Diagramas de Flujo

Gráfico A.3 Diagrama de Flujo del Proceso de Selección de Personal



Elaborado por: Las Autoras

Gráfico A.4 Diagrama de Flujo del Proceso de Capacitación de Personal



Elaborado por: Las Autoras

EMPRESA “LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A”

**COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Selección y Capacitación del Talento Humano
Papeles de Trabajo: PE/PT 7 Matriz de Riesgos de Auditoría**

Cuadro A.6 Matriz de Riesgos de Auditoría

MATRIZ DE RIESGOS DE AUDITORIA

Componentes	Factores De Riesgos	Estimaciones De Riesgos			Clase De Pruebas	Procedimientos De Auditoria Sugerido	Valoración Porcentual		
		Inherente	De Control	Combinado			Inherente	De Control	Combinado
Planes y Programas	Las metas no han sido cumplidas No se aplican indicadores No hay evaluación de los objetivos y metas	1	2	2	Pruebas de Cumplimiento Pruebas Sustantivas	Aplique indicadores para determinar el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.	22%	44%	33%
Organización y Funciones	Las funciones no están bien distribuidas Sobrecarga en las actividades Actividades no	1	3	3	Pruebas de Cumplimiento Pruebas	Aplique indicadores de gestión para determinar si el personal de Talento Humano	22%	66%	44%

	cumplidas a cabalidad				Sustantivas	es adecuado en relación al número de empleados de la empresa. Utilice una cédula narrativa donde se describa las funciones de los miembros del Sistema de Talento Humano.			
Procedimientos	No tienen procedimientos establecidos. No cumplen los procedimientos requeridos No hay evaluación de procedimientos.	2	2	4	Pruebas de Cumplimiento	Evalúe la ejecución de procedimientos y mediante un muestreo determine el cumplimiento de procesos.	44%	44%	44%
Personal	No hay actualización de conocimientos en todas las áreas No se cumplen	1	2	2	Pruebas	Aplique indicadores para medir la efectividad del plan de capacitaciones.	22%	44%	33%

	las metas propuestas No se aplican indicadores.				Sustantivas				
Métodos y Técnicas	Métodos y técnicas desactualizados Los métodos y técnicas no han sido aplicados a cabalidad Los métodos y técnicas no son evaluados	1	2	2	Pruebas de Cumplimiento	Mediante encuesta realizada al Jefe de Talento Humano verifique si disponen de indicadores de gestión.	22%	44%	33%
Relación con el Organismo Regulador	Cumplimiento de leyes y reglamentos externos que rigen a la empresa.	1	1	1	Pruebas de Cumplimiento	Entreviste al Gerente para solicitar información sobre los entes regulares que fiscalizan el cumplimiento de	22%	22%	22%

						leyes y reglamentos que rigen la empresa.			
Medidas de Control	Deficiencia en la aplicación de medidas de control No aplican indicadores de gestión	2	2	4	Pruebas de Cumplimiento	Observe si se aplican medidas de control.	44%	44%	44%

Elaborado por: Las Autoras

Aprobado por: Ing. Genaro Peña

NIVELES DE RIESGO		
BAJO	MEDIO	ALTO
1	2	3

RIESGO COMBINADO		
BAJO	1	2
MEDIO	3	4
ALTO	6	9

EMPRESA “LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A”

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Selección y Capacitación del Talento Humano

Papeles de Trabajo: E/PT 1 Indicadores de Talento Humano

Indicadores de Talento Humano

Selección del Personal

$$\frac{\text{Contrataciones Concluidas en el Tiempo Establecido}}{\text{Total de Contrataciones}} = \frac{47}{54} = 87\%$$

Capacitación del Personal

$$\frac{\text{Empleados Capacitados}}{\text{Total empleados de la Empresa}} = \frac{224}{252} = 89\%$$

Capacitaciones Planificadas y Realizadas

$$\frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capacitaciones planificadas}} = \frac{135}{100} = 135\%$$

En base al estudio realizado se determinó que el 13% de las contrataciones efectuadas se concluyeron en un periodo de tiempo mayor al estándar establecido de 15 días.

Además se evidenció que de los 252 empleados que conforman la empresa el 11% no recibió capacitación durante el año.

El Plan de Capacitación Anual contempla un número total de 100 capacitaciones que deberían cumplirse dentro del mismo, pero después del análisis realizado se verificó que dicho plan excedió en un 35%, debido a necesidades emergentes de capacitaciones no previstas.

EMPRESA “LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A”

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Selección y Capacitación del Talento Humano

Papeles de Trabajo: E/PT 2 Plan de Capacitación

La empresa “Lácteos San Antonio C.A” cuenta con un Plan de Capacitación Anual y un costo estimado para la realización del mismo, con el objetivo de desarrollar y potenciar integralmente capacidades humanas e intelectuales con el fin de preparar a sus empleados para lograr eficiencia en su desempeño, distribuyendo las capacitaciones de la siguiente manera:

Gráfico A.5 Capacitaciones por Departamento



Elaborado por: Las Autoras

Gráfico A.6 Número de Personas Capacitadas



Elaborado por: Las Autoras

“Lácteos San Antonio C.A” al ser una empresa de producción enfoca la mayor parte de sus capacitaciones en los niveles operativos, como se puede visualizar: Departamentos de Calidad, Producción y Logística, lo cual perjudica a los demás departamentos que no cuentan con las capacitaciones suficientes para mejorar el desempeño de las actividades.

EMPRESA “LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A”

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Selección y Capacitación del Talento Humano

Papeles de Trabajo: E/PT 3 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Necesidades de Capacitación del Personal del Sistema de Talento Humano

Jefe de Talento Humano

Relación Interna: Todos los miembros de la empresa

Relación Externa: Proveedores de servicios e instituciones relacionadas con las obligaciones legales y patronales.

Supervisor: Gerente, Subgerente

Funciones del Jefe de Talento Humano

- Participar en el planteamiento de políticas y estrategias de administración de recursos humanos de la empresa.
- Participar en las reuniones de la empresa, atender los planteamientos de los trabajadores y resolver los conflictos entre empleados y/o empleadores.
- Aplicar las medidas disciplinarias vigentes en la Empresa, de acuerdo a los reglamentos, políticas, código de conducta y normas internas vigentes, además registrar en cada expediente del personal.
- Elaborar, ejecutar y verificar el cumplimiento del programa de capacitación y entrenamiento de las personas de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- Establecer los procedimientos que han de seguirse para asegurar el buen funcionamiento de los servicios de información y comunicación dentro los diferentes departamentos de la Empresa, determinando los medios y canales necesarios.

- Generar Rol de Pagos mensual de los empleados, controlar asistencias y registrar permisos de los empleados por diversos motivos y comunicar los mismos a las áreas involucradas.
- Llevar a cabo todas las actividades necesarias para la obtención del permiso de funcionamiento de la empresa.
- Cumplimiento de los derechos y obligaciones laborales
- Coordinar conjuntamente con los Jefes Departamentales, Técnico de Seguridad y Médico las acciones a tomar en lo referente a incidentes, accidentes y enfermedades profesionales para preservar la salud de los trabajadores.

Necesidades de Capacitación

- Actualización de conocimientos en Materia Laboral
- Herramientas de Gestión y Control del Talento Humano
- Clima Laboral
- Administración del Talento Humano en base a competencias
- Liderazgo
- Métodos y técnicas de Selección de personal

Asistente de Talento Humano

Relación Interna: Todos los miembros de la empresa.

