



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL COMPONENTE DE TALENTO  
HUMANO DE LA COMERCIALIZADORA DE CALZADO  
“COMECSA S.A.”, CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2017.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**AUTOR:**

**Juan José Armijos Mosquera**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2019**



**TEMA:**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL COMPONENTE DE TALENTO HUMANO DE LA COMERCIALIZADORA DE CALZADO “COMECSA S.A.”, CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2017.”**

**AUTOR:**

Juan José Armijos Mosquera

**TUTOR:**

Lcdo. Javier Raza Caicedo, MSc.

**RESUMEN**

La presente tesis tiene como objetivo evaluar la gestión del componente de talento humano a través de técnicas y procedimientos de auditoría, para la determinación de la efectividad de los procesos en la empresa COMECSA S.A. El método de investigación empleado es descriptivo que permitió obtener información relevante. Se aplicó un programa de auditoría para la identificación de los factores críticos, determinando los niveles de confianza y de riesgos, además se utilizó un Marco Integrado de Componentes de Control Interno COSO II. De acuerdo a los resultados identificados se determinó la importancia de la implementación de acciones que permitan el mejoramiento del desempeño organizacional en relación a la gestión del talento humano, con este antecedente se elaboró un informe de auditoría donde se detallaron los hallazgos, además de un manual de procedimientos en las áreas débiles para fortalecerlas y de esta manera la empresa pueda cumplir con los objetivos estratégicos propuestos. El modelo de gestión de talento humano (MGTH - 2019) promueve cuatro principios que contribuyen a alcanzar la efectividad administrativa, los cuales son: políticas generales del departamento de talento humano; reclutamiento, selección y registro del nuevo personal; cálculo y registro de nómina de los colaboradores, y por último capacitaciones al personal.

**Palabras claves:** Auditoría, Talento Humano, Riesgo, Control, Efectividad.



**TOPIC:**

**AUDIT OF MANAGEMENT AT THE COMPONENTE OF HUMAN TALENT OF THE SHOE COMMERCIALIZER "COMECSA S.A.", CANTON LA LIBERTAD, YEAR 2017.**

**AUTOR:**

Juan José Armijos Mosquera

**TUTOR:**

Lcdo. Javier Raza Caicedo, MSc.

**ABSTRACT**

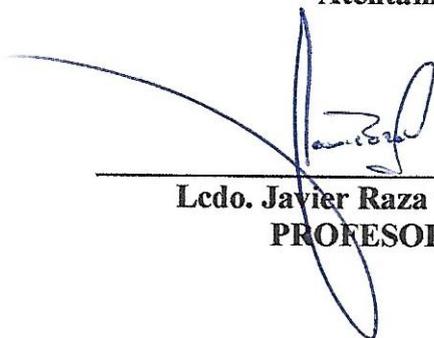
This thesis aims to evaluate out the management of the human talent component through internal control questionnaires with COSO II to determine the effectiveness of the processes in the company COMECSA S.A. The research methods used are descriptive that allowed obtaining relevant information. An audit program was applied to identify the critical factors, determining the levels of confidence and risks, and an Integrated Framework of Internal Control Components COSO II was also used. According to the results identified, the importance of implementing actions to strengthen organizational performance in relation to the management of human talent was determined, with this background an audit report was elaborated where the findings were detailed and a procedures manual was prepared in the weak areas to be able to strengthen them and in this way the company can fulfill the proposed strategic objectives. The human talent management model (MGTH - 2019) promotes four principles that contribute to achieving administrative effectiveness, which are: general policies of the human talent department; recruitment, selection and registration of new staff; payroll calculation and registration of employees, and finally staff training.

**Keywords:** Audit, Human Talent, Risk, Control, Effectiveness.

## **APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

En mi calidad de Profesor Guía del trabajo de titulación, “**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL COMPONENTE DE TALENTO HUMANO DE LA COMERCIALIZADORA DE CALZADO “COMECSA S.A.”, CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2017.**”, elaborado por el Sr. **Armijos Mosquera Juan José**, egresado de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría, me permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos y científico, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

**Atentamente**



---

**Lcdo. Javier Raza Caicedo, MSc.  
PROFESOR GUÍA**

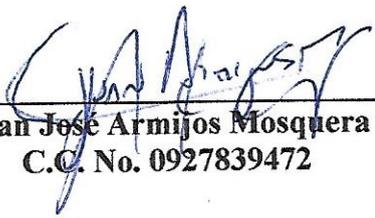
## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

El presente Trabajo de Titulación con el Título de **“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL COMPONENTE DE TALENTO HUMANO DE LA COMERCIALIZADORA DE CALZADO “COMECSA S.A.”, CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2017.”**, elaborado por la Sr. Armijos Mosquera Juan José declara que la concepción, análisis y resultados son originales y aportan a la actividad científica educativa empresarial y administrativa.

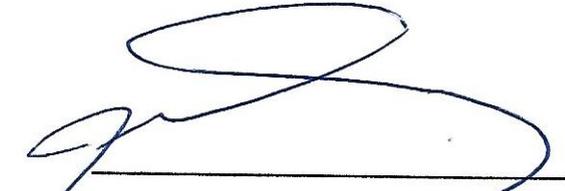
### **Transferencia de derechos autorales.**

Declaro que, una vez aprobado el tema de investigación otorgado por la Facultad de **Ciencias Administrativas** carrera de **Contabilidad y Auditoría** pasan a tener derechos autorales correspondientes, que se transforman en propiedad exclusiva de la **Universidad Estatal Península de Santa Elena** y, su reproducción, total o parcial en su versión original o en otro idioma será prohibida en cualquier instancia.

Atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
**Juan José Armijos Mosquera**  
**C.C. No. 0927839472**

## TRIBUNAL DE GRADO



---

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.  
**DECANA (E) FACULTAD DE  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



---

Lcda. María Alejandro Lindao, MSc.  
**DIRECTORA (E)  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**



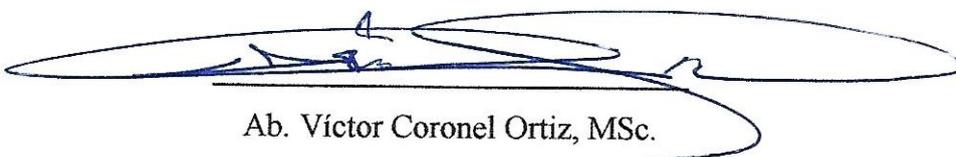
---

Lcdo. Javier Raza Caicedo, MSc.  
**DOCENTE TUTOR**



---

Ing. Verónica Ponce Chalen, MSc.  
**DOCENTE ESPECIALISTA**



---

Ab. Víctor Coronel Ortiz, MSc.  
**SECRETARIO GENERAL (E)**

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	5
MARCO TEÓRICO.....	5
1.1 Revisión de la literatura.....	5
1.2 Desarrollo de las teorías y conceptos .....	7
1.2.1 Auditoría de gestión .....	7
1.2.1.1 Generalidades de la Auditoría de Gestión .....	7
1.2.1.2 Definición de auditoría de gestión.....	10
1.2.1.3. Objetivos de la auditoria de gestión.....	11
1.2.1.4. Importancia de Auditoría de Gestión.....	12
1.2.1.5. Beneficios de la auditoría de gestión .....	13
1.2.1.6. Alcance de la auditoría de gestión .....	14
1.2.1.7. Fases de la Auditoría de gestión.....	15
1.2.1.7.1. Planificación.....	15
1.2.1.7.2. Planificación Preliminar.....	16
1.2.1.7.3. Planificación específica .....	16
1.2.1.7.4. Ejecución .....	17
1.2.1.7.5. Informe de la auditoría de gestión .....	17
1.2.1.7.6. Conclusiones de la Auditoría de Gestión.....	18
1.2.1.8. Componentes de Medición .....	18
1.2.1.8.1. Eficacia.....	19
1.2.1.8.2. Eficiencia.....	19
1.2.1.8.3. Equidad .....	20
1.2.1.8.4. Economía.....	20
1.2.1.8.5. Ecología.....	21
1.2.1.8.6. Efectividad .....	21
1.2.1.9. Alcance de la efectividad.....	22
1.2.1.10. Control Interno Coso II .....	22

1.2.1.11. Estructura del COSO II .....	23
1.3 Fundamentos legales .....	25
CAPÍTULO II .....	30
MATERIALES Y MÉTODOS .....	30
2.1 Tipo de investigación .....	30
2.1.1 Investigación descriptiva.....	30
2.2 Método de investigación .....	30
2.2.1 Método inductivo. ....	31
2.3 Diseño de muestreo .....	31
2.3.1 Población.....	31
2.3.2. Muestra.....	32
2.4 Diseño de recolección de datos .....	32
2.4.1 Instrumentos de investigación.....	32
2.4.2 Técnicas de investigación .....	32
2.4.2.1 Encuestas.....	32
2.4.2.2 Entrevistas .....	33
2.4.3. Matriz Integrado de Control Interno COSO .....	33
2.5. Técnicas y procedimiento .....	33
CAPÍTULO III.....	34
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	34
3.1. Análisis de datos .....	34
3.1.1. Análisis de las entrevistas.....	34
3.1.1.1. Entrevista al gerente .....	34
3.1.1.2. Entrevista al jefe de Talento Humano .....	37
3.1.1.3. Entrevista al área contable.....	39
3.1.2. Análisis de las encuestas .....	41
3.2. Limitaciones.....	53
3.3. Resultados .....	53
3.4. Análisis de la Gestión del departamento de Talento Humano .....	54
3.5. Propuesta.....	80
3.5.1. Presentación de la propuesta .....	83

3.5.2. Objetivos de la propuesta .....	83
3.5.3. Descripción del modelo.....	84
CONCLUSIONES .....	99
RECOMENDACIONES .....	100
BIBLIOGRAFÍA .....	101
ANEXOS .....	104

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura del COSO II.....	23
Figura 2 Modelo de gestión de talento humano por competencias .....	85
Figura 3 Flujograma: Reclutamiento, selección y registro del Nuevo personal ...	92
Figura 4 Flujograma: Cálculo y registro de nómina de los colaboradores .....	95
Figura 5 Flujograma: Capacitación al personal .....	98

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Población de la investigación .....	31
Cuadro 2 Técnicas y procedimiento.....	33
Cuadro 3 Referencias de papeles de trabajo .....	55
Cuadro 4 Funciones específicas del reclutamiento, selección y registro del nuevo personal. ....	90
Cuadro 5 Funciones específicas del Cálculo y registro de nómina de los colaboradores .....	94
Cuadro 6 Funciones específicas de la Capacitación del personal .....	97

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Misión y visión de COMECSA S.A. ....	42
Tabla 2 Cumplimiento de metas en la empresa .....	43
Tabla 3 Procesos administrativos.....	44
Tabla 4 Procesos de reclutamiento y selección del personal .....	45
Tabla 5 Gestión del área de Talento Humano.....	46
Tabla 6 Políticas para las funciones administrativas.....	47
Tabla 7 Capacitaciones al personal .....	48
Tabla 8 Evaluación de desempeño .....	49
Tabla 9 Criterios de evaluación .....	50
Tabla 10 Remuneración por desempeño laboral.....	51
Tabla 11 Pago de nómina.....	52

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Misión y visión de COMECSA S.A. ....	42
Gráfico 2 Cumplimiento de metas en la empresa .....	43
Gráfico 3 Procesos administrativos.....	44
Gráfico 4 Procesos de reclutamiento y selección del personal .....	45
Gráfico 5 Gestión del área de Talento Humano.....	46
Gráfico 6 Políticas para las funciones administrativas .....	47
Gráfico 7 Capacitaciones al personal .....	48
Gráfico 8 Evaluación de desempeño.....	49
Gráfico 9 Criterios de evaluación .....	50
Gráfico 10 Remuneración por desempeño laboral.....	51
Gráfico 11 Pago de nómina.....	52

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Matriz de consistencia .....	104
Anexo 2 Ficha de las entrevistas .....	106
Anexo 3 Ficha de las encuestas.....	112

## INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación titulado AUDITORÍA DE GESTIÓN AL COMPONENTE DE TALENTO HUMANO DE LA COMERCIALIZADORA DE CALZADO “COMECSA S.A.”, CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2017., consiste en la problemática generada en el área de talento humano de la entidad sujeta a estudio.

El componente de talento humano ha sido uno de los ejes principales que se ha caracterizado a nivel mundial en enfocar las necesidades de las personas dentro del campo laboral; luego de superar las formas de esclavitud donde regía presión en el campo de los trabajadores, logró independencia después de la revolución industrial donde comenzó a dar relevancia al recurso humano y de esa manera producir grandes cambios significativos en la sociedad.

El desarrollo del talento humano en Latinoamérica, fue causado por las formas de dar criterios mal fundamentados sobre que el recurso humano tenía que rendir con eficiencia cualquiera que fuese su condición y que su rendimiento era evaluado por los resultados mas no por los procesos a seguir, se comenzó a dar lugar a valores corporativos en función de demandar la eficiencia y eficacia del talento humano, brindando seguridad y un buen ambiente laboral.

Según Grimaldo, (2014) en Ecuador se comienza a considerar la gestión del talento humano desde la década de los 90; principalmente en las ciudades transcendentales como Quito, Guayaquil y Cuenca, su crecimiento en cuanto a la aplicación en las

empresas ha sido muy relevante y con pasos acelerados. En el área de Auditoría desde la implementación de las Normativas Contables en el año de 1990, se han establecido parámetros de control, considerando a la Auditoría como un ente de análisis y regulación en los procesos contables y de gestión.

En la provincia de Santa Elena la mayoría de las empresas no cuentan con un sistema de control interno, ni una evaluación constante del personal; por lo tanto, la toma de decisiones es empírica; sin embargo, deberían realizarse procesos de auditoría que permitan identificar factores críticos, y determinar estrategias que permitan mejorar el desempeño organizacional.

Las empresas a medida que se extienden, requieren de nuevas actividades y procesos administrativos que le permitan controlar los recursos, el personal y las actividades propias de producción o de comercialización, dichos procesos administrativos encaminan a la empresa a posicionarse en el mercado y alcanzar la eficiencia administrativa con base en los objetivos estratégicos planteados en la organización.