Relación Externa: Con proveedores de servicios e instituciones relacionadas con las obligaciones legales y patronales.

Supervisor: Jefe de Talento Humano

Funciones del Asistente de Talento Humano

- Atender las solicitudes, consultas, asesoramiento, de los empleados de la empresa informando al jefe inmediato.
- Apoyar en la elaboración, ejecución, coordinación del programa de capacitación y entrenamiento del personal.

- Controlar asistencia y registrar permisos de los empleados por diversos motivos y comunicar los mismos a las áreas involucradas.
- Realizar el reporte para la contabilización mensual del Rol de Pagos
- Establecer y hacer cumplir normas del personal establecidas en la empresa.
- Analizar y apoyar en el planteamiento de políticas de administración salarial.
- Mantener actualizado el sistema de registro de cargas familiares, capacitaciones, base de datos de los empleados, lista de contactos e información referente al personal.

Necesidades de Capacitación

- Relaciones Interpersonales
- Manejo y Resolución de Conflictos
- Excel aplicado a la elaboración de Rol de Pagos
- Resguardo y confidencialidad de base de datos

Médico Ocupacional

Relación Interna: Todos los miembros de la empresa

Relación Externa: Aepic, IESS

Supervisor: Jefe de Talento Humano/ Gerente

Funciones del Médico Ocupacional

- Estudiar y vigilar las condiciones ambientales en los sitios de trabajo.
- Evaluar la fijación de los límites para una prevención efectiva de los riesgos de intoxicaciones y enfermedades ocasionadas por: ruido, vibraciones, exposición a solventes y materiales líquidos, sólidos o vapores, humos, polvos, y tóxicos peligrosos utilizados en el trabajo.
- Analizar y valorar los puestos de trabajo en la selección del personal en relación con los riesgos de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales

- Crear la ficha médica ocupacional al momento del ingreso del trabajador de la empresa.
- Realizar exámenes médicos de reingreso, preventivos anuales de seguimiento y vigilancia de la salud y post ocupacionales de todos los trabajadores.
- Colaborar con el Departamento de Seguridad en la investigación de los accidentes de trabajo.
- Integrar el Comité de Higiene y Seguridad.

Necesidades de Capacitación

- Prevención de Riesgos Laborales
- Salud Ocupacional
- Implementación Sistema Gestión de Seguridad y Salud

Trabajadora Social

Relación Interna: Todos los miembros de la empresa

Relación Externa: Con ONG´s y no ONG´s

Supervisor: Jefe de Talento Humano

Funciones de la Trabajadora Social

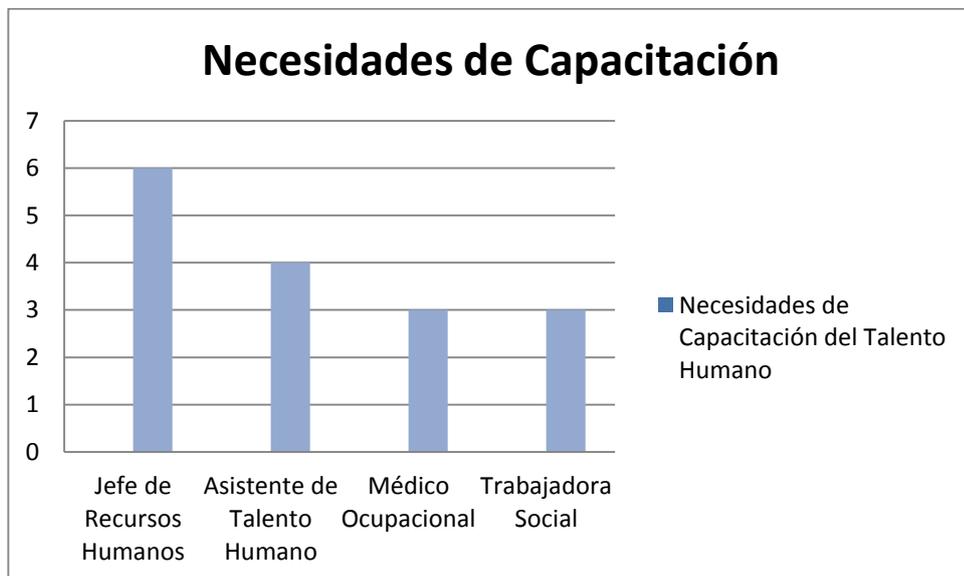
- Apertura de Fichas Socioeconómicas para tener un trato personalizado con cada uno de los colaboradores, con actualización anual.
- Realizar visitas domiciliarias, y hospitalarias para conocer las condiciones en las que se encuentra los colaboradores
- Orientar a los trabajadores en diferentes trámites como: validación de certificados médicos, fondos de reserva, subsidios por enfermedad, accidentes de trabajo, maternidad, paternidad, declaración de accidentes de trabajo en coordinación con el área de seguridad industrial, entre otros.
- Gestionar y dar seguimiento de los diversos trámites de los empleados y de la empresa con el IESS.

- Apoyar al departamento de Recursos Humanos para los colaboradores cumplan con el Reglamento Interno de Trabajo y normas legales.
- Difundir el objetivo de responsabilidad social dentro de la empresa hacia la comunidad.
- Llevar estadísticas del personal vulnerable, datos generales de personal: por género, sexo, nivel de estudios, raza, procedencia, antigüedad, etc.

Necesidades de Capacitación

- Mediación en Resolución de Conflictos
- Bienestar Socio-Laboral
- Relaciones Interpersonales

Gráfico A.7 Necesidades de Capacitación del Talento Humano



Elaborado por: Las Autoras

El Jefe de Talento Humano al ser el líder del equipo es quien direcciona a sus subordinados al desarrollo eficaz para el cumplimiento de procesos es por eso que mediante el análisis realizado se determinó que dentro del sistema es quien necesita

de un mayor número de capacitaciones con el objetivo de retroalimentar sus conocimientos para poder guiar a su equipo de trabajo y lograr los objetivos departamentales propuestos al tener responsabilidad sobre actividades generales con beneficio a la gestión laboral.

EMPRESA “LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A”

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Selección y Capacitación del Talento Humano

Papeles de Trabajo: E/PT 4 Aptitudes y Actitudes Talento Humano

Análisis de Aptitudes y Actitudes del Personal de Talento Humano

Mediante calificación según el criterio del Jefe de Talento Humano en una escala del 1 al 5 se evalúa las aptitudes y actitudes de los miembros que conforman el Sistema de Talento Humano.