Por tal razón, se analiza a la Comercializadora de calzado COMECSA S.A.; empresa reconocida en el mercado por 26 años de creación, siendo considerada un icono de crecimiento económico y turístico, actualmente tiene una nómina de 76 trabajadores en las diferentes áreas asignadas.

La ausencia de buenas prácticas en los procesos inherentes al componente de talento humano en la comercializadora de calzado COMECSA S.A., han generado debilidades por el inadecuado control en los procesos tales como: reclutamiento y

selección del personal, evaluación de desempeño, no existe inducción ni capacitación en las actividades que desempeña cada uno de los trabajadores, no se ha segregado de forma correcta las funciones del área contable en lo que respecta al cálculo de la nómina de los colaboradores de la empresa, ausencia de reglamento interno y políticas que direccionen al personal a regirse en el cumplimiento de los objetivos. Así mismo, la entidad no cuenta con instrucciones y reglamentaciones para controlar los procesos operativos del área de talento humano, tales como: manual de funciones, políticas, reglamentos internos y procedimientos.

Con lo expuesto anteriormente, la presente investigación pretende responder a la interrogante ¿De qué manera contribuye la auditoría de gestión al componente de talento humano en la Comercializadora de Calzado COMECSA S.A.?

A partir de ella, se desprende tres ítems que corresponde a las siguientes sistematizaciones:

- ¿De qué manera aporta el diagnóstico de los procesos del componente de talento humano?
- ¿Cómo influye la evaluación del control interno del departamento de talento humano?
- ¿De qué manera contribuye el manual de políticas y procedimientos en la efectividad del departamento de talento humano de COMECSA S.A.?

El objetivo general consiste en evaluar la gestión del talento humano a través de técnicas y procedimientos de auditoría, para la determinación de la efectividad de los procesos en la empresa COMECSA S.A.

Para el cumplimiento como tareas específicas, la investigación propicia: Primero, diagnóstico de la situación actual mediante el levantamiento de información de los procesos del componente de talento humano de la Empresa COMECSA S.A., segundo; evaluación del componente de control interno para la medición de los procesos, tercero; elaboración de políticas y procedimientos en el departamento de talento humano para la efectividad de los procesos en la empresa COMECSA S.A.

La presente investigación permitió obtener información acerca del componente del talento humano de la Comercializadora de Calzado COMECSA S.A. Por tanto, se plantea la idea a defender: El diseño de un modelo de gestión de talento humano fortalecerá la efectividad administrativa de la Comercializadora de Calzado COMECSA S.A., año 2017.

La presente tesis consta de tres capítulos, los cuales se detallan a continuación.

El primer capítulo que consiste en el marco teórico, mediante la revisión de la literatura, y la argumentación de las variables de estudios.

En el capítulo dos se describen los materiales y métodos de investigación que permitieron la obtención de información para identificar los factores críticos referentes a las variables de estudio.

En el capítulo tres, se procedió a la obtención de resultados y discusión; mediante el análisis de datos relacionados a las técnicas empleadas en la presente investigación.

Y por último, las conclusiones y recomendaciones.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Revisión de la literatura

En relación al tema de investigación es relevante citar investigaciones preliminares que propicien la información trascendental y a su vez orienten la problemática en una realidad existente, para obtener un enfoque direccionado al análisis de las variables encontradas, y que sirven para identificar los indicadores de necesidad y las posibles soluciones:

En el trabajo de investigación de Rodríguez y Carrillo (2017) “Auditoría de Gestión al talento humano de la distribuidora comercial Bastidas Villacis, BASVIMART Cía. Ltda.”, de la Universidad Nacional del Chimborazo, Riobamba, tuvo como objetivo efectuar una auditoria de gestión en talento humano para mejorar los procesos en esta área. La metodología que aplicaron fue descriptiva y de campo. Con la aplicación de los instrumentos de investigación entrevista, encuesta y la realización del examen de auditoria concluyeron que la entidad tiene una estructura organizacional bien definida que no ha sido socializada en la empresa, y no cuenta con un manual de políticas para el reclutamiento y selección del personal.

De acuerdo a Cruz y Montalvo (2016) en su estudio “Auditoría de Gestión a la unidad de talento humano de la empresa MEGASETEC MEGA SERVICIOS Y TECNOLOGÍA CÍA. Ltda., de la Universidad Central del Ecuador, tuvo como objetivo aplicar una auditoria de gestión en el departamento de talento humano.

La metodología fue descriptiva y con la aplicación del examen concluyeron que las empresas en el área de estudio realizan los procesos de forma eficiente, donde establecieron políticas y procedimientos detallados para que el personal no cometa errores que afecten a cada compañía.

Según Vega, (2019) en su trabajo de titulación “Auditoría de Gestión en los procesos del Departamento Contable de la Empresa Chaide&Chaide S.A., periodo 2017” tuvo como objetivo elaborar programas de auditoria de gestión en el control interno de las áreas operativas de la empresa sujeta a estudio para la medición de los procesos en cuanto a eficiencia, eficacia y calidad. Este estudio fue descriptivo con la utilización de métodos científico, deductivo e inductivo. La utilización de encuestas y el examen de auditoria permitió concluir que la entidad el organigrama institucional no se evidencia las funciones que debe realizar cada empleado y los procesos que realizan en el área contable el control es inadecuado.

Los estudios expuestos, permiten identificar que una auditoria de gestión se enfoca en identificar las áreas críticas en las empresas buscando los factores externos o internos de mayor riesgo que ponen en riesgo los objetivos empresariales. La aplicación de este examen promueve la relevancia de identificar los hallazgos relacionados en cada proceso, y que estos a su vez sean contrastados con las metas planteadas de cada entidad, para que las correcciones futuras que planteen sirvan para efectivizar los procesos y las metas institucionales. Estos trabajos fundamentan la aplicación de una auditoria de gestión en el área de talento humano para detectar las debilidades del proceso que realiza COMECSA S.A., y emitir las soluciones pertinentes que ayuden a los procesos a ejecutarse de forma eficaz y eficiente.

## **1.2 Desarrollo de las teorías y conceptos**

### **1.2.1 Auditoría de gestión**

#### **1.2.1.1 Generalidades de la Auditoría de Gestión**

Las organizaciones de hoy viven en un cambio acelerado tanto en lo técnico, tecnológico y corporativo, provocando que exista un examen y control de los procesos que se desarrollan de una manera más complementada a fin de que los resultados esperados sean alineados a los objetivos propuestos, aquello que se establece bajo procesos y acciones es lo que se conoce como Auditoría de Gestión.

En el transcurso de los años han existido distintos autores con diferentes enfoques brindando las bases para las investigaciones posteriores, las mismas que han pasado de generación en generación hasta la actualidad, destacando de la siguiente forma:

- 1935, James O. McKinsey, dentro de la American Economic Association sentó las bases de lo que fue titulado como “Auditoría Administrativa”, dentro del cual en palabras textuales explicó que se trataba de “una evaluación de la organización en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable.
- 1945, el Instituto de Auditores Internos Norteamericanos al ver que existe una necesidad de aquellas revisiones integrales y del análisis completo de la empresa como un todo, explican que es imprescindible analizar las funciones de la organización para la correcta aplicación de procedimientos evitando errores hacia la entidades.

- 1955, Harold Koontz y Cirylo'Donnell manifiesta dentro sus Principios de Administración la propuesta de la auto-auditoría, en donde prevalece como una técnica de control del desempeño total de la organización, la cual va dirigida hacia la significativa “evaluación constante de la posición actual de la empresa para determinar en donde se halla, hacia donde quiere ir con los presentes programas”, además cuales serían sus objetivos organizacionales y si en tal caso necesitan de planes revisados para lograr cumplir con esos objetivos.
- 1958, Alfred Klein y Nathan Grabinsky, utilizan el Análisis Factorial como una obra más de su repertorio en donde se estudia “aquellas causas que provocan una baja productividad en la organización y como se puede establecer bases para mejorar estos problemas”.
- 1962, William Leonard establece definiciones importantes, así como también programas para la correcta ejecución de la auditoría Administrativa.
- 1965, Edward F. Norbeck a través de su libro sobre la Auditoría Administrativa contempla el concepto, contenido e instrumentos relevantes al momento de realizar la auditoría. De igual manera, establece diferencias entre la auditoría financiera y la auditoría administrativa, así como también desarrolla criterios para la integración de la cadena de auditores en sus respectivas modalidades.
- 1975, Roy A. Lindberg y Theodore Cohn mediante la implementación de un marco metodológico aplican un instrumento de auditoría que debe ser

aplicado a las operaciones que realiza una organización. Por otro lado, en 1987 Gabriel Sánchez Curiel identifica la definición de auditoría operacional, la implementación de la metodología y la evaluación de los sistemas.

- 1994, Jack Fleitman S. establece un enfoque más profundo mediante la incorporación de conceptos relevantes para la evaluación; no sin antes dar las fases y metodología para que la aplicación sea la más óptima. Por otro lado, también se encuentran las formas de implementar y diseñar lo que se denomina cuestionarios y cédulas, y para ejemplificar, una aplicación específica se utiliza para casos prácticos.

El enfoque de las generalidades antes mencionadas es alcanzar logros importantes en una empresa, mediante la incorporación de los recursos de manera más efectiva y eficiente, para que la entidad alcance el nivel máximo de productividad y desempeño organizacional en cada una de las áreas que se manifiesta la auditoría, en este caso se direcciona esta investigación al componente de talento humano.

Panchana, (2017) destaca que

En la actualidad la auditoría de gestión se relaciona e inicia con procesos anteriores, pero no solo de un proceso de control sino también de evaluación constante, es por ello que los procesos antiguos siguen siendo efectivos como los de ahora y ambos se complementan”. Por lo tanto, al realizar una auditoría se deben conocer las bases de procesos anteriores para que en el presente sean fortalecidos con la nueva auditoría. (Pág. 23)

De acuerdo a Blacio, (2015) indica:

De manera general, la auditoria es realizada como un recurso encargado de evaluar las actividades y planes de una empresa, en donde sirva como una herramienta para medir los alcances de cumplimiento a las políticas y metas organizacionales, lo que a su vez debe ser implementada de forma permanente o de manera integral (pág. 67).

La auditoría no solo debe estar presente para eliminar las debilidades empresariales, sino que la parte administrativa debe considerarle como procesos continuos, en donde los cambios por más significativos y relevantes que se lleguen a suscitar deben direccionarse a la finalidad planteada.

#### **1.2.1.2 Definición de auditoría de gestión**

Desde el siglo pasado se ha pronunciado y aplicado teóricamente lo que es una auditoría, por ser una actividad de mucha necesidad e importancia dentro cualquier institución y nace en el momento que la propiedad de ciertos recursos financieros y aquella responsabilidad de asignar estos a usos productivos, no se encuentran más en posesión de la misma persona, lo que es reflejado en la actualidad en cualquier empresa de cierto grado de complejidad y tamaño.

Naranjo, (2013) manifiesta que la auditoría “es un proceso utilizado de manera sistemática para evaluar objetivamente las actividades económicas y demás acontecimientos relacionados, como parte de la evidencia, mediante la implementación de informes” (Pág. 4).

Así mismo, el autor Naranjo (2013) expresa que:

La culminación del proceso consistiría en proporcionar el grado de correspondencia entre las evidencias que se dieron al principio u origen con los contenidos informativos, de igual manera se deberá percatar si los informes que se presentan han seguido los principios de una buena política (pág. 5).

El Ministerio de Finanzas (2009) define a la auditoría de gestión que es el “examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a los objetivos estratégicos y metas establecidas” (pág. 2).

Por los dos conceptos anteriores se determina que la auditoría de Gestión para COMECSA S.A., se vuelve necesaria, debido que el proceso de sistematización de los resultados pasados y presentes forman parte medular del trabajo futuro para mejorar el cumplimiento de las metas planteadas por los directivos, todo esto basado en el análisis de operaciones por sectores o departamentos altamente relacionados.

### **1.2.1.3. Objetivos de la auditoría de gestión**

Según Morla, (2015) indica:

Los objetivos en una auditoría siempre estarán basados de acuerdo a la naturaleza de la organización y la pretensión de los correctivos; es por ello que se debe considerar que las metas empresariales se cumplan en base a los principios de administración de la empresa (Pág. 21).

Requesén, (2010) expresa que el objetivo de realizar una auditoría de gestión es “identificar los errores en procesos, con la finalidad de realizar los correctivos necesarios” (pág. 45). Existen más objetivos que se desarrollan de acuerdo a los procesos de aplicación, descritos a continuación:

- Establecer el grado en que la Dirección y los servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar si tales funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.
- Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
- Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos por parte del ente.
- Alentar a la institución para que produzca procesos tendientes a brindar información sobre la economía, eficiencia y eficacia, desarrollando metas y objetivos específicos.

#### **1.2.1.4. Importancia de Auditoría de Gestión**

Pérez, (2013) establece que:

La importancia de la auditoría de gestión radica en que los resultados identificados sean analizados, y que se respondan a soluciones oportunas que deriven de resultados propios de la auditoría si no en vano se sigue el proceso de identificar los hallazgos (pág.34).

La auditoría de gestión al ser parte del proceso administrativo tiene relevancia no solo por el hecho de ser un sistema examinador, sino porque permite un mejoramiento al desempeño organizacional, con la finalidad de cumplir los objetivos planteados por la empresa. Es por ello, que la auditoria se identifica por ser de carácter evaluativo permitiendo identificar los errores y posteriormente corregirlos.

#### **1.2.1.5. Beneficios de la auditoría de gestión**

El proceso de auditar las gestiones en una empresa va a ser siempre enfocada en un beneficio para identificar las irregularidades y falencias de la organización y tan pronto como se pueda realizar los correctivos, se los hace sabiendo que aquello va a representar la eficacia y la eficiencia en cada uno de los procesos operativos y de esa forma cumplir con los objetivos planteados por la alta gerencia.