Cuadro A.7 Tabla de Calificación

MALO	1
REGULAR	2
BUENO	3
MUY BUENO	4
EXCELENTE	5

Cuadro A.8 Aptitudes del Personal

APTITUDES	Asistente de Talento Humano	Médico Ocupacional	Trabajadora Social
Capacidad para operar competentemente sus funciones	4	4	4
Idoneidad para ejercer el puesto de trabajo	4	4	4
Habilidad para resolver problemas	4	4	4
Conocimientos en la aplicación de procesos	4	4	4
Capacidad de comunicación	4	4	4
Capacidad de observación	4	4	4
Capacidad numérica	4	3	3
Facilidad de aprendizaje	4	4	4
CALIFICACIÓN	4,00	3,88	3,88

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro A.9 Actitudes del Personal

ACTITUDES	Asistente de Talento Humano	Médico Ocupacional	Trabajadora Social
Responsabilidad en sus actividades	4	4	4
Respuesta al trabajo bajo presión	4	5	5
Dedicación a su trabajo	5	5	5
Adaptación a cambios	3	4	4
Trabajo en equipo	4	4	4
Cumplimiento del plazo de entrega	4	4	3
Contribuye a un buen ambiente laboral	4	4	4
Entusiasmo por aprender	5	5	5
CALIFICACIÓN	4,13	4,38	4,25

Elaborado por: Las Autoras

Se determinó que los miembros que conforman el sistema son aptos para cumplir las funciones asignadas en sus puestos de trabajo demostrando conocimientos, habilidades, destrezas obtenidas a lo largo de sus funciones basadas en estudios, capacitaciones, experiencias adquiridas durante el periodo de trabajo, además se evidencia actitudes positivas en cuanto al crecimiento profesional, desenvolvimiento en sus actividades impulsando a una mejora en la cohesión interna de la organización con el fin de ejecutar un buen trabajo para beneficio empresarial y personal.

Grado de Eficiencia de la Administración de Talento Humano

Se procede a cuantificar si el personal que conforma el Sistema de Talento Humano es suficiente para cumplir con las metas y objetivos del mismo:

$$\frac{\text{Nro. de Empleados del Sistema de Talento Humano}}{\text{Nro. de Empleados de la Empresa}} = \frac{4}{252} = 2\%$$

Del total de empleados con los que cuenta la empresa “Lácteos San Antonio C.A.” el 2% desempeña funciones del Sistema de Talento Humano, porcentaje insuficiente para mantener una estructura de acuerdo a lo establecido puesto a que requieren aumentar el número de miembros.

EMPRESA “LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A”

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Selección y Capacitación del Talento Humano

Papeles de Trabajo: E/PT 5 Selección del Personal

Selección del Personal

Por medio del presente estudio determinaremos si el Sistema de Talento Humano cumple con las normas y procedimientos establecidos para la Selección del Personal, además se establece una muestra para verificar la veracidad de la información y ejecución de todo el proceso.

$$\frac{\text{Nro. de Contrataciones}}{\text{Nro. de Empleados de la Empresa}} = \frac{54}{252} = 21\%$$

La contratación de personal en el año representa el 21%. En base a este porcentaje determinaremos una muestra para observar el correcto cumplimiento de los procedimientos.

Determinación de la Muestra

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 N - 1 + (Z^2 \cdot p \cdot q)}$$

N = Tamaño de la muestra

P = Probabilidad a favor 50%

Q = Probabilidad en contra 50%

N = Población o Universo

E = Error de estimación 10%, nivel de confianza 90%+1=1,90

Z = 1,9

$$n = \frac{1,9^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 54}{0,1^2 \times 54 - 1 + (1,9^2 \times 0,5 \times 0,5)} = \frac{48,73}{1,4325} = 34$$

De los 54 trabajadores contratados revisaremos 34 carpetas para comprobar el cumplimiento del Proceso de Selección de Personal.

Proceso de Selección de Personal

El proceso de Selección de Personal busca establecer directrices o parámetros para el reclutamiento y selección del personal con el fin de brindar a la empresa personal competente para el cumplimiento de objetivos.

El proceso inicia con el requerimiento del personal por parte del Departamento que tiene la necesidad del nuevo personal; el Jefe de Departamental elabora la **Solicitud de Requerimiento de Personal COD: RT-01-01**, donde consta el responsable de la solicitud, el departamento solicitante, el cargo a solicitar y el motivo de la solicitud, además de la descripción del perfil del cargo del candidato, el horario de la jornada, sueldo, observaciones específicas del cargo según la necesidad, esta solicitud es procesada por el Departamento de Talento Humano y aprobada por la Gerencia para continuar con el proceso de selección.

En base a la Solicitud de Requerimiento de Personal se evalúa la posibilidad de realizar la convocatoria interna donde se promociona el propio personal de la empresa para ocupar el cargo requerido, si el personal interno no cumple con el perfil requerido se procede a la convocatoria externa.

La convocatoria externa se realiza por medio de publicaciones en la prensa escrita y por medios electrónicos como lo son las páginas web de contratación de empleo: Red

Socio-empleo. Multitrabajos, Bolsa de Trabajo; herramientas con bases amplias que permiten optimizar la búsqueda de candidatos aptos.

Posterior se procede a la preselección de candidatos donde se escogen al menos 5 carpetas que cumplan con el perfil requerido y se realiza la revisión de antecedentes personales, laborales, penales, formación y experiencia para ser entrevistados conjuntamente con el Jefe Departamental que realizó el requerimiento.

Entrevista en donde se aplica **Guía de Preguntas Básicas para la Entrevista de Selección COD. RT-01-05**, la cual se modifica según la vacante que se necesita y que contempla datos generales, preguntas personales, laborales, convivencia e interacción, personalidad, comportamiento en el trabajo, trabajo en equipo, entorno social, familiar y preguntas puntuales y específicas de acuerdo al cargo al cual aspira. Se procede también de ser necesario a realizar una simulación del cargo para observar el desarrollo del aspirante en situaciones críticas.

Posterior a la entrevista el personal de Talento Humano procede a llenar la documentación llamada **Plantilla de Criterios COD. RT-01-07**, en donde se revisa características como: puntualidad, presencia, actitud, seguridad, expresión oral y corporal, expresión, grado de convicción y escucha activa, parámetros que califican en una escala del uno al cinco el desenvolvimiento de los candidatos preseleccionados, para continuar el proceso de selección se aplica la **Prueba Psicológica A COD. RT-01-02**, para mandos medios y para mandos altos otro tipo de prueba más compleja de acuerdo al cargo a ocupar.

Culminados los pasos de entrevistas y aplicación de pruebas se procede a llenar el formato de **Evaluación de la Entrevista COD. RT-01-06**, cuyo responsable de la evaluación es el Jefe Departamental en donde establece las competencias que va a medir: puntualidad, trabajo en equipo, responsabilidad, trabajo bajo presión, liderazgo, competencias que se establecen según el cargo requerido, otorgando una calificación a cada uno de los candidatos y procediendo a enviar los resultados al Sistema de Talento Humano.

Seguido de esta evaluación se procede a la revisión Médico-Ocupacional para determinar los riesgos de salud y determinar si el postulante se adapta físicamente al cargo, donde el Médico Ocupacional aplicando pruebas físicas y biológicas determina la idoneidad física del candidato para ocupar la vacante.

Una vez aplicado todos los pasos descritos anteriormente se procede a concluir el proceso con el llenado del informe de **Resultados de Selección COD. RT-01-08**, donde constan los aspirantes y se puntúa sobre un valor establecido la Entrevista Inicial, la Plantilla de Criterios, la Prueba Individual y Prueba Psicológica y también la Entrevista del Jefe Departamental, posterior a esto se emite un informe para la Gerencia en donde se indica el candidato seleccionado, que es quien obtiene el mayor puntaje, para su aprobación, culminando así el proceso de Selección.

Después de analizar el Proceso de Selección de Personal detallado anteriormente y en base al análisis de las carpetas seleccionadas como muestra se determina que únicamente el 3% de la muestra no cumple con todos los requisitos establecidos en los procesos de contratación, se debe a que la información correspondía a unos de los trabajadores de la empresa quien tiene un grado de afinidad familiar con los propietarios.

$$\frac{\text{Carpetas que cumplen los procedimientos}}{\text{Total de la Muestra}} \times 100 = \frac{33}{34} \times 100 = 97\%$$

EMPRESA “LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A”

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Selección y Capacitación del Talento Humano

Papeles de Trabajo: E/PT 6 Presupuesto Plan Anual de Capacitación

Presupuesto Plan Anual de Capacitación

$$\frac{\text{Monto Utilizado}}{\text{Presupuesto Capacitación 2014}} = \frac{35.250,00}{31.762,00} = 111\%$$

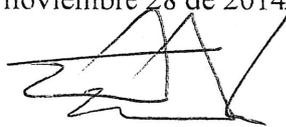
Se evidenció que el Presupuesto de Capacitación excedió en un 11%, debido que se presentaron necesidades de capacitaciones emergentes, las mismas que no fueron contempladas al momento de aprobar el Plan Anual de Capacitación.

DOCTOR ROMEL MACHADO CLAVIJO,
SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY,

CERTIFICA:

Que, el H. Consejo de Facultad de Ciencias de la Administración, en sesión del 27 de noviembre de 2014 conoció la petición de **KARLA PIEDAD SAMANIEGO MUÑOZ (44122)** y **MAYRA ALEJANDRA CASTILLO MUÑOZ (43625)** que denuncian su trabajo de titulación denominado: **AUDITORIA DE GESTION A LOS SISTEMAS DE SELECCION Y CAPACITACION DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA LACTEOS SAN ANTONIO C. A.** presentado como un requisito previo a la obtención del Grado de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría. Se acepta la recomendación de la Junta Académica y se aprueba la denuncia. Se designa como Director al ingeniero Genaro Peña Cordero y como integrantes del Tribunal Examinador a los ingenieros Hortensia Ordóñez Romero y Jaime Vélez Arízaga; De conformidad con la disposición general tercera del Reglamento de Régimen Académico, el peticionario tiene un plazo equivalente a dos períodos académicos ordinarios (semestres) para desarrollar y terminar su trabajo de titulación, esto es hasta el 27 de noviembre de 2015.-

Cuenca, noviembre 28 de 2014,



Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 22 de diciembre de 2015, conoció la petición de las estudiantes **MAYRA ALEJANDRA CASTILLO MUÑOZ** con código 43625 y **KARLA PIEDAD SAMANIEGO MUÑOZ** con código 44122, quienes solicitan prórroga para la presentación del trabajo de titulación "*Auditoría de Gestión a los sistemas de selección y capacitación del Talento Humano de la Empresa Lácteos San Antonio C.A.*" previa a la obtención del título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría. El Consejo de Facultad considerando que en la sesión del 27 de noviembre de 2014, se le da el plazo de dos períodos académicos esto es doce meses para la presentación del trabajo de titulación cuando en esa época el plazo para la entrega era de dieciocho meses, resuelve concederle la prórroga de seis meses, esto es hasta el **27 de mayo de 2016**.

Cuenca, 06 de enero de 2016



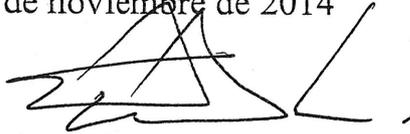
Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad



CONVOCATORIA

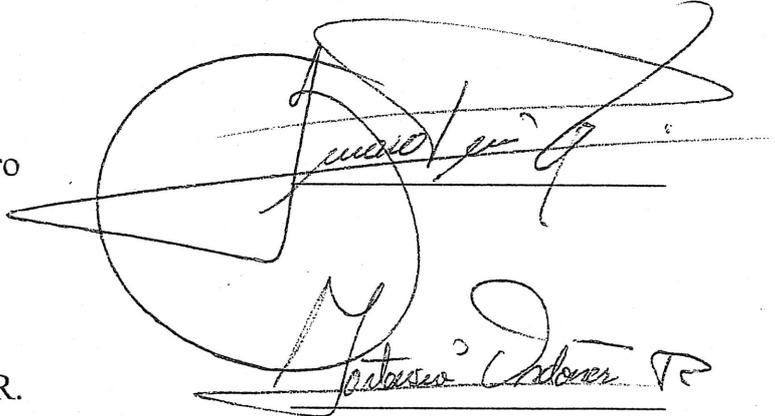
Por disposición de la Junta Académica de Contabilidad Superior CONVOCO a los Miembros del Tribunal Examinador a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación denominado: "AUDITORIA DE GESTION A LOS SISTEMAS DE SELECCION Y CAPACITACION DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA LACTEOS SAN ANTONIO C.A." presentado por las señoritas KARLA PIEDAD SAMANIEGO MUÑOZ (44122) y MAYRA ALEXANDRA CASTILLO MUÑOZ (43625) previa a la obtención del grado de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, para el día JUEVES 13 DE NOVIEMBRE DE 2014, a las 20H.00

Cuenca, 10 de noviembre de 2014



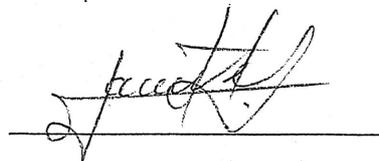
Dr. Romel Machado Clavijo
Secretario de la Facultad

Ing. Genaro Peña Cordero



Ing. Hortensia Ordóñez R.

Ing. Jaime Vélez A.



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DIRECCIÓN ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

OFICIO: No. 311 - ECA
ASUNTO: Reunión Junta Académica de Contabilidad Superior
Conocimiento de trabajo de Titulación
FECHA: Cuenca, 5 de noviembre de 2014

Señor Ingeniero
Xavier Ortega Vásquez

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

En su despacho:

Señor Decano:

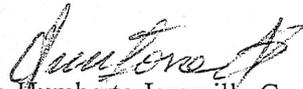
La Junta Académica de la Escuela de Contabilidad Superior, reunida el día 5 de noviembre del año en curso, conoció la propuesta del Proyecto de trabajo de titulación, denominado: "Auditoría de Gestión a los Sistemas de Selección y Capacitación del Talento Humano de la Empresa Lácteos San Antonio C.A.", presentado por las estudiantes, señorita Carla Piedad Samaniego Muñoz, con código 44122, y la señorita Mayra Alexandra Castillo Muñoz, con código 43625, estudiantes de la Escuela de Contabilidad Superior, previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

A fin de aplicar la guía de elaboración y presentación de la denuncia/protocolo de trabajo de titulación, la Junta Académica de Contabilidad Superior, considera que la propuesta presentada por las estudiantes, presenta una estructura teórica, metodológica, técnica, objetiva y coherente, que cumple con todos los requisitos establecidos en la guía antes mencionada, por lo que de conformidad con el Reglamento de Graduación de la Facultad, resolvió designar el tribunal que estará integrado por el Ing. Genaro Peña C, como Director, y como miembros del tribunal a la Ing. Hortensia Ordoñez y al Ing. Jaime Velez, quienes recibirán la sustentación del diseño del trabajo de titulación, previo al desarrollo del mismo.

En caso de existir la aprobación con modificaciones la Junta Académica resuelve que el Director del tribunal sea quién realice el seguimiento a las modificaciones recomendadas.