Según Yépez, (2015) determina que:

Los beneficios de una auditoria de gestión van a precisar de acuerdo a la manera de cómo se realiza el proceso y la manera de cómo se generen los resultados, sin embargo, el análisis profundo va a determinar que tales indicadores de falencias se deban convertir en fortalezas al momento de hacer los correctivos necesarios (pág.26).

La auditoría se constituye como una herramienta administrativa de evaluación, debido que permite que los objetivos se cumplan al identificar falencias y determinar estrategias efectivas.

Las empresas deben aplicar proceso de auditoría debido que permite identificar los factores críticos, aunque tengan un costo se fortalecerá el desempeño organizacional; por lo tanto, se debe considerar que su ejecución va a permitir que los resultados en todas las áreas sean de forma rentables.

#### **1.2.1.6. Alcance de la auditoría de gestión**

Según Carrasco, (2015) identifica que el “alcance de una auditoría va a depender más del auditor que de la empresa evaluada, porque hay muchos parámetros que delimitan las áreas que se necesitan evaluar, pero las técnicas de evaluación deben tener un alcance administrativo eficaz” (pág.45).

La autora Sislema (2015) indica que el alcance de la auditoria se realiza en base a los siguientes objetivos:

- a) Logro de los objetivos Institucionales, la estructura Institucional; y, la participación individual de los integrantes de la Institución. B) Evaluación de la eficiencia de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como la eficiencia en el logro de los objetivos, en relación a los recursos utilizados.
- b) Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar, deficiencias importantes, en que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.

Por lo que se concluye que la auditoría debe ser integral, donde cada uno de los nuevos procesos debe proceder de un análisis y, su alcance va a significar el cambio en cada área según corresponda a los nuevos objetivos de la empresa.

#### **1.2.1.7. Fases de la Auditoría de gestión**

De acuerdo a González, (2017) indica:

Las fases de la auditoría de gestión permiten determinar directrices de cómo actuar y realizar los correctivos que se identifican, de esta manera se logra que se cumplan los objetivos planteados. Es decir, progresivamente cada fase va a permitir que los aspectos que se descubran sean considerados en los cambios pertinentes para seguir con la siguiente fase (pág. 48).

La auditoría de gestión se establece mediante las fases en los procesos de la organización, debido que su desarrollo en un área específica va a permitir que exista los hallazgos para establecer los procesos, de manera que sea también de forma integral dado a que los resultados deben ser homogéneos y no distintos.

##### **1.2.1.7.1. Planificación**

Según Mendoza, (2015) refiere que:

La planificación como fase del proceso de administración es una de las etapas que requiere creatividad y que los mecanismos vayan enfocados en que todos los procesos organizacionales se den de manera que al momento de ejecutar no existan falencia en los procesos, sino que a su vez vaya a permitir que los hallazgos sean identificados de manera técnica y administrativa (pág. 56).

La planificación permite determinar los lineamientos y políticas, así como de los recursos necesarios para la ejecución de actividades organizacionales; por lo tanto, se deben determinar indicadores de evaluación que deben ser considerados de acuerdo a cada área empresarial, con la finalidad de cumplir con los objetivos y metas empresariales.

#### **1.2.1.7.2. Planificación Preliminar**

De acuerdo a Castro, (2013) el proceso de la planificación preliminar empieza con la elaboración inicial de la orden de trabajo, se desarrolla con la aplicación de un programa de auditoría y finaliza en la emisión de un informe. Entre las técnicas principales usadas por la planificación preliminar, están: las fichas de observación, las entrevistas y revisión de información.

La planificación preliminar se ejecuta con el fin de recopilar la información que se requiere de forma generalizada, que permita establecer acciones estratégicas para que los procesos administrativos sean factibles y viables y que en el momento de ejecutar las estrategias no existan falencias.

#### **1.2.1.7.3. Planificación específica**

De acuerdo el autor Quinde, (2015) indica:

La planificación específica va a identificar como uno de los objetivos establecer los recursos y los materiales con los que se va a contar para desarrollar los alcances de la auditoria, sostenida de la documentación real que va a ser revisada, evaluada y para dar lugar a la otra fase de calificación y corrección (pág. 75).

La planificación específica, como parte del proceso de auditoría es la que emana estrategias, dado a que éstas permiten que los procesos se den de acuerdo a los objetivos de la empresa. Por tanto, son los recursos que se van a utilizar con el propósito de evaluar el control interno ayudará a estimar los riesgos que tiene las áreas funcionales de la entidad y así bosquejar los procedimientos para la ejecución de la auditoria.

#### **1.2.1.7.4. Ejecución**

Según Pareja, (2016) define:

La ejecución es la parte crítica del proceso, ya que la identificación de los resultados implica la manera de como el auditor aplique todos los documentos que han sido establecido en el programa. Es decir, que el proceso de auditoría depende esencialmente en la forma y momentos en que se aplique las recomendaciones escritas que surgieron de las fases anteriores (pág.65).

En esta fase de la auditoría de gestión se orienta a establecer el accionar de los resultados anteriores, dado a que se implementan todos los documentos y cédulas para obtener los hallazgos. En esta parte el auditor debe conocer la complejidad del proceso, por ello, el grado de tecnicidad debe ser alto.

#### **1.2.1.7.5. Informe de la auditoría de gestión**

El informe de auditoría se desarrolla desde un enfoque de dar a la empresa auditada los hallazgos encontrados, estos deben ser significativos, relevantes, sustentados y expuestos con los documentos correspondientes para el respaldo de los resultados.

Otro de los aspectos que se debe considerar en el informe es la calidad de la evidencia que se pueda presentar, y parece redundante el hablar sobre el proceso y la documentación, pero según Cárdenas, (2016) “identifica que las evidencias deben ser competentes al proceso” (pág.34).

Para emitir un buen informe que cumpla con el objetivo establecido, se debe considerar las especificaciones y criterios con el que se han identificado los hallazgos fundamentado en bases legales y constitutivas, entre ellos están las disposiciones por escrito, leyes, reglamentos, objetivos, políticas, y normas.

#### **1.2.1.5.5 Conclusiones de la Auditoría de Gestión**

Cárdenas, (2016) define que las conclusiones que son:

La opinión final del equipo de auditoría, debido que en un proceso de auditoría se deben tener todos los soportes debidamente identificados de las falencias, además de que no solo en las conclusiones se refleja los resultados sino también las formas de cómo se puede enmendar ese error (Pág. 85).

Las conclusiones son la última fase del proceso de auditoría, donde el auditor debe emitir todos los hallazgos establecimiento las falencias encontradas, sustentado por las evidencias.

#### **1.2.1.8. Componentes de Medición**

En una auditoria de gestión deben existir parámetros de cómo se va a proceder, que situaciones serán medidas, la existencia o creación de indicadores, las

características o variables en cada uno de los procesos, todo esto refiere a los componentes de medición.

#### **1.2.1.8.1. Eficacia**

Según Pérez, (2015) argumenta que

La eficacia se medirá en base al grado de cumplimiento de los objetivos empresariales, con la finalidad de medir los resultados. La eficacia es una herramienta de medición, se usa en los procesos administrativos con el propósito de evaluar el cumplimiento de las metas organizacionales en mediano o largo plazo (Pág. 78).

La evaluación de la eficacia en las áreas que se esté auditando va a ser con base a los indicadores de medición. Existen dos tipos de medición de la eficacia, que deberá ser de forma progresiva o por etapas de la auditoria, en este caso ser parcial de los hechos o del total de los hechos, considerando que intrínsecamente las mejoras conllevan efectuar cambios en los programas establecidos.

#### **1.2.1.8.2. Eficiencia**

Para Morla, (2016) refiere que la eficiencia es una cualidad que contribuye para que los resultados que se requieran dentro del proceso de medición sean los adecuados y que la información sea relativa a los procesos que lo involucran (Pág. 79).

La eficiencia se mide por el nivel de relación entre los bienes adquiridos o recursos utilizados frente a los resultados obtenidos.

Por ello, el principio de eficiencia cuando se logra un resultado máximo con unos recursos determinados o escasos, o que mantiene la calidad y la cantidad de un servicio con recursos mínimos. Se determina con base a los que los resultados esperados por la auditoría, con la información y recursos que posee la empresa.

#### **1.2.1.8.3. Equidad**

Según Garzón, (2016) la equidad tiene que ver mucho más con la parte de medir los resultados o dar lugar a desarrollar los procesados en base a las funciones específicas de las personas (Pág. 39).

No es lo igualdad que equidad, ya que igualdad es dar por parte iguales, mientras la equidad distribuye las partes de acuerdo a la demanda de cada área de la organización.

#### **1.2.1.8.4. Economía**

De acuerdo a Benites, (2014) indica que la economía:

Se relaciona con los términos y las condiciones con las que las organizaciones adquieren los recursos financieros, humanos, físicos o tecnológicos para producir un bien o servicio. Se obtiene la cantidad requerida, nivel razonable de calidad, la oportunidad, lugar apropiado, y al menor coste posible (Pág. 83).

Es el estudio de la asignación de los recursos para el desarrollo de las actividades cuales quiera sea el área se deben considerar los recursos como humanos, físicos, financieros, de esta manera de logra que cada uno de los procesos de la organización tengan resultados desde un enfoque rentable.

#### **1.2.1.8.5. Ecología**

Para Ortiz, (2015) define a la ecología:

A todos los entes competentes en las diferentes áreas y entornos donde se desarrollan las empresas demandan del cuidado de la naturaleza y del medio ambiente, en donde se articulan aspectos de control, cuidado, bajo el contexto de aportar en responsabilidad social (Pág. 97).

En el proceso de auditoría, el responsable debe tener claro que los hallazgos y propuestas de cambios en los procesos de gestión de la empresa no pueden sobrepasar un criterio medioambiental concreto debido a su responsabilidad ecológica.

#### **1.2.1.8.6. Efectividad**

Samaniego, (2016) determina que “los procesos administrativos requieren alcanzar la efectividad al punto de que antes de terminar un proceso de gestión se conozcan los resultados, al aplicar dos componentes que garantizan su resultado como son: la eficiencia y la eficacia” (Pág. 76).

La efectividad es un indicador de rendimiento que conlleva a un resultado favorable para la empresa, todas las organizaciones, sea cual sea su naturaleza por el que fueron creadas requieren de procesos adecuados que lleven a resultados efectivos. Permite tener equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, dado a que las dos deben ser efectivas para que su resultado sea el esperado por la combinación gradual de ambas determina el nivel de efectividad.

De acuerdo a Valverde, (2013) la efectividad debe procurar que los procesos estén considerados en manual de procedimientos que sustente cada accionar de la empresa, que cada proceso tenga los responsables, y que los resultados sean los indicadores de capacidad del personal para cumplir con las metas propuestas.

La cultura organizacional juega un papel fundamental en cuanto a efectividad se refiere, dado a que los trabajadores muchas veces solo esperan cumplir con lo encomendado, pero no consideran beneficio que puede traer los resultados efectivos, por ello la alta gerencia debe trabajar en la motivación personal y grupal del personal donde todos persiguen un fin común.

#### **1.2.1.9. Alcance de la efectividad**

Según Cortés, (2013) define a la efectividad como “la capacidad de cumplir con los objetivos propuestos basados en normas y procedimientos que permitan, por más que sea complejo que sea, cumplir satisfactoriamente con lo que la empresa se propone” (Pág. 56).

El alcance de la efectividad precisa que la organización conozca los procesos, para ello, los administradores deben considerar que existan resultados que aporten a un fin común, que son los objetivos empresariales.

#### **1.2.1.10. Control Interno Coso II**

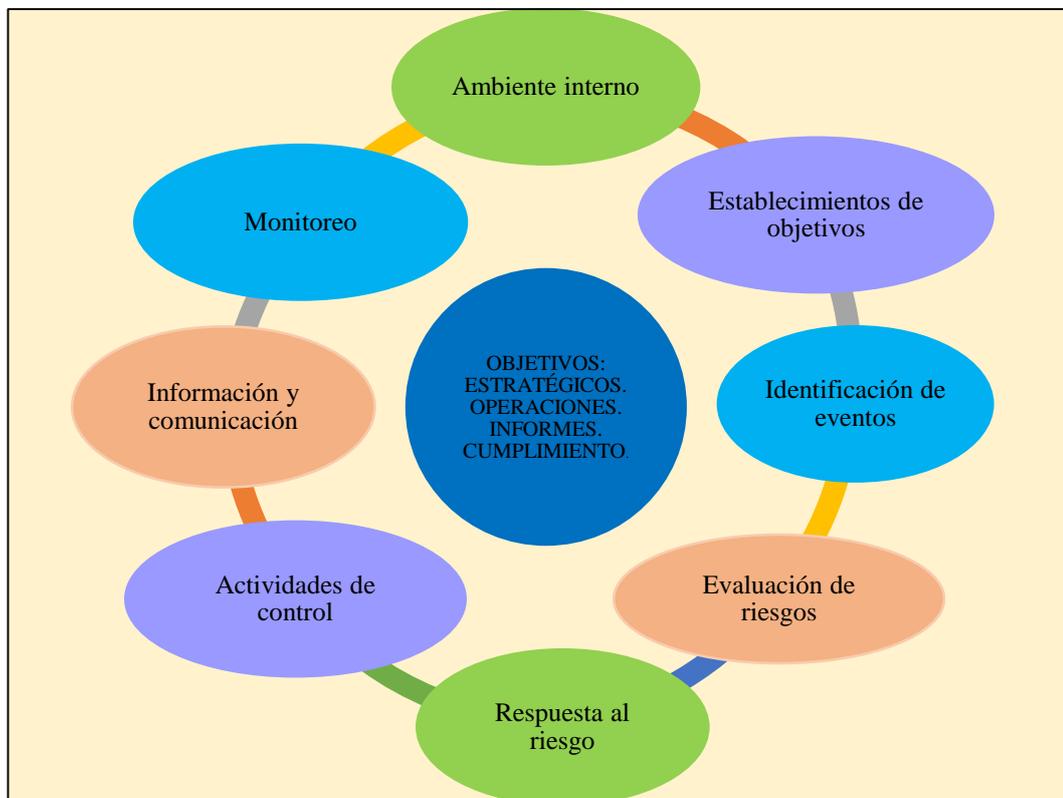
El sistema COSO II no es consecutivo del primero; sin embargo, tienen estrecha relación con las actividades empresariales de control a las que están sujetas las organizaciones, de ello es que su aplicación debe ser de gran relevancia.

Por tanto, El autor Estupiñán (2015) indica que:

El COSO II es un proceso efectuado por la junta de directores, la administración y otro personal de entidad, aplicando en la definición de la estrategia y a través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar a la entidad, y para administrar los riesgos para proveer seguridad razonable en relación con el logro del objetivo de la entidad (pág. 74).

#### 1.2.1.11. Estructura del COSO II

Según Estupiñán (2015), indica que la estructura del COSO II se integra por 8 componentes:



**Figura 1** Estructura del COSO II  
**Elaborado por:** Juan José Armijos Mosquera.  
**Fuente** Estupiñán, (2015)

- **Ambiente interno:** un componente que aborda el enfoque de la organización y establece como el personal identifica los riesgos y por ende el respectivo tratamiento.
- **Establecimiento de objetivos:** Los objetivos son lineamientos en toda organización, es el punto de logro de las metas propuestas y que estas se sustenten con su visión y misión, pero siempre teniendo en cuenta que cada decisión conlleva un riesgo que debe ser previsto por la empresa.
- **Identificación de eventos:** Este componente identifica los eventos que afectan los objetivos de la empresa, aunque estos sean negativos y que propicien altos riesgos.
- **Evaluación de riesgos:** Es importante considerar que en los procesos administrativos y operativos siempre va a existir la probabilidad de impacto en cuanto a los riesgos que son evaluados sobre una base inherente y residual bajo las perspectivas de probabilidad e impacto.
- **Respuesta al riesgo:** cuando se determina el nivel de riesgo la alta gerencia identifica y evalúa el plan de contingencia en respuesta al riesgo, siempre que respondan a las necesidades de la empresa, que pueden ser: Evitarlo: se toman acciones de discontinuar las actividades que generan el riesgo. Reducirlo: se reduce el impacto o la probabilidad de ocurrencia o ambas. Compartirlo: se reduce el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo. Aceptarlo: no se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.

- **Actividades de control:** las actividades cumplen con el seguimiento del accionar de la gerencia, es decir, el control se da con base a las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa, permitiendo que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos que afecten a los logros de los objetivos propuestos.
- **Información y comunicación:** La información es necesaria en todos los niveles de la organización, por eso debe ser clara, específica y completa; deben existir canales directos para conocer las responsabilidades de cada persona y área lo que ayuda a enfrentar riesgos identificándolos y evaluándolos. La comunicación se debe realizar en sentido amplio y fluir por toda la organización en todos los sentidos.
- **Monitoreo:** el monitoreo sirve para evaluar el cumplimiento del proceso administrativo, e identificar los niveles de riesgos, y que las actividades estratégicas se cumplan basadas en la planificación establecida. Es importante que se mida eventualmente el cumplimiento de objetivos organizacionales, con la finalidad de establecer acciones remediales.

### **1.3 Fundamentos legales**

#### **Constitución Política del Ecuador (2008)**

En la sección tercera de los servidoras y servidores públicos indica en el artículo Art. 229 lo siguiente:

Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público. Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores.

En el artículo 234:

El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado.

Dentro del sistema integrado de Talento Humano en el artículo 69 señala:

El subsistema de capacitación en la formación de los servidores públicos en los estudios de carrera y de especialización de nivel superior, que permite al personal obtener y generar conocimientos científicos que beneficien a la administración pública.

Programas de formación y capacitación en el artículo 71 indica:

Cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las

servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación.

**Acuerdo 047: CG-2011 El contralor General del Estado. Acuerda: Expedir la guía metodológica para auditoría de gestión**

**Art. 1.- Objetivo.** - La guía metodológica para la práctica de la auditoría de gestión tiene por objeto ayudar a los auditores a desarrollar su trabajo en el campo, para lo cual el documento incluye el marco normativo vigente, los fundamentos teóricos y prácticos existentes, relacionados con las fases del proceso de auditoría: Planificación, Ejecución y Resultados.

La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, define a la Auditoría de Gestión como: "...la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

La importancia de la auditoría de gestión, se refleja también en las atribuciones de la Contraloría General del Estado, establecidas en el artículo 31, numeral 30 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado: Pronunciarse sobre los aspectos de legalidad, economía, eficiencia, efectividad y transparencia en el empleo de los

recursos y bienes públicos, humanos, materiales, financieros, tecnológicos, ambientales, de tiempo y sobre los resultados de la gestión institucional.

Artículo 21: El fin de la auditoría de gestión es determinar si el desempeño de una institución, ente contable o la ejecución de programas y proyectos se ha realizado de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia; en concordancia con lo señalado y a efectos de la presente guía, consideramos los siguientes objetivos a alcanzar, en esta actividad de control: Establecer el grado de cumplimiento de las facultades, objetivos y metas institucionales. Determinar la eficiencia, eficacia, economía, impacto y legalidad en el manejo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo. Determinar si se están ejecutando exclusivamente, los sistemas, proyectos, programas y/o actividades que constan en la planificación institucional, con sujeción al Plan Nacional de Desarrollo, a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales rurales de desarrollo y de ordenamiento territorial. Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos. Orientar a la administración en el establecimiento de procesos, tendientes a brindar información sobre el desarrollo de metas y objetivos específicos y mensurables. Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales, normativas y reglamentarias aplicables, así como las políticas, planes y programas establecidos. Determinar el grado en que el organismo y los servidores controlan y evalúan la calidad tanto de los servicios que presta, como de los bienes que adquiere. Medir el grado de confiabilidad y calidad de la información financiera y operativa.

## **Plan Toda Una Vida**

Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria

**Política:** 5.2 Promover la productividad, competitividad y calidad de los productos nacionales, como también la disponibilidad de servicios conexos y otros insumos, para generar valor agregado y procesos de industrialización en los sectores productivos con enfoque a satisfacer la demanda nacional y de exportación.

## **CAPÍTULO II**

### **MATERIALES Y MÉTODOS**

En el presente capítulo se detallan los métodos y técnicas que se aplican en el proceso de investigación, de acuerdo a los procedimientos y enfoques, se procede a recopilar la información respectiva, análisis y la consideración de los hallazgos encontrados para los correctivos necesarios de acuerdo a las necesidades en el departamento de Talento Humano.

#### **2.1 Tipo de investigación**

En relación con el enfoque de investigación se consideró la investigación descriptiva.

##### **2.1.1 Investigación descriptiva**

La investigación descriptiva permite el análisis de la idea a defender, donde se descubre los hallazgos en los estudios y análisis de las dos variables identificadas como es la Auditoría de Gestión y la efectividad en el departamento de Talento Humano, determinando los indicadores y dimensiones para analizar de manera técnica e investigativa.

#### **2.2 Método de investigación**

En la presente investigación se empleó el método inductivo, debido que permite profundizar el enfoque macro y micro de la investigación:

### 2.2.1 Método inductivo.

Aplicando este método se analizó de manera particular los indicadores de necesidad; es decir, de forma minuciosa para brindar un enfoque general en los resultados obtenidos, se analiza los procedimientos a seguir y hallazgos que se obtienen, de esa forma se permite que exista un planteamiento de soluciones oportunas. El método inductivo permitió establecer las conclusiones a partir de los hallazgos encontrados.

### 2.3 Diseño de muestreo

#### 2.3.1 Población

En la presente investigación la población corresponde a los 76 integrantes de la empresa comercializadora de calzados Comecsa S.A., los cuales se detallan a continuación:

**Cuadro 1 Población de la investigación**

<b>ÍTEM</b>	<b>CANTIDAD</b>
Gerente General	1
Departamento de Talento Humano	1
Departamento de Finanzas y contabilidad	3
Departamento de ventas	4
Departamento de Cobranzas	4
Departamento de Créditos	2
Personal administrativo y operativo	61
<b>TOTAL</b>	<b>76</b>

**Fuente:** Comercializadora de Calzado COMECSA S.A.

**Elaborado por:** Armijos Mosquera Juan José

### **2.3.2. Muestra**

Debido que la población corresponde a 76 individuos, no se extrae una muestra para la siguiente recopilación de información, por lo tanto, se ha considerado el aplicar a todos los empleados de la distribuidora de calzado, desde el enfoque de identificar las necesidades se considera que son ellos a quienes se debe aplicar las entrevistas para evaluar la efectividad del talento humano.

## **2.4 Diseño de recolección de datos**

### **2.4.1 Instrumentos de investigación**

Los instrumentos de recolección de datos se definen como un conjunto de herramientas, que recopilan información para procesarla, y validarla en relación con los objetivos planteados en la investigación, en este caso se utilizó la encuesta.

### **2.4.2 Técnicas de investigación**

Para conocer los indicadores de necesidad es necesario la aplicación de técnicas de investigación y experiencias que recopile información vital para el presente estudio, por ello se aplica la entrevista que va a ser dirigida en las diferentes áreas departamentales.

#### **2.4.2.1 Encuestas**

Se elaboró un formulario con 12 preguntas cerradas, aplicando la escala de Likert, para los empleados de la Comercializadora de Calzado COMECSA S.A., donde se abordaron temas relacionados con los procesos administrativos de reclutamiento y

selección del personal, capacitaciones, políticas y las evaluaciones de desempeño. Este formulario será aplicado a los 61 empleados que desarrollan las actividades en las diferentes áreas de la empresa.

#### 2.4.2.2 Entrevistas

Se elaboraron tres entrevistas con preguntas abiertas para conocer los puntos de vistas en los departamentos de Gerencia, Talento Humano y Contabilidad.

#### 2.4.3. Matriz Integrado de Control Interno COSO

Se aplicó a los doce trabajadores que son jefes departamentales y supervisores.

#### 2.5. Técnicas y procedimiento

En el siguiente cuadro se detalla a cada uno del personal de la muestra con el instrumento que se derivó para determinar los indicadores de necesidad:

**Cuadro 2 Técnicas y procedimiento**

ÍTEM	CANTIDAD	INSTRUMENTO
Gerente General	1	Entrevista
Jefe de Talento Humano	1	Entrevista
Jefe de Finanzas	1	Entrevista
Departamento Contable	2	CECI
Departamento de Ventas	4	CECI
Departamento de Cobranzas	4	CECI
Departamento de Créditos	2	CECI
Personal de ventas y cobranzas	61	Encuesta
<b>TOTAL</b>	<b>76</b>	

**Fuente:** Comercializadora de Calzado COMECSA S.A.

**Elaborado por:** Armijos Mosquera Juan José

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **3.1. Análisis de datos**

##### **3.1.1. Análisis de las entrevistas**

Las entrevistas que se realizaron a las autoridades tienen como objetivo Recopilar información relevante sobre la Gestión del departamento de Talento Humano y su desempeño administrativo en la Comercializadora de Calzado COMECSA S.A.

##### **3.1.1.1. Entrevista al gerente**

- 1. ¿Considera usted que la Gestión del Talento Humano influye con la imagen institucional y la efectividad de los empleados de la Comercializadora de Calzado COMECSA S.A.?**

El entrevistado indicó que la gestión del talento humano si influye en la imagen institucional debido que una buena gestión en esta área ayudará al personal estar capacitado teniendo un buen ambiente laboral donde el empleado pueda desarrollar las actividades de forma eficiente.

- 2. ¿Piensa usted, los procesos de selección del personal deben ir direccionados con el perfil a desempeñar?**

El gerente mencionó que los procesos de selección de personal deben estar direccionados con el perfil que requiera el puesto, donde el aspirante demuestre sus

capacidades, actitudes y aptitudes para dicho cargo, así mismo, recalco que la selección del personal que labora en COMECSA S.A. se rigen en un proceso de reclutamiento y selección.

**3. ¿El Departamento de Talento Humano realiza planes de capacitación y programas de incentivos para incrementar el nivel de desempeño laboral de los empleados?**

El entrevistado indicó que la empresa realiza capacitaciones de forma general a los empleados, así mismo, tiene programas de incentivo de acuerdo al nivel de cumplimiento de las metas en relación a las ventas que se establecen al inicio de cada mes; por ejemplo, los recaudadores tienen un incentivo si superan las metas establecidas y más aún si exceden las ventas del mes anterior.

**4. ¿Qué opina usted sobre la comunicación y el trabajo en equipo que se genera en las distintas áreas?**

Según lo expuesto, por el gerente indicó que la empresa existe una comunicación lineal, sin embargo, al existir gran cantidad de empleados no todos se relacionan.

**5. ¿Los empleados desempeñan sus labores acorde a la planificación establecida por cada área de la empresa y están previamente definida la segregación de funciones?**

El gerente indicó que carecen de una planificación de las actividades para cada departamento al no contar con una segregación de funciones, sin embargo, cumplen los objetivos de la empresa.

**6. ¿Cada que tiempo se realizan las evaluaciones para conocer la efectividad de los empleados?**

Según lo expuesto, el entrevistado menciona que en la empresa realiza evaluaciones constantes en relación a la supervisión y revisión al cumplimiento de las metas de cada empleado.

**7. ¿Cree usted que los procesos de nómina y beneficios sociales son realizados de forma correctamente en COMECSA S.A.?**

El entrevistado indico que los sueldos de los empleados se realizan en función del puesto a ocupar, considerando todos los beneficios y derechos que establece las leyes laborales que amparan al trabajador.

**8. ¿Considera usted importante identificar las habilidades y destrezas de los empleados de la Comercializadora de Calzado COMECSA S.A. para la asignación de tareas y funciones?**

El gerente menciona que si es importante evaluar las destrezas y habilidades del personal para la medición del desempeño de los trabajadores con la finalidad de lograr la efectividad en los procesos operativos de cada departamento.

**9. ¿Qué tipo de estrategias implementan los jefes para mejorar la productividad de los empleados de la empresa COMECSA S.A.?**

El entrevistado indico que en la empresa realizan reuniones semanales entre jefes departamentales con la finalidad de determinar los incentivos para los empleados en el cumplimiento de los objetivos.