Por lo expuesto solicitamos se realice el trámite correspondiente, y el tribunal suscriba el acta de sustentación de la denuncia de trabajo de titulación.

Atentamente,


Ing. Humberto Jaramillo Granda
Miembro Junta Académica


Ing. Jorge Espinoza Idrovo
Miembro Junta Académica


Ing. Augusto Bustamante Fajardo
Director de la Escuela de Contabilidad Superior

Sustentación del Diseño de Tesis (DOCTOR ROMEL MACHADO CLAVIJO)

Fecha: 10-11 2014

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

Diseño de Tesis

Escuela de Contabilidad Superior

Estudiante: Karla Piedad Samaniego Muñoz con código 44122 y Mayra Alexandra Castillo Muñoz con código 43625.

Tema: "AUDITORIA DE GESTION A LOS SISTEMAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACION DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA LACTEOS SAN ANTONIO C.A."

Para: La obtención del título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría

Director: Ing. Genaro Peña.

Tribunal: Ing. Hortensia Ordoñez.

Tribunal: Ing. Jaime Vélez

DIA:

Jueves

FECHA:

14/10/2014

HORA:

20:00-

14/10/2014
20:00-

ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1.1. **Nombre del estudiante:** KARLA PIEDAD SAMANIEGO MUÑOZ y MAYRA ALEXANDRA CASTILLO MUÑOZ
- 1.1.2. Código (44122) y (43625)
- 1.1.3. **Director sugerido:** Ing. Genaro Peña Cordero
- 1.1.4. **1.1.3 Codirector (opcional):** _____
- 1.1 **Tribunal:** Ings. Hortensia Ordóñez Romero y Jaime Vélez A.
- 1.2 **Título propuesto:** AUDITORIA DE GESTION A LOS SISTEMAS DE SELECCION Y CAPACITACION DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA LACTEOS SAN ANTONIO C.A.
- 1.3 Resolución:

1.3.1 Aceptado sin modificaciones X

1.3.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

Actualizar la Bibliografía.

Modificar mayúsculas en algunos items.

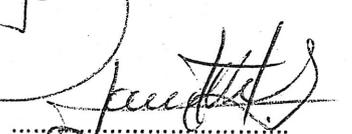
Modificar cronograma de acuerdo con el número de objetivos.

- 1.1.1 Responsable de dar seguimiento a las modificaciones (designado por la Junta Académica de entre los Miembros del Tribunal): Ing. Genaro Peña Cordero
- 1.1.2 No aceptado
 - Justificación:

Tribunal



 Ing. Genaro Peña Cordero



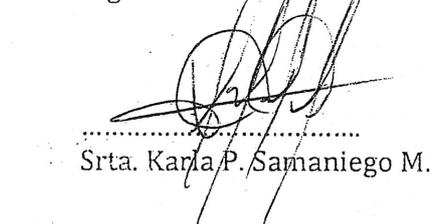
 Ing. Jaime Vélez A.



 Srta. Mayra A. Castillo M.



 Ing. Hortensia Ordóñez R.



 Srta. Karla P. Samaniego M.

.....
 Secretario de Facultad

Fecha de sustentación: 13 Noviembre 2014

RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1.1. **1.1 Nombre del estudiante:** KARLA PIEDAD SAMANIEGO MUÑOZ y MAYRA ALEXANDRA CASTILLO MUÑOZ

1.1.2. Código (44122) y (43625)

1.1.3. **Director sugerido:** Ing. Genaro Peña Cordero

1.1.4. **1.3 Codirector (opcional):**

1.1.1.4. **Título propuesto:** AUDITORIA DE GESTION A LOS SISTEMAS DE SELECCION Y CAPACITACION DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA LACTEOS SAN ANTONIO C.A.

1.2 **Revisores (tribunal):** Ings. Hortensia Ordóñez y Jaime Vélez A.

1.3 **Recomendaciones generales de la revisión:**

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	X			
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	X			
3. ¿Es conciso?	X			
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	X			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	X			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	X			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	X			
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	X			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	X			
Hipótesis (opcional)				
10. ¿Se expresa de forma clara?	X			
11. ¿Es factible de verificación?	X			
Objetivo general				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	X			
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	X			
Objetivos específicos				
14. ¿Concuerdan con el objetivo general?	X			
15. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	X			

Metodología				
16. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	X			
17. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	X			
18. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	X			
19. ¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	X			
Resultados esperados				
20. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	X			
21. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	X			
22. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	X			
23. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	X			
Supuestos y riesgos				
24. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	X			
25. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	X			
Presupuesto				
26. ¿El presupuesto es razonable?	X			
27. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	X			
Cronograma				
28. ¿Los plazos para las actividades son realistas?	X			
Referencias				
29. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	X			
Expresión escrita				
30. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	X			
31. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	X			

(*) Breve justificación, explicación o recomendación.

- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

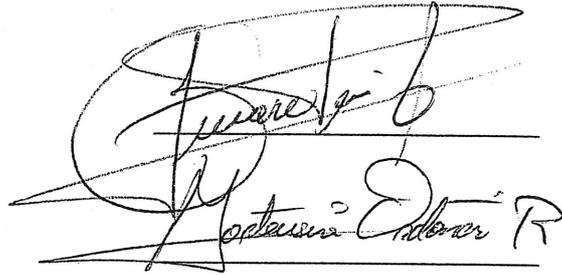
.....

.....

.....

.....

Ing. Genaro Peña Cordero



Ing. Hortensia Ordóñez R.



Ing. Jaime Vélez A.



1. DATOS GENERALES

1.1 Nombre de los Estudiantes:

Castillo Muñoz Mayra Alejandra

Samaniego Muñoz Karla Piedad

1.1.1 Código:

43625

44122

1.1.2 Contacto:

Convencional 2802494, Celular, 0984445669, Correo Electrónico
mayritalejandra7@hotmail.com

Convencional 4200242 Celular, 0987084946, Correo Electrónico
karlas@nutrileche.com.ec

1.2 Director Sugerido: Peña Cordero Oswaldo Genaro, Ing.

1.2.1 Contacto: Celular, 0991884238, Correo Electrónico
genapena@uazuay.edu.ec

1.3 Co - director Sugerido:

1.4 Asesor Metodológico: Guevara Carlos, Dr.

1.4.1 Contacto: Celular, 0999290759, Correo Electrónico
cguevara@uazuay.edu.ec

1.5 Tribunal Designado:

1.6 Aprobación:

1.7 Línea de Investigación: Gestión Financiera y Auditoria

1.7.1 Código UNESCO: 5311.02

1.7.2 Tipo de Trabajo: Realizar Auditoria de Gestión a los Sistemas de Selección y Capacitación del Talento Humano de la Empresa "Lácteos San Antonio C.A"

1.8 Área de Estudio:

- Auditoría de Gestión
- Gestión del Talento Humano
- Estadística

1.9 Título Propuesto:

Auditoría de Gestión a los Sistemas de Selección y Capacitación del Talento Humano a la Empresa "Lácteos San Antonio C.A"

1.10 Subtítulo Propuesto:

1.11 Estado del Proyecto: El presente trabajo es nuevo e interdisciplinario.

2. CONTENIDO

2.1 Motivación de la Investigación:

En la actualidad las empresas se ven en la necesidad de implementar sistemas de selección y capacitación al personal; ya que contar con el talento, habilidad, competencia y conocimiento del trabajador es una pieza clave para el desarrollo, mejoramiento y alcance de los objetivos de la entidad.