**10. ¿Considera usted que se aplique una Auditoría de Gestión para evaluar la efectividad del talento humano de la Comercializadora de Calzado COMECSA S.A.?**

El gerente menciona que aplicar una auditoría de gestión permitirá medir los procesos en el departamento de talento humano para detectar las debilidades en esta área y se procedan a tomar las medidas correctivas. Cabe recalcar que una auditoría de gestión puede examinar todas las áreas funcionales de la empresa.

**3.1.1.2. Entrevista al jefe de Talento Humano**

**1. ¿El Departamento de Talento Humano que usted dirige realiza planes de capacitación y programas de incentivos para incrementar el desempeño laboral de los empleados?**

La empresa realiza capacitaciones al personal de forma general y no específicas para cumplir con las tareas encomendadas, además existen incentivos económicos y materiales por parte de la administración por el cumplimiento de las metas en ventas, para que los trabajadores se sientan satisfechos con el trabajo y rinden un buen desempeño laboral para la consecución de los objetivos institucionales.

**2. ¿Existe supervisión de actividades funcionales a los colaboradores, establecidas por el área de talento humano?**

El entrevistado indicó que si realizan supervisiones continuas al personal de cada departamento, que se efectúan para identificar las debilidades y fortalezas de cada empleado en relación al desempeño laboral.

**3. ¿Considera usted que los procesos de nómina, beneficios sociales y remuneración son elaborados correctamente?**

El jefe de talento humano indicó que en el proceso de pago de sueldos y beneficios sociales se realizan tal como establece la normativa del código de trabajo.

**4. ¿Establecen procesos de evaluación para determinar el nivel de eficiencia y eficacia en relación a la efectividad del talento humano?**

El entrevistado indicó que si establecen procesos de evaluación con la participación de cada jefe departamental para aplicar a los empleados, que permitan identificar las falencias en cada uno de los procedimientos asignando responsabilidades, de esta manera, miden la eficiencia y eficacia en el desempeño laboral.

**5. ¿Considera usted relevante otorgar incentivos al personal de acuerdo a su desempeño administrativo?**

El entrevistado hace alusión que otorgar incentivos al personal por el desempeño administrativo si es un tema relevante dentro de la empresa porque incita a los empleados a contribuir con los objetivos empresariales y recibir el bono económico.

**6. ¿Se encuentran establecidos criterios y objetivos que impidan preferencias subjetivas al momento de seleccionar al personal?**

El jefe de Talento Humano indicó que no existen preferencias durante el proceso de reclutamiento de personal, esta acción se efectúa en base los requerimientos del puesto de trabajo.

**7. ¿Qué tipo de estrategias implementan los jefes de áreas para mejorar la productividad de los empleados de la Comercializadora de Calzado COMECSA S.A.?**

El entrevistado indico que realizan reuniones semanales con los jefes departamentales para identificar las estrategias que se los empleados deben realizar en el desempeño laboral con la implementación de bonos económicos o materiales.

**8. ¿Considera usted que se aplique una Auditoría de Gestión para evaluar la efectividad del talento humano de la Comercializadora de Calzado COMECSA S.A.?**

El jefe de Talento Humano manifestó que en la empresa realizan auditorias en contabilidad, sin embargo, en el área sujeta a estudio no realizan esta acción, por lo que sería de gran beneficio realizar una auditoría de gestión determinando las falencias en los procesos para plantear las acciones correctivas.

**3.1.1.3. Entrevista al área contable**

**1. ¿Todas las transacciones que afectan las cuentas relacionadas con el proceso de Nómina se registran apropiadamente (fechas, conceptos, cantidades, valores)?**

El encargado de contabilidad cumple con la transferencia de los registros contables y auxiliares. Por tanto, se efectúan los procesos de forma correcta en relación a los sueldos, beneficios, liquidaciones entre otros, tal como indica la normativa vigente a beneficio de los empleados.

**2. ¿Se elabora un reporte contable que revele el cálculo mensual de la nómina, sueldos y salarios para la contratación de nuevo personal?**

El entrevistado indica que si existen documentos contables que justifican el pago de nómina, así como también los nuevos contratos de los empleados con las firmas que respaldan dicho proceso.

**3. ¿Mensualmente provisiona los beneficios sociales de ley tales como: décima tercera y cuarta remuneración, vacaciones, fondos de reserva y jubilación patronal?**

El entrevistado indica que todos los beneficios sociales son considerados y cumplidos, e inclusive muchos de los pagos se los realiza de manera anticipada para no tener contratiempo en lo posterior, esa es una de las responsabilidades que la gerencia y el departamento de talento humano tiene para que el personal se sienta satisfecho con sus remuneraciones frente a su desempeño laboral.

**4. ¿Cumple con las obligaciones laborales tales como: pago de participación de los trabajadores en las utilidades, aportes personales y patronales al IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social), cálculo de horas extras?**

El encargado de contabilidad hace énfasis que en la organización todos los pagos están cumplidos hasta la fecha, y es una de las prioridades y una de las áreas que la alta gerencia tiene como objetivo que el personal se sienta satisfecho y pueda tener un buen desarrollo en sus funciones encomendadas.

- 5. ¿Existe un software de nómina que calcule los sueldos y salarios y que estén debidamente parametrizado con las cuentas contables del módulo de contabilidad?**

El entrevistado menciona que en la empresa si existe un programa informático que permite que realicen los pagos de manera contable, y que es actualizado cada año de acuerdo a las normativas contables nacionales e internacionales.

- 6. ¿Existe un proceso de verificación de documentos previos, para validación de horas extras tales como: oficio de actividad laboral, registro de asistencia y aprobación del gerente?**

El encargado de contabilidad indica que en la organización si se efectúa una revisión antes de ejecutar los pagos, la gerente revisa la nómina y los roles que estén en base a los lineamientos establecidos por la empresa en cada empleado.

- 7. ¿Considera usted que se aplique una Auditoría de Gestión para evaluar la efectividad del talento humano de la Comercializadora de Calzado COMECSA S.A.?**

El entrevistado indica que en la empresa se han efectuado auditorias en el área contable y que sería un gran aporte realizar una auditoría de gestión en el departamento de Talento Humano para así identificar las debilidades que existan en el desempeño laboral.

### **3.1.2. Análisis de las encuestas**

## 1.- ¿Conoce la misión y visión de la Empresa COMECSA S.A.?

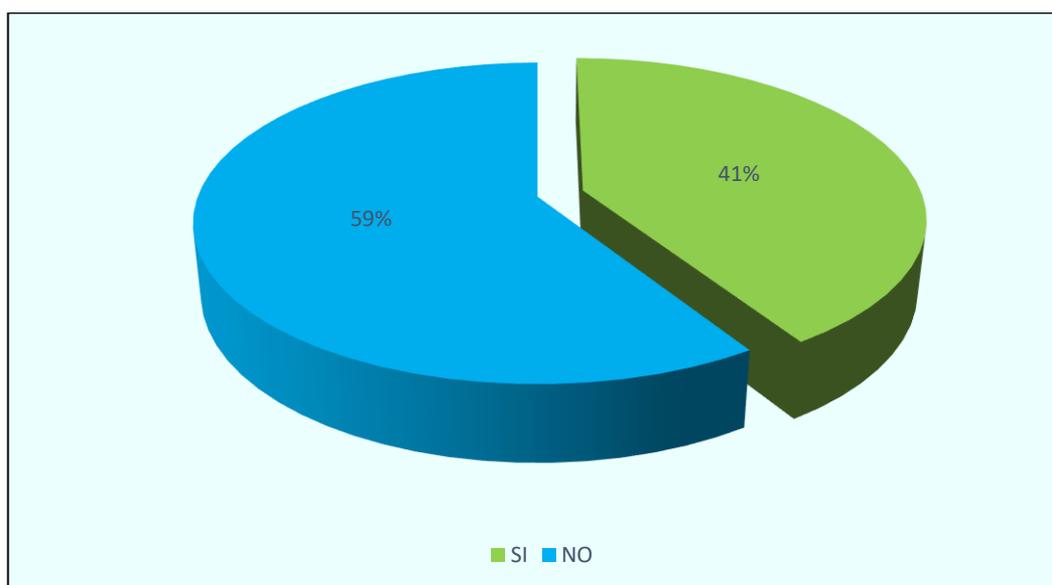
**Tabla 1 Misión y visión de COMECSA S.A..**

CÓDIGO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ítem N° 1	SI	25	41%
	NO	36	59%
	<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Comercializadora de Calzado COMECSA S.A.

**Elaborado por:** Armijos Mosquera Juan José

**Gráfico 1 Misión y visión de COMECSA S.A.**



**Fuente:** Comercializadora de Calzado COMECSA S.A.

**Elaborado por:** Armijos Mosquera Juan José

Es importante que la empresa tenga definidas la misión y visión; es decir, donde se direcciona y a lo que se proyecta, y que estas sean conocidas por todo el recurso humano que trabaja en ellas; mediante esta interrogante se determinó que el 59% de los empleados de COMECSA S.A. no conoce la misión y visión y el 41% si conoce.

2.- ¿Considera que sus actividades que realiza conllevan al cumplimiento de metas de la Empresa?

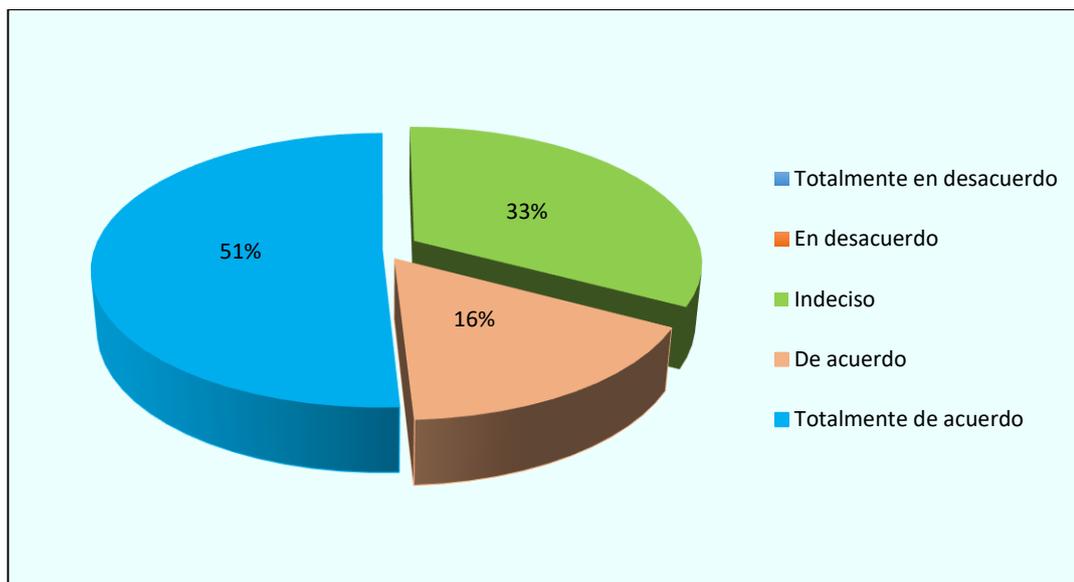
**Tabla 2 Cumplimiento de metas en la empresa**

CÓDIGO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ítem N° 2	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Indeciso	20	33%
	De acuerdo	10	16%
	Totalmente de acuerdo	31	51%
	<b>TOTAL</b>		<b>61</b>

**Fuente:** Comercializadora de Calzado COMECSA S.A.

**Elaborado por:** Armijos Mosquera Juan José

**Gráfico 2 Cumplimiento de metas en la empresa**



**Fuente:** Comercializadora de Calzado COMECSA S.A.

**Elaborado por:** Armijos Mosquera Juan José

Las actividades que desempeñan los empleados en la empresa deben estar direccionadas al cumplimiento de los objetivos; por ello, el 51% está de totalmente de acuerdo, el 33% indeciso y el 16% de acuerdo, en relación a las actividades que realizan fortalezcan las metas.

### 3.- ¿Aplica usted los procesos administrativos establecidos por la Institución?

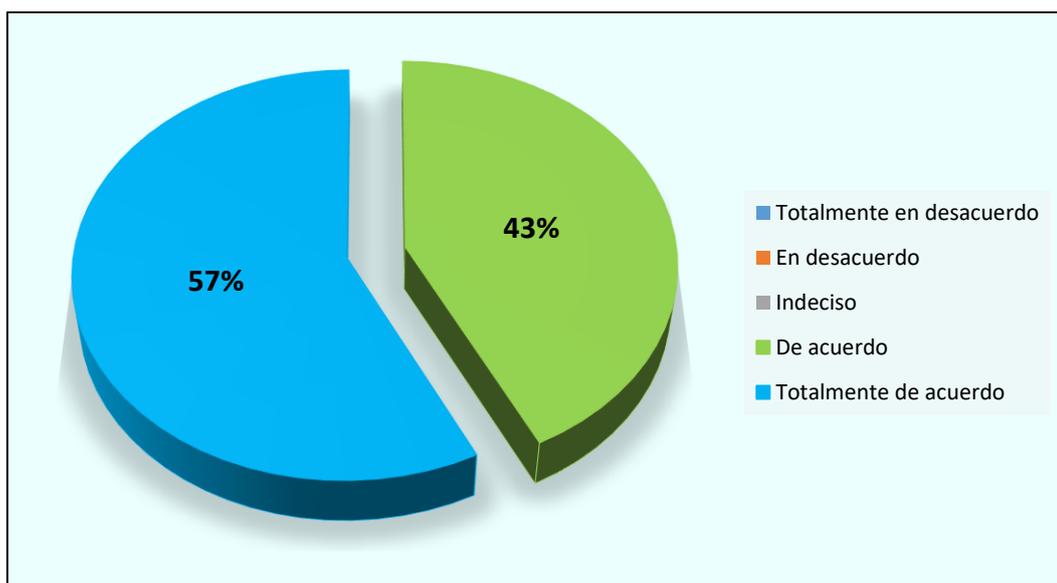
**Tabla 3 Procesos administrativos**

CÓDIGO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ítem N° 3	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Indeciso	0	0%
	De acuerdo	26	43%
	Totalmente de acuerdo	35	57%
	<b>TOTAL</b>		<b>61</b>

**Fuente:** Comercializadora de Calzado COMECSA S.A.

**Elaborado por:** Armijos Mosquera Juan José

**Gráfico 3 Procesos administrativos**



**Fuente:** Comercializadora de Calzado COMECSA S.A.

**Elaborado por:** Armijos Mosquera Juan José

Los procesos administrativos deben estar en todo el ciclo de la empresa, en relación a esta temática, la pregunta que se realizó a los empleados tuvo declaraciones favorables, dado a que el 57% está totalmente de acuerdo de utilizar los procesos administrativos en las áreas donde se desarrollan, mientras que el 43% está de acuerdo.

**4.- ¿Los procesos de reclutamiento y selección del personal cumplen con el perfil del cargo a desempeñar?**

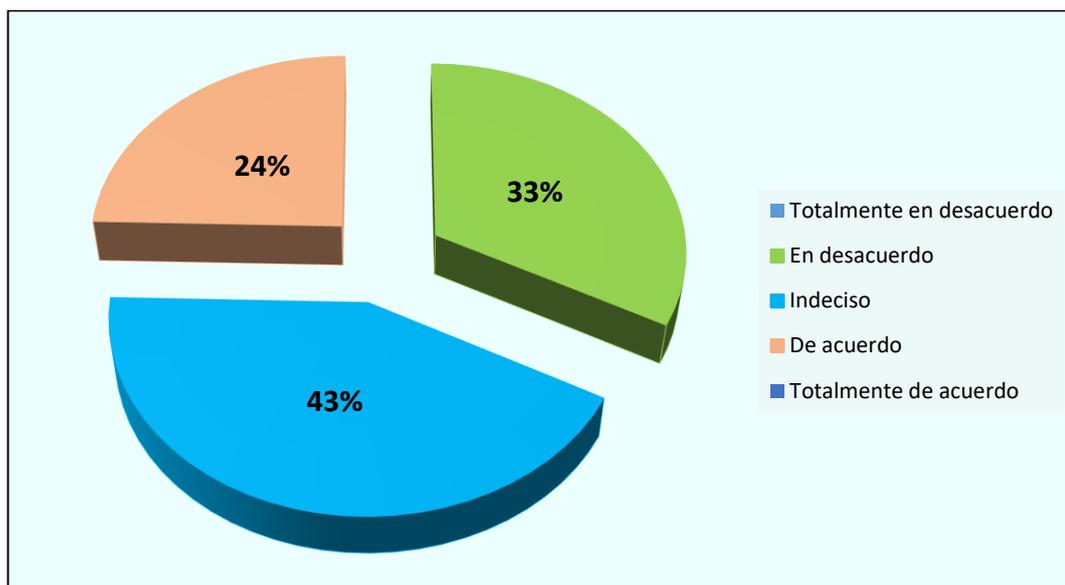
**Tabla 4 Procesos de reclutamiento y selección del personal**

CÓDIGO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ítem No 4	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	20	33%
	Indeciso	26	43%
	De acuerdo	15	24%
	Totalmente de acuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>		<b>61</b>

**Fuente:** Comercializadora de Calzado COMECSA S.A.

**Elaborado por:** Armijos Mosquera Juan José

**Gráfico 4 Procesos de reclutamiento y selección del personal**



**Fuente:** Comercializadora de Calzado COMECSA S.A.

**Elaborado por:** Armijos Mosquera Juan José

Los procesos de reclutamiento y selección de personal permiten contratar a las personas idóneas al cargo, en relación a esta pregunta se puede identificar que el 42% está indeciso, mientras que el 33% está en desacuerdo, y por último el 25% está de acuerdo.

5.- ¿El área de Talento Humano requiere para el reclutamiento de nuevos cargos, la solicitud y autorización del jefe de cada área y gerente general?

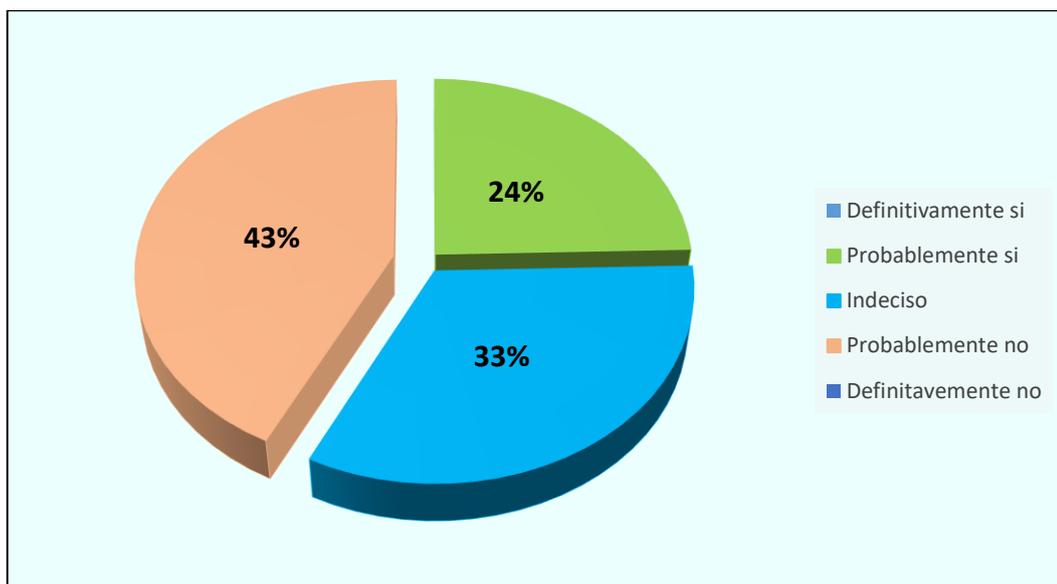
**Tabla 5 Gestión del área de Talento Humano**

CÓDIGO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ítem No 5	Definitivamente si	0	0%
	Probablemente si	15	24%
	Indeciso	20	33%
	Probablemente no	26	43%
	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>		<b>61</b>

**Fuente:** Comercializadora de Calzado COMECSA S.A.

**Elaborado por:** Armijos Mosquera Juan José

**Gráfico 5 Gestión del área de Talento Humano**



**Fuente:** Comercializadora de Calzado COMECSA S.A.

**Elaborado por:** Armijos Mosquera Juan José

Los procesos en cuanto a contratar al personal idóneo no solo debe ser competencia de talento humano sino de los demás departamentos, de esta manera se puede escoger de forma correcta, por eso es que el 43% es probablemente no, el 33% indeciso y el 24% probamente si exista ese proceso.

**6.- ¿La Empresa cuenta con una política que regule la segregación de funciones para cada área?**

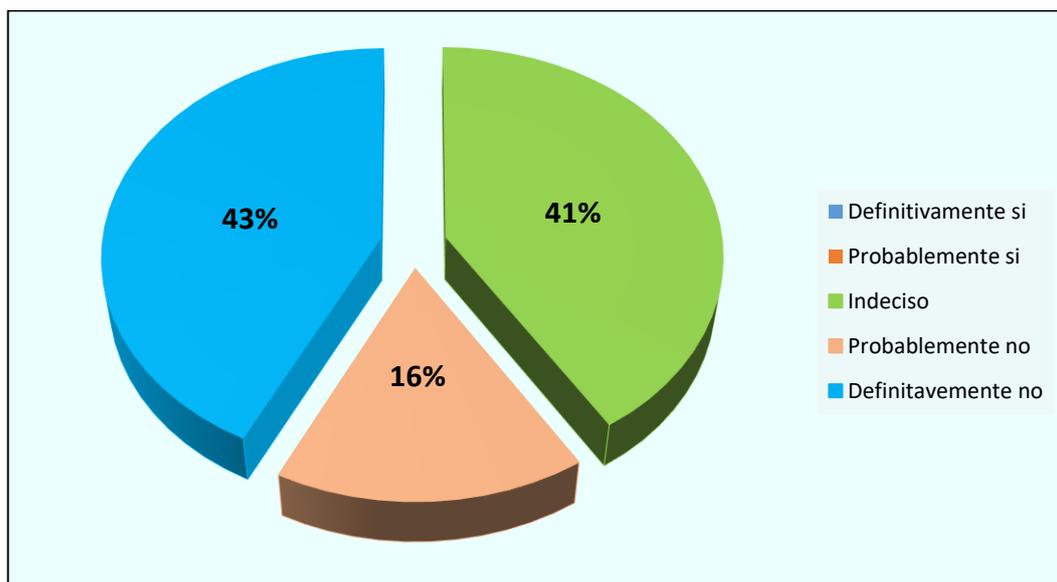
**Tabla 6 Políticas para las funciones administrativas**

CÓDIGO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ítem No 6	Definitivamente si	0	0%
	Probablemente si	0	0%
	Indeciso	25	41%
	Probablemente no	10	16%
	Definitivamente no	26	43%
	<b>TOTAL</b>		<b>61</b>

**Fuente:** Comercializadora de Calzado COMECSA S.A.

**Elaborado por:** Armijos Mosquera Juan José

**Gráfico 6 Políticas para las funciones administrativas**



**Fuente:** Comercializadora de Calzado COMECSA S.A.

**Elaborado por:** Armijos Mosquera Juan José

El 43% indicaron que definitivamente no cuenta con políticas de segregación de funciones, el 41% están indeciso y el 16% probablemente no tiene directrices para la realización de las actividades laborales para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

**7.- ¿Recibe capacitaciones adecuada para desempeñar de mejor manera sus funciones?**

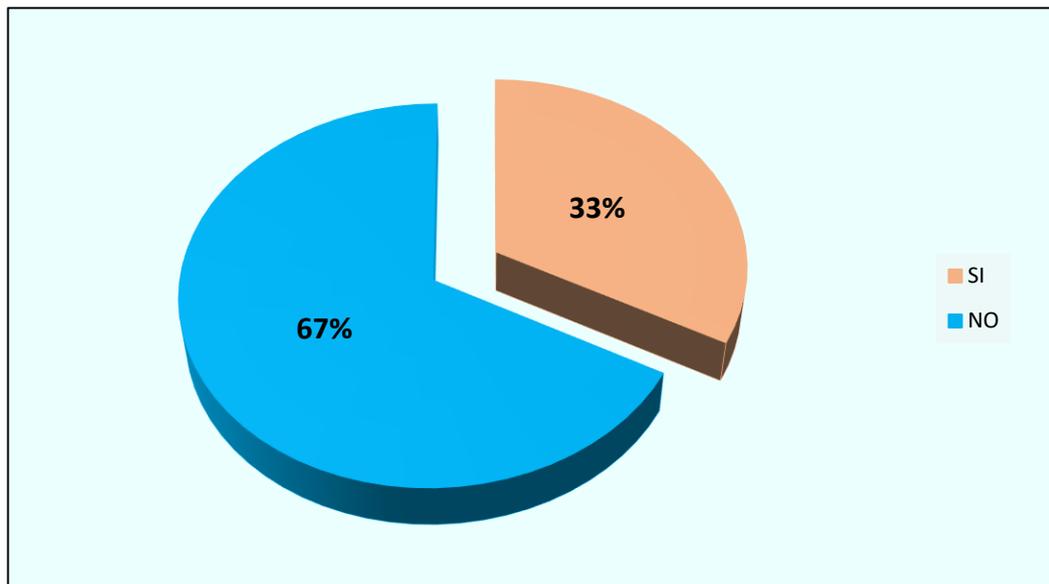
**Tabla 7 Capacitaciones al personal**

CÓDIGO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ítem N° 7	SI	20	33%
	NO	41	67%
	<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Comercializadora de Calzado COMECSA S.A.

**Elaborado por:** Armijos Mosquera Juan José

**Gráfico 7 Capacitaciones al personal**



**Fuente:** Comercializadora de Calzado COMECSA S.A.

**Elaborado por:** Armijos Mosquera Juan José

Las capacitaciones en las empresas permiten que el servidor pueda desempeñar las actividades laborales con excelencia y eficacia, su aplicación debe ser permanente en toda institución, en relación a ello los encuestados indicaron que el 67% no recibe formación sobre su cargo, mientras que el 33% opina que si reciben.

## 8.- ¿Las evaluaciones de desempeño se realizan mínimo una vez al año?

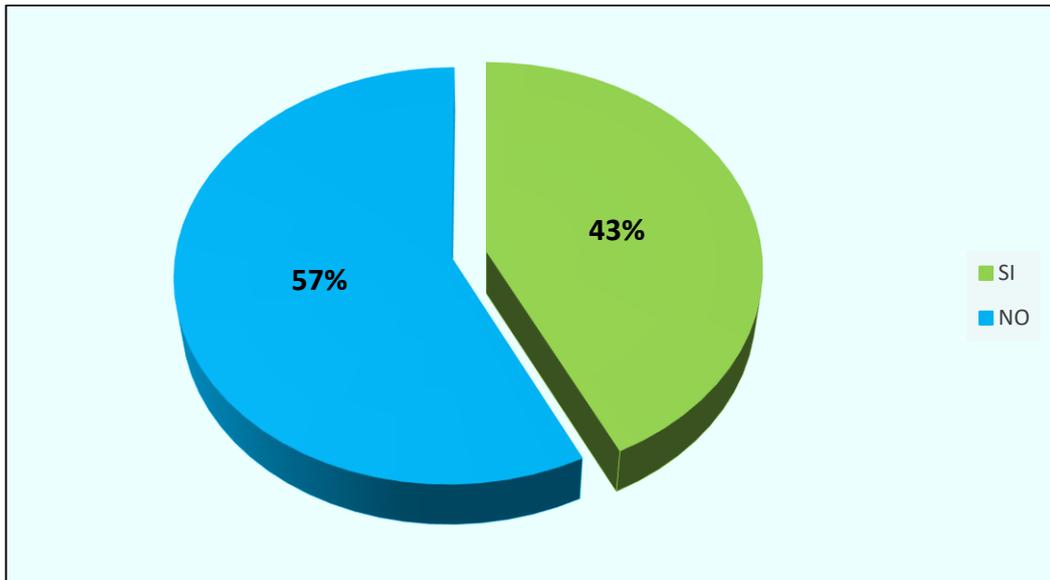
**Tabla 8 Evaluación de desempeño**

CÓDIGO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ítem N° 8	SI	26	43%
	NO	35	57%
	<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Comercializadora de Calzado COMECSA S.A.