La importancia de seleccionar correctamente al personal idóneo para el desempeño de un cargo proporciona la confianza de obtener el desenvolvimiento esperado en el cumplimiento de sus funciones. Además de un óptimo proceso de selección es importante la capacitación, describiéndose como un proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales. Una capacitación adecuada trae consigo beneficios tanto para las organizaciones como para el personal, mejorando la imagen empresarial, la toma de decisiones, nivel de satisfacción del empleado, acentuando así el compromiso mutuo de crecimiento laboral y empresarial.

2.2 Problemática

Es primordial señalar que el Sistema de Talento Humano y sus subsistemas selección y capacitación son fundamentales para la Lácteos San Antonio, ya que su principal objetivo es proveer personal idóneo para el cargo y además influir en el desarrollo de habilidades y aptitudes del mismo.

No está demás decir que una organización es el fiel retrato de los miembros que la conforman de ahí la importancia de aplicar una Auditoría de Gestión como herramienta correctiva para resolver problemas habituales que se presentan en la empresa, tales como:

- Personal que carece del perfil adecuado para ejecutar sus funciones.
- Falta de compromiso del personal con la empresa.
- Ineficiencia en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Incumplimiento del Proceso de Selección del Personal.

La Auditoría de Gestión, se define como un método de evaluación del control interno y de la gestión del desempeño de la institución, ayudando a mejorar el proceso del sistema de Talento Humano, obteniendo la eficiencia y eficacia que impulsa a actividades de cambio positivas para lograr un óptimo desarrollo.



Analizando lo mencionado anteriormente se puede establecer la importancia de la aplicación del examen de Auditoría como herramienta de apoyo y toma de decisiones para la Empresa "Lácteos San Antonio C.A".

2.3 Pregunta de Investigación

- ¿Cuáles son los problemas que impiden el alcance de objetivos trazados en el área de Gestión de Talento Humano?
- ¿Cuán adecuados son los métodos de selección de personal?
- ¿La capacitación al personal aumenta el rendimiento?
- ¿Es efectivo el sistema de control interno?
- ¿Se han aplicado las acciones correctivas de auditorías anteriores?

2.4 Resumen

El presente trabajo de investigación cuyo objetivo es la elaboración de una auditoría de gestión a la Empresa "Lácteos San Antonio C.A", en los sistemas de selección y capacitación del talento humano con la finalidad de brindar información veraz, confiable y oportuna, permitiendo otorgar posibles acciones correctivas que sirvan como herramienta de apoyo para eliminar problemas suscitados en la misma mejorando la toma de decisiones por parte de la alta dirección.

La metodología propuesta se fundamenta en la investigación bibliográfica y de campo, además la aplicación de técnicas prácticas de auditoría bajo un enfoque muestral, con la finalidad de dar una descripción de los resultados obtenidos y otorgar recomendaciones aplicables para el mejoramiento del proceso del sistema.

2.5 Estado del Arte y Marco Teórico

La Auditoría de Gestión es una herramienta correctiva primordial dentro de las organizaciones cuyo objetivo es brindar asesoramiento que ayude a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones para conseguir un cambio indispensable para reajustar la gestión de la misma.

A continuación se amplía la definición según el criterio de varios autores.

Badillo, J. (2007) define a la auditoría de gestión como la evaluación de todo o parte de los procesos de una organización en términos de eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología con la finalidad de informar los resultados obtenidos y proponer recomendaciones para optimizar la gestión institucional en el corto, mediano y largo plazo, es así que la aplicación de la auditoría de gestión en Lácteos San Antonio permitirá a la empresa contar con una herramienta de análisis de la gestión donde se profundizan las causas que pueden afectar la misma y tomar las medidas necesarias para su erradicación mejorando la toma de decisiones y un reajuste de la gestión de la organización.

Blanco Luna, Y. (2003) sostiene que la auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de

vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección. La necesidad de un punto de vista imparcial lleva a la realización de un examen que evalúa los procesos y procedimientos habituales determinando falencias y emitiendo estrategias para lograr el equilibrio competitivo al cual toda empresa aspira alcanzar es por eso que Lácteos San Antonio nos otorga la oportunidad de realizar la aplicación de este tema de tesis en su sistema de Talento Humano.

Chiavenato, I. (2011) basado en su investigación determina que en forma proporcional según las organizaciones crezcan también crecen sus necesidades y por consiguiente la capacitación tendrá que adaptarse a las nuevas exigencias, mediante la aplicación de la investigación se podrá determinar las carencias del sistema analizado.

2.6 Hipótesis:

2.7 Objetivo General:

Elaborar una Auditoría de Gestión a los Sistemas de Selección y Capacitación del Talento Humano de la Empresa "Lácteos San Antonio C.A".

2.8 Objetivos Específicos:

- Obtener un diagnóstico general sobre la situación de la empresa.
- Fundamentar teóricamente el proceso de la Auditoría de Gestión.
- Ejecutar la Auditoría de Gestión.
- Emitir conclusiones y recomendaciones de la Auditoría de Gestión.

2.9 Metodología

En el desarrollo del presente trabajo se utilizarán métodos de investigación bibliográfica y de campo con el propósito de recopilar información verídica, adecuada y confiable que sirva como guía para realizar un examen y evaluación de los hechos empresariales objetos de estudio partiendo de un conocimiento general de los mismos, para luego dividirlo en unidades menores que permitan una mejor aproximación a la realidad que la originó, y basado en un proceso de síntesis emitir una opinión profesional.

Se considera que la investigación bibliográfica es una amplia búsqueda de información sobre un tema determinado con el propósito de conocer, ampliar profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías empíricas y criterios de diversos autores. Es vital la investigación bibliográfica para el amplio entendimiento acerca de los de los componentes a estudiarse corroborando las fuentes empleadas en cuanto a la obtención de resultados.

El trabajo de campo implica la relación directa del investigador con el lugar donde se producen los acontecimientos, es una de las modalidades más importantes del presente trabajo investigativo pues permite estudiar los hechos en el lugar de los



acontecimientos, verificando la realidad del proceso de selección y capacitación de los trabajadores de la Empresa "Lácteos San Antonio C.A"

Las técnicas que se aplicarán son entrevistas, visitas, análisis de documentación informativa de la empresa que nos permitirá tener una interrelación y convivencia directa con el personal teniendo como resultado información real de la forma realización de procedimientos.

Tipo de Técnica de Investigación	¿A quién/ A qué se Aplica?	¿Para qué se Aplica?
Entrevista y Visitas	Jefe de Talento Humano	Obtener Información del Funcionamiento del Sistema
Análisis de Documentación de "Lácteos San Antonio C.A"	Manuales de Procedimientos, Código de Ética	Determinar el Cumplimiento en los Procesos
Revisión Bibliográfica	Libros con Definiciones Teóricas	Fundamentar los Conocimientos sobre los Componentes a Estudiarse
Evaluación del Sistema de Control Interno	A los Sistemas Evaluados	Diagnosticar el Grado de Cumplimiento de las Actividades de la Entidad

2.10 Alcance y Resultados Esperados:

Los resultados esperados de este trabajo son establecer un diagnostico general de la situación de la Empresa "Lácteos San Antonio C.A"

Conceptuar un marco teórico en base a las técnicas y conocimientos de investigación.