**Elaborado por:** Armijos Mosquera Juan José

**Gráfico 8 Evaluación de desempeño**



**Fuente:** Comercializadora de Calzado COMECSA S.A.

**Elaborado por:** Armijos Mosquera Juan José

Las evaluaciones de desempeño, siendo uno de los indicadores de un control interno, permite identificar los hallazgos en cuanto a las debilidades que presenta el personal, los encuestados indicaron que el 57% no realizan evaluaciones al desempeño laboral, mientras que el 43% respondieron que si efectúan este seguimiento, por tanto, se debe fortalecer esta área que es de vital importancia para los correctivos necesarios y no esperar resultados finales.

9.- ¿Considera usted que los criterios de evaluación se encuentran alineados con las funciones del colaborador y los objetivos de la organización?

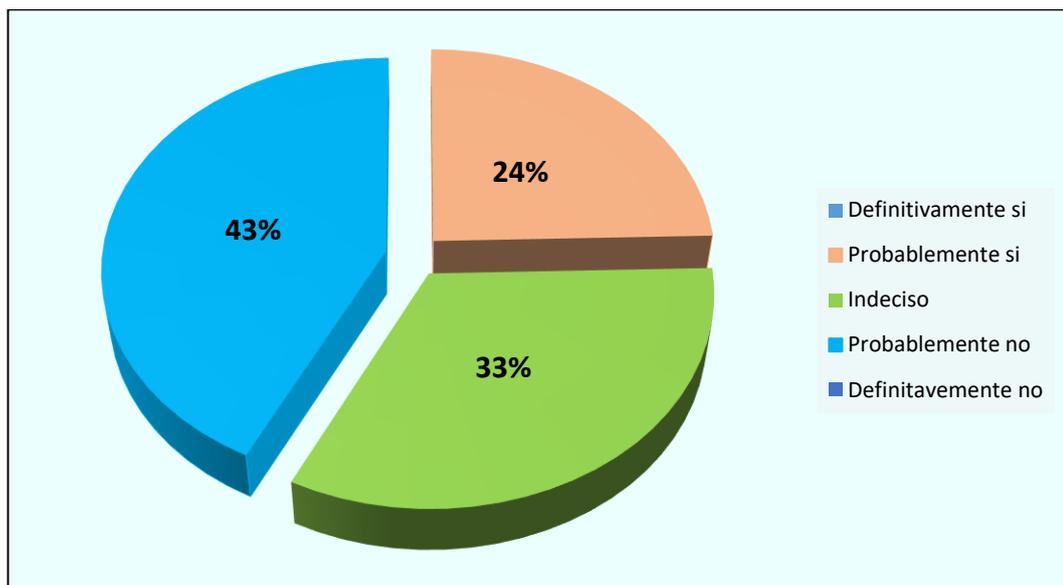
**Tabla 9 Criterios de evaluación**

CÓDIGO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ítem No 6	Definitivamente si	0	0%
	Probablemente si	15	24%
	Indeciso	20	33%
	Probablemente no	26	43%
	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>		<b>61</b>

**Fuente:** Comercializadora de Calzado COMECSA S.A.

**Elaborado por:** Armijos Mosquera Juan José

**Gráfico 9 Criterios de evaluación**



**Fuente:** Comercializadora de Calzado COMECSA S.A.

**Elaborado por:** Armijos Mosquera Juan José

Las bases que se necesitan para aplicar una evaluación de desempeño deben ser mediante las funciones y los objetivos de la empresa, no se puede evaluar con otros criterios que no se relacionan, por lo tanto, el 43% indicaron que probablemente no se relacionen, el 33% es indeciso y el 24% probablemente si se alinean.

**10.- ¿La compañía ofrece una remuneración para incrementar su desempeño laboral?**

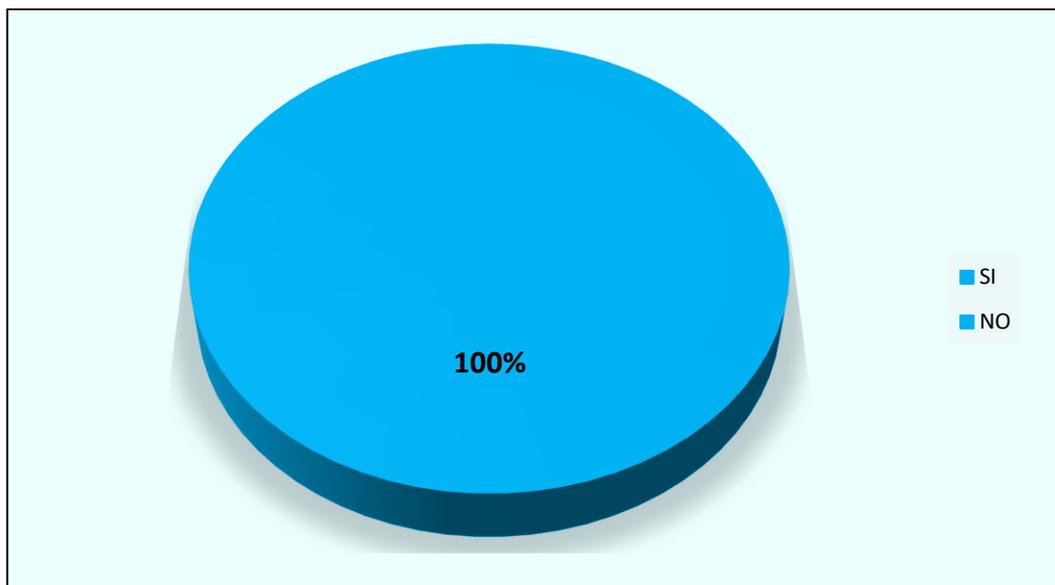
**Tabla 10 Remuneración por desempeño laboral**

CÓDIGO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ítem N° 10	SI	0	0%
	NO	61	100%
	<b>TOTAL</b>	61	100%

**Fuente:** Comercializadora de Calzado COMECSA S.A.

**Elaborado por:** Armijos Mosquera Juan José

**Gráfico 10 Remuneración por desempeño laboral**



**Fuente:** Comercializadora de Calzado COMECSA S.A.

**Elaborado por:** Armijos Mosquera Juan José

Las remuneraciones en casi todas las empresas, siempre ha sido un tema de divergencia, dado a que los servidores se sienten afectados cuando no son reconocidos los sueldos en relación al cargo que desempeñan, en relación a esta pregunta, el 100% opina que la empresa en no ofrece una remuneración variable, es decir que se distribuya de acuerdo a las funciones que tiene cada empleado.

## 11.- ¿Se realiza el pago puntual de nómina?

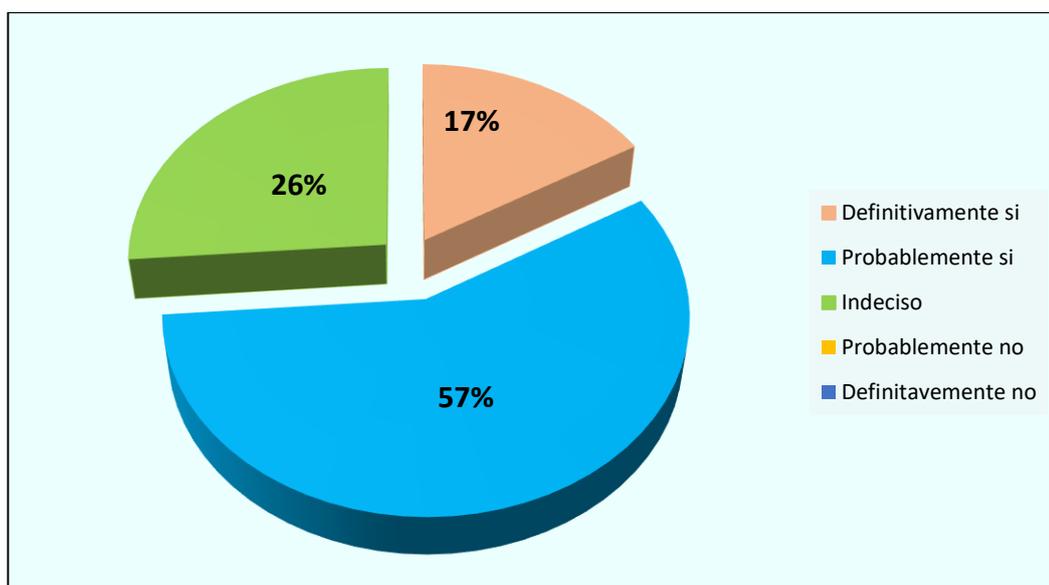
Tabla 11 Pago de nómina

CÓDIGO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ítem No 11	Definitivamente si	10	17%
	Probablemente si	35	57%
	Indeciso	16	26%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>		<b>61</b>

**Fuente:** Comercializadora de Calzado COMECSA S.A.

**Elaborado por:** Armijos Mosquera Juan José

Gráfico 11 Pago de nómina



**Fuente:** Comercializadora de Calzado COMECSA S.A.

**Elaborado por:** Armijos Mosquera Juan José

El pago de los sueldos en esta pregunta presenta una fortaleza dado a que el 57% indican de forma positiva, el 26% es indeciso en responder, y por último el 17% opina que, si recibe a tiempo sus pagos de sueldos, lo que se puede analizar que es uno de los indicadores que no presenta novedades.

### **3.2. Limitaciones**

Las limitaciones encontradas fue la disponibilidad de tiempo del personal, dado a que muchos de ellos abarcan muchos procesos no solo de la empresa, sino que forman parte de la Corporación Valdivieso, sin embargo, se solicitó citas para aplicar las encuestas y entrevistas al personal humano de la institución sujeta a estudio.

### **3.3. Resultados**

- La entrevista realizada al gerente se evidencio que existe preocupación en cuanto al personal se sienta satisfecho para ejercer las actividades. Las funciones de cada empleado no se realizan de acuerdo a una segregación de funciones, así mismo, no gestionan capacitaciones específicas al personal. Las remuneraciones se cancelan a tiempo y se efectúan de acuerdo a lo que establece las normativas laborales.
- La entrevista realizada a la jefa de Talento Humano se concluye que para reclutar personal seleccionan de acuerdo al perfil del puesto de trabajo sin preferencias personales. Así mismo, los trabajadores tienen capacitaciones generales y no específicas al puesto de trabajo, sin embargo se establecen bonos económicos como una estrategia para cumplir con las metas.
- La entrevista al departamento de contabilidad se evidenció que el proceso contable se ajusta a las normas vigentes que regula la actividad laboral cumpliendo con los pagos de nóminas a tiempo.

- La aplicación de la encuesta a los sesenta y un colaboradores de COMECSA S.A. se detectó falencias en los procesos administrativos, al no estar conformes con los procesos al momento de ser evaluados. Por ejemplo, los empleados desconocen las funciones específicas que deben desempeñar y posterior a la evaluación son sancionados al no realizarlas y en muchos de ellos no saben como hacerlo debido que no están capacitados.

Así mismo, los empleados el 59% desconocen sobre la misión y visión de la empresa sujeta a estudio donde se constata que los canales de comunicación no han sido eficientes. La segregación de funciones es inapropiada por el exceso de trabajo que tienen los colaboradores. Así mismo, se detectó que no reciben capacitaciones de acuerdo a las necesidades de cada área sino de forma general. Y por último, las remuneraciones que perciben se efectúan el pago en los tiempos establecidos, sin embargo, este sueldo indican que es insuficiente para las actividades encomendadas en el puesto de trabajo que cada empleado desarrolla en la entidad.

### **3.4. Análisis de la Gestión del departamento de Talento Humano**

#### **Referentes estratégicos**

**Actividad principal:** Atender de manera, justa, amable y oportuna a toda la clientela, tengan o no la intención de comprar, con la finalidad de crear expectativas y posicionamiento de los diferentes productos en la mente del consumidor.