Realizar una Auditoría de Gestión a los sistemas de selección y capacitación del Talento Humano ejecutando las actividades descritas a continuación:

- Conocer aspectos generales de la empresa.
- Verificar la eficiencia, eficacia, y economía del control interno y sus componentes.
- Identificar los hallazgos relevantes de auditoría.
- Emitir el informe de auditoría con la evidencia necesaria que fundamente los hallazgos.
- Elaborar conclusiones y recomendaciones de la auditoria.

2.11 Supuestos y Riesgos:

Los riesgos a los que se expone la investigación es no tener acceso a la información de la empresa, que la información sea poco confiable, no obtener indicadores y evidencia suficiente para emitir las recomendaciones y conclusiones verídicas.

2.12 Presupuesto:

Rubro Denominación	Costo USD		Justificación
	Costo Unitario	Costo Total	
Suministros y Materiales		100	Trámites y Desarrollo del Trabajo de Grado
Movilidad	2,5	160	Traslado Desde y Hacia el Lugar de Investigación
Comunicación		50	Contacto con los Miembros de la Empresa y Director del Trabajo de Graduación
Derechos de Graduación	70	140	Trámites Universitarios
Equipo de Computación		50	Desarrollo del Trabajo de Investigación
TOTAL		500	

2.13 **Financiamiento:** El presente trabajo de investigación es autofinanciado por las autoras.

2.14 Esquema Tentativo:

CAPITULO 1: DESCRIPCION DE LA "EMPRESA LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A"

Introducción

1.1. Reseña Histórica.

1.2. Planificación Estratégica

1.2.1. Misión.

1.2.2. Visión.

1.2.3. Objetivos Empresariales.

1.2.4. Valores.

1.2.5. Políticas.

1.2.7. Estructura Organizacional.

1.2.8. Estados Financieros.

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Introducción

2.1. Conceptos de la Auditoría de Gestión.

2.2. Objetivos de la Auditoría de Gestión.

2.3. Importancia de la Auditoría de Gestión.

2.4. La Auditoría Interna y la Auditoría Externa.

2.4.1. La Auditoría Interna.

2.4.2. La Auditoría Externa.

2.5. Proceso de la Auditoría de Gestión.

2.5.1. Fase I: Planificación.

2.5.1.1 Diagnóstico Preliminar.

2.5.1.1.1 Objetivos.

2.5.1.1.2 Resultados.

2.5.1.2 Planificación Específica.

2.5.1.2.1 Objetivos.

2.5.1.2.2 Resultados.

2.5.2. Fase II: Ejecución de Auditoría.

2.5.2.1 Objetivos.

2.5.2.2 Resultados.

2.5.3. Fase III: Conclusión.

2.5.3.1 Objetivos.

2.5.3.2 Resultados.

CAPITULO 3: ELABORACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS SISTEMAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA “EMPRESA LACTEOS SAN ANTONIO C.A”

Introducción

3.1. Orden de Trabajo.

3.2. Planificación Estratégica del Examen.

3.3. Planificación.

3.3.1 Conocimiento Preliminar.

3.3.2 Planificación Específica.

3.4. Ejecución de la Auditoría.

3.5. Conclusiones-Informe

CAPITULO 4: CONCLUSIONES GENERALES

Conclusiones

Recomendaciones

Referencias Bibliográficas

2.15 Cronograma:

OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDADES	RESULTADO	TIEMPO (semanas)
Obtener un Diagnóstico General de la Situación de la Empresa	Análisis de la Reseña Histórica	Conocer la Evolución de la Empresa	2 Semanas
	Conocer la Misión	Conocer el Propósito de la Empresa	
	Conocer la Visión	Saber a Dónde Busca Llegar la Empresa	
	Análisis de los Objetivos Empresariales	Percebir las Metas Propuestas de la Empresa	
	Revisión de la Estructura Organizacional	Comprender la Estructura de la Empresa	
	Revisión de los Estados Financieros	Conocer la Situación Financiera de la Empresa	
Fundamentar Teóricamente el Proceso de la Auditoría de Gestión	Analizar y Fundamentar Conceptos de la Auditoría de Gestión	Obtener Conocimientos	3 Semanas
	Enumerar los Objetivos de la Auditoría de Gestión	Obtener Conocimientos	
	Puntualizar la Importancia de la Auditoría Gestión	Obtener Conocimientos	
	Describir la Auditoría Interna y Externa	Obtener Conocimientos	
	Describir los Procesos de la Auditoría de Gestión	Obtener Conocimientos	



	Elaborar la Orden de Trabajo	Obtener la Autorización para la Ejecución de la Auditoría	
Ejecutar la Auditoría de Gestión		Detallar la Estrategia Mediante la Determinación de los Procedimientos Específicos a Aplicarse por cada Componente y la Forma en que se Realizará el Trabajo	12 Semanas
	Elaborar la Planificación Estratégica del Examen		
	Planificación	Obtener un Conocimiento Preliminar de la Empresa y la Medición del Riesgo	
	Ejecución de la Auditoría de Gestión	Obtener Evidencia	
	Comunicación de Resultados.	Comunicar los Resultados	
Emitir Conclusiones y Recomendaciones de la Auditoría de Gestión	Conclusiones	Emitir Conclusiones	1 Semana
	Recomendaciones	Emitir Recomendaciones a la Empresa	
			18 Semanas

2.16 **Referencias:** El método APA es utilizado para la presentación del presente trabajo.

Bibliografía

Chiavenato, Idalberto (Ed). (2011). *Administración de Recursos Humanos*.

México: McGraw Hill.

Contraloría General del Estado (Ed). (2011). *Guía Metodológica para la Auditoría de Gestión*.

Ecuador

Blanco, Yanel (Ed). (2003). *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*.

Colombia: Editorial Kimpres Ltda.

Badillo, Jorge (Ed). (2007). *Guía de Auditoría de Gestión de Calidad*.

Ecuador

Maldonado, Milton (Ed). (2006). *Auditoría de Gestión. Tercera Edición*.

Ecuador.

Mira Navarro, Juan (Ed). (2006). *Apuntes de Auditoria*.

España.

Armas, Raúl (Ed). (2008). *Auditoria de Gestión conceptos y métodos*.

México: Feliz Valera.

Artículos Científicos

Redondo Durán, Rafael. Llopart Perez, Xavier. Durán Juve, Dunia consultado en <http://www.it-docs.net/ddata/54.pdf>

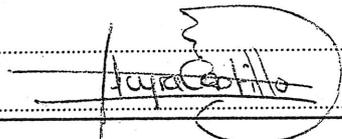
Siliceo Aguilar, Alfonso, consultado en

[http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=CJhlsrSulMUC&oi=fnd&pg=PA5&dq=capacitacion+del+personal&ots=IQmX9Mcl4W&sig=eJcLG4rt97Bmxne7zerYvtvOYyk#v=onepage&q=c](http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=CJhlsrSulMUC&oi=fnd&pg=PA5&dq=capacitacion+del+personal&ots=IQmX9Mcl4W&sig=eJcLG4rt97Bmxne7zerYvtvOYyk#v=onepage&q=capatacion%20del%20personal&f=false)
[apatacion%20del%20personal&f=false](http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=CJhlsrSulMUC&oi=fnd&pg=PA5&dq=capacitacion+del+personal&ots=IQmX9Mcl4W&sig=eJcLG4rt97Bmxne7zerYvtvOYyk#v=onepage&q=capatacion%20del%20personal&f=false)

Empresa "Lácteos San Antonio C.A", consultado en <http://www.nutri.ec>

2.17 Anexos:

2.18 Firma de Responsabilidad (Estudiante):

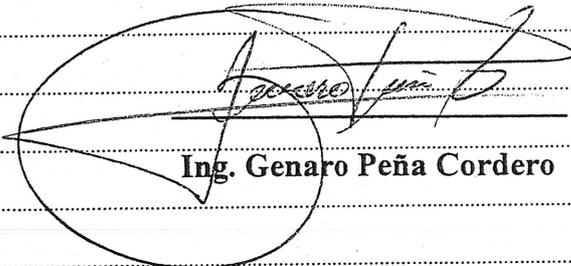


Mayra Castillo



Karla Samaniego

2.19 Firma de Responsabilidad (Director Sugerido)



Ing. Genaro Peña Cordero

2.20 Fecha de Entrega: 20 de noviembre del 2014

Cuenca, 20 de noviembre de 2014

Máster.

Xavier Ortega Vásquez

Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay
Ciudad

De mis consideraciones:

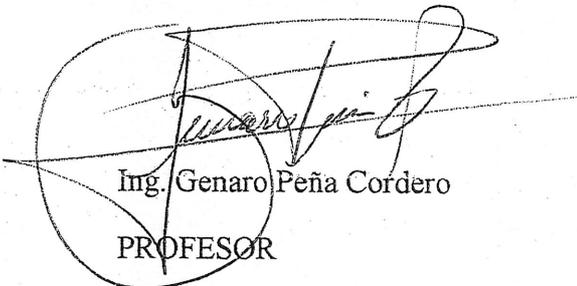
Yo, Genaro Peña Cordero, profesor de la Facultad de Ciencias de la Administración, informo a usted que he procedido a revisar los cambios realizados en el diseño de tesis presentado por las estudiantes Mayra Alejandra Castillo Muñoz con código 43625 y Karla Piedad Samaniego Muñoz con código 44122 con el tema **“Auditoría de Gestión a los Sistemas de Selección y Capacitación del Talento Humano de la Empresa “Lácteos San Antonio C.A”** como requisito previo para la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, sobre el tema emito el siguiente informe:

Las estudiantes antes mencionadas han procedido a realizar los siguientes cambios:

- Actualizar la bibliografía.
- Modificar letras mayúsculas en algunos ítems.
- Modificar cronograma de acuerdo con el número de objetivos.

Por lo expuesto me permito recomendar su aprobación.

Muy Atentamente;



Ing. Genaro Peña Cordero
PROFESOR

Cuenca, 17 de octubre de 2014

Sr. Ing.

Augusto Bustamante

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

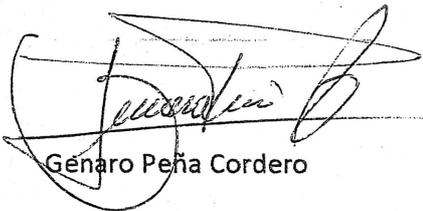
En su despacho.-

De mi consideración:

Las egresadas de la Escuela de Contabilidad Superior, Srtas. Mayra Alejandra Castillo Muñoz y Karla Piedad Samaniego Muñoz, han concluido la elaboración del diseño del trabajo de graduación denominado "Auditoría de Gestión a los Sistemas de Selección y Capacitación del Talento Humano de la Empresa "Lácteos San Antonio C.A" , como requisito previo para la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, considero que se debe continuar con el proceso de aprobación del mismo en virtud de que:

- El tema del estudio se ajusta al perfil de la carrera.
- Cumplen con las exigencias académicas y metodológicas establecidas por la Facultad de Ciencias de la Administración.
- Será de utilidad para la empresa en la que se practicará la Auditoría.

Muy atentamente,



Género Peña Cordero

PROFESOR



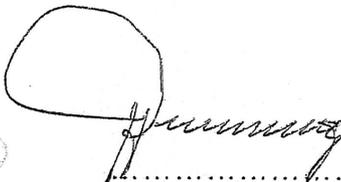
LÁCTEOS "SAN ANTONIO" C.A.



Cuenca, 17 de Octubre del 2014

Yo, Rigoberto Moncayo, Gerente General de la empresa "LACTEOS SAN ANTONIO C.A.", mediante el presente documento manifiesto que las Señoritas Mayra Alejandra Castillo Muñoz y Karla Piedad Samaniego Muñoz realizarán una **Auditoría de Gestión a los Sistemas de Selección y Capacitación del Talento Humano** de nuestra empresa, motivo por el cual me comprometo a facilitar la información y documentación real y requerida para la realización de la misma.

ATENTAMENTE


.....
Rigoberto Moncayo
GERENTE GENERAL



Cuenca, 17 de Octubre de 2014

Máster.

Xavier Ortega Vásquez

Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

Ciudad

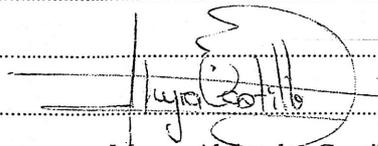
De nuestras consideraciones:

Nosotras, Mayra Alejandra Castillo Muñoz con código 43625 y Karla Piedad Samaniego Muñoz con código 44122, estudiantes de la Escuela de Contabilidad Superior, solicitamos a usted de la manera más comedida y por su intermedio al Honorable Consejo de Facultad la aprobación del diseño de tesis titulado **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS SISTEMAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA "LACTEOS SAN ANTONIO C.A"** previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.

Nos permitimos sugerir al Ing. Genaro Peña Cordero como director de tesis, puesto que he recibido asesoramiento y cuento con su aprobación.

Por la favorable acogida que se sirva dar a la presente, nos suscribimos de usted.

Atentamente;



Mayra Alejandra Castillo Muñoz



Karla Piedad Samaniego Muñoz

C.I. 0105263586

C.I. 0104462585

Código: 43625

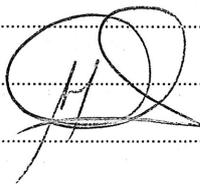
Código: 44122

DOCTORA JENNY RIOS COELLO SECRE-
TARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACION DE LA UNI-
VERSIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, la señorita **Karla Piedad Samaniego Muñoz**, registrada con código 44122, una vez que aprobó todas las asignaturas del plan de estudios de la carrera de Contabilidad Superior, y luego de haber aprobado el examen de suficiencia de Inglés el 2 de Diciembre de 2010, egresó de la Facultad el 20 de Diciembre de 2011.

Cuenca, Octubre 14 de 2014



No. Derecho 0109078

rgp.-



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

DOCTORA JENNY RIOS COELLO SECRE-
TARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACION DE LA UNI-
VERSIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, la señorita **Mayra Alejandra Castillo Muñoz**, registrada con código 43625, una vez que aprobó todas las asignaturas del plan de estudios de la carrera de Contabilidad Superior, y luego de haber aprobado el examen de suficiencia de Inglés el 29 de Noviembre de 2010, egresó de la Facultad el 11 de Febrero de 2012.

Cuenca, Octubre 14 de 2014



No. Derecho 0109079

rgp.-