## Productos que ofrece la empresa

- Calzado
- Vestimenta
- Juguetes
- Útiles escolares
- Papelería
- Muebles y enseres
- Artículos de hogar

## Recopilación de Información

**Cuadro 3 Referencias de papeles de trabajo**

<b>MARCAS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b>A1</b>	Planificación preliminar
<b>A2</b>	Planificación específica
<b>B</b>	Ejecución
<b>C</b>	Comunicación de resultados
<b>A1-O.T.</b>	Orden de trabajo
<b>A1- N.I.A</b>	Notificación de inicio de Auditoría
<b>A1- N.V.I.</b>	Narrativa de visita de instalaciones
<b>A1- A.F.</b>	Análisis FODA
<b>A1- O.E.</b>	Organigrama de la empresa
<b>A2-PGA</b>	Plan general de auditoría
<b>A2-E.T.H</b>	Entrevista Talento Humano
<b>B-CECI</b>	Cuestionario de evaluación de control interno
<b>B-CPO</b>	Componentes y puntajes obtenidos
<b>B-N.C.R</b>	Nivel de confianza y riesgo
<b>B-R.A.</b>	Riesgo de Auditoría
<b>B- I.G</b>	Indicadores de gestión
<b>C-HH</b>	Hoja de hallazgos
<b>C.I.A.</b>	Informe de Ausitoría

**Fuente:** Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

**Elaborado por:** Armijos Mosquera Juan José

## Planificación de la auditoría

		<b>COMECSA S.A.</b> <b>Auditoría de gestión al</b> <b>Departamento Talento Humano</b> <b>Al 31 de diciembre de 2017</b>		<b>Pág.:</b>	<b>Ref.:</b>
				1/1	<b>P.A.</b>
<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b>					
<b>N°</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Ref</b>	<b>Elab.</b>	<b>Tiempo</b>	
<b>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</b>					
1	Realizar la orden de trabajo	<b>A1-O.T.</b>	JJAM	8	
2	Notificación de inicio de auditoría a la gerencia	<b>A1- N.I.A</b>	JJAM		
3	Visita preliminar a la comercializadora de Calzado COMECSA S.A	<b>A1- N.V.I.</b>	JJAM		
4	Preparar el Análisis FODA	<b>A1- A.F.</b>	JJAM		
5	Obtener organigrama de la empresa	<b>A1- O.E.</b>	JJAM		
<b>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</b>					
6	Elaborar Plan General de Auditoría	<b>A2-PGA</b>	JJAM	8	
7	Entrevista Jefe de Talento Humano	<b>A2-E.T.H</b>	JJAM		
<b>EJECUCIÓN</b>					
8	Elaborar y aplicar el cuestionario de evaluación del control interno sobre el funcionamiento de los controles existentes en el departamento de talento humano	<b>B-CECI</b>	JJAM	21	
9	Elaboración de matriz de puntajes obtenidos de los componentes	<b>B-CPO</b>	JJAM		
10	Determinar el nivel de confianza y nivel de riesgo de auditoría	<b>B-N.C.R</b>	JJAM		
11	Medición de riesgos de auditoría	<b>B-R.A.</b>	JJAM		
12	Aplicación de indicadores de gestión	<b>B- I.G</b>	JJAM		
<b>COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>					
13	Redactar la hoja de hallazgos con las conclusiones y recomendaciones	<b>C-HH</b>	JJAM	8 DIAS	
14	Informe de auditoría	<b>C-I.A.</b>	JJAM		
<b>Realizado por:</b> Juan José Armijos Mosquera			<b>Fecha:</b> 01-04-2019		
<b>Revisado por:</b> Supervisor			<b>Fecha:</b> 01-04-2019		

## **Orden de trabajo**

**Sr.**

Juan José Armijos Mosquera

Presente.-

**A1 - O.T.**

Se emite la orden de trabajo No. 001 para la examinación de los procesos que se efectúan en el área de Talento Humano en la empresa comercializadora de calzado COMECSA S.A., con corte al 31 de diciembre de 2017. La indicada auditoria se plantea los siguientes objetivos:

- Evaluar la situación actual de los procesos del departamento de Talento Humano.
- Aplicar los instrumentos de evaluación de los procesos del departamento de Talento Humano mediante los cuestionarios de control en base al COSO II para la medición de los riesgos.
- Emitir los resultados de la examinación de los procesos del departamento de Talento Humano.

El tiempo estimado para la ejecución de la auditoria es de 45 días que incluye la emisión de resultados.

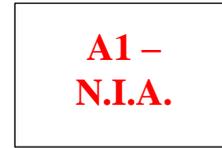
Atentamente,

---

Supervisor.

## Notificación de inicio de auditoría

Econ.  
Mirian Valdivieso  
Gerente General COMECSA S.A.  
Ciudad.-



De nuestras consideraciones:

Por medio de la presente le extendemos un cordial y atento saludo a la vez permita notificarle que en cumplimiento a la orden de trabajo No. 001 en calidad de jefe de equipo se realizará la examinación de los procesos en el área de Talento Humano en la empresa comercializadora de calzado COMECSA S.A., con corte al 31 de diciembre de 2017. La indicada auditoria se plantea los siguientes objetivos:

- Evaluar la situación actual de los procesos del departamento de Talento Humano.
- Aplicar los instrumentos de evaluación de los procesos del departamento de Talento Humano mediante los cuestionarios de control en base al COSO II para la medición de los riesgos.
- Emitir los resultados de la examinación de los procesos del departamento de Talento Humano.

Para la correcta ejecución de la auditoria de gestión se le solicita comunicar al personal sobre el trabajo a realizarse en la entidad, con el objetivo de obtener información necesaria y oportuna para el cumplimiento del trabajo de auditoría.

Atentamente,

Juan Armijos  
Armijos Mosquera Juan

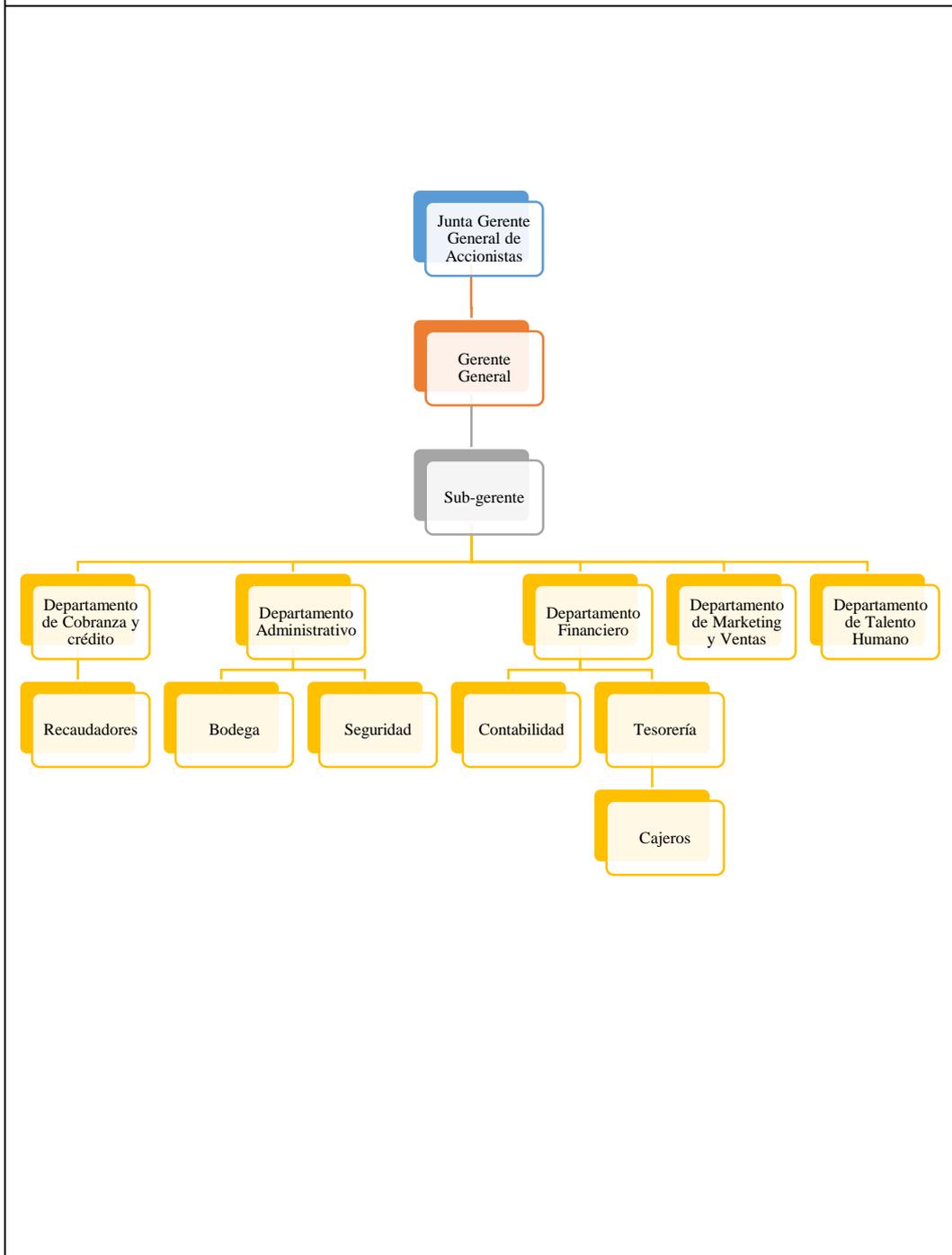
	<b>COMECSA S.A.</b> <b>Auditoria de gestión al</b> <b>Departamento Talento Humano</b> <b>Al 31 de diciembre de 2017</b>	<b>Pág.:</b>	<b>Ref.:</b>
		1/2	<b>A1 -</b> <b>N.V.I.</b>
<b>NARRATIVA DE VISITA A LAS INSTALACIONES</b>			
<p>Se visitó la empresa Comercializadora de Calzado COMECSA S.A., ubicada en el Barrio 25 de diciembre, Avenida 2 calle 20 y 21, cantón La Libertad, en donde se determinó la siguiente información:</p> <p>En la actualidad la empresa cuenta con su estructura organizacional definida, su giro del negocio establecido es la venta de calzados, ropa para damas, caballeros y niños, juguetes y útiles escolares, papelería, artículos para el hogar, estos productos se comercializan al contado y crédito.</p> <p>El propietario de la empresa es el Sr. Víctor Valdivieso quien fundó hace con 28 años atrás y en la actualidad el negocio ha ganado su prestigio y posicionamiento en el mercado peninsular.</p> <p>Además, la gerente supo expresar que están en busca de mejorar procesos operacionales de la empresa en los que existen falencias, en áreas que debe ser considerada para evitar algún riesgo legal o financiero.</p> <p>Las instalaciones de la empresa COMECSA S.A. se observó los siguientes departamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerencia</li> </ul>			
<b>Realizado por:</b> Juan José Armijos Mosquera		<b>Fecha:</b> 5-04-2019	
<b>Revisado por:</b> Supervisor		<b>Fecha:</b> 5-04-2019	

	<b>COMECSA S.A.</b> <b>Auditoria de gestión al</b> <b>Departamento Talento Humano</b> <b>Al 31 de diciembre de 2017</b>	<b>Pág.:</b>	<b>Ref.:</b>
		2/2	<b>A1- N.V.I.</b>
<b>NARRATIVA DE VISITA A LAS INSTALACIONES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contabilidad</li> <li>- Talento Humano</li> <li>- Bodega</li> <li>- Cobranzas</li> <li>- Ventas</li> <li>- Caja</li> <li>- Despacho</li> <li>- Baño para uso de empleados</li> <li>- Baño para uso de clientes</li> </ul> <p>Cada área de trabajo tiene las adecuaciones necesarias para el eficiente desarrollo de las actividades de cada empleado; así mismo, este edificio cuenta con una sala de sesiones, sala de eventos y junta de accionistas. En los exteriores de la empresa se visualizó un parqueadero para los clientes, proveedores, empleados y administradores. El horario de atención de la entidad es de 08:00 AM a 20:00 PM.</p> <p>Sobre la auditoría de gestión a ser aplicada a COMECSA S.A., se examinará el departamento de talento humano con el fin de analizar la gestión del mismo y si está funcionando con eficiencia, eficacia.</p>			
<b>Realizado por:</b> Juan José Armijos Mosquera		<b>Fecha:</b> 5-04-2019	
<b>Revisado por:</b> Supervisor		<b>Fecha:</b> 5-04-2019	

	<b>COMECSA S.A.</b> <b>Auditoria de gestión al</b> <b>Departamento Talento Humano</b> <b>Al 31 de diciembre de 2017</b>	<b>Pág.:</b>	<b>Ref.:</b>
		1/1	<b>A1 - A.F.</b>
<b>ANÁLISIS FODA</b>			
<p><b>FORTALEZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventas a crédito</li> <li>- Posicionamiento de la empresa</li> <li>- Infraestructura adecuada para el negocio</li> <li>- Ampliación de la cartera de productos.</li> </ul> <p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El personal que labora en la empresa no está debidamente capacitado, ya que no dispone de profesionales especializados académicamente en las distintas áreas que se desempeñan.</li> <li>- Inexistencia de manual de funciones, políticas y procedimientos afectando la distribución de actividades para el personal.</li> <li>- La entidad no asigna presupuesto para la capacitación de personal.</li> <li>- Debilidad en la gestión administrativa.</li> </ul> <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interés de clientes en adquirir los productos que ofrece la empresa</li> <li>- Convenios Corporativos</li> </ul> <p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Introducción de nuevos competidores al mercado</li> <li>- Cambio de gustos y preferencias de los consumidores</li> <li>- Presencia de comercio informal</li> </ul>			
<b>Realizado por:</b> Juan José Armijos Mosquera		<b>Fecha:</b> 6-04-2019	
<b>Revisado por:</b> Supervisor		<b>Fecha:</b> 6-04-2019	



**ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA**



**Realizado por:** Juan José Armijos Mosquera  
**Revisado por:** Supervisor

**Fecha:** 9-04-2019  
**Fecha:** 10-04-2019

	<b>COMECSA S.A.</b> <b>Auditoria de gestión al</b> <b>Departamento Talento Humano</b> <b>Al 31 de diciembre de 2017</b>	<b>Pág.:</b>	<b>Ref.:</b>
		1/3	<b>A2- P.G.A.</b>
<b>PLAN GENERAL DE AUDITORÍA</b>			
<p><b>Motivo de la auditoría</b></p> <p>De acuerdo a la Orden de trabajo N° 001, la auditoría de gestión a realizar en la empresa COMECSA S.A., periodo comprendido entre el 1 de enero de 2017 al 31 de diciembre de 2017, tendrá desarrollo en el área de Talento Humano, haciendo cumplir los procedimientos de auditoria tal como menciona en las normas y parámetros establecidos, con el fin de determinar los niveles de eficiencia y eficacia en las actividades institucionales.</p> <p><b>Objetivo general</b></p> <p>Aplicar la auditoría de gestión a través de la matriz de componentes del COSO II para la determinación de la eficiencia y eficacia de los procesos del departamento de Talento Humano.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar la situación actual de los procesos del departamento de Talento Humano.</li> <li>- Aplicar los cuestionarios de control en base al COSO II para la medición de los riesgos.</li> <li>- Emitir los resultados de la examinación de los procesos del departamento de Talento Humano.</li> </ul>			
<b>Realizado por:</b> Juan José Armijos Mosquera		<b>Fecha:</b> 11-04-2019	
<b>Revisado por:</b> Supervisor		<b>Fecha:</b> 15-04-2019	

	<b>COMECSA S.A.</b> <b>Auditoría de gestión al</b> <b>Departamento Talento Humano</b> <b>Al 31 de diciembre de 2017</b>	<b>Pág.:</b>	<b>Ref.:</b>
		2/3	<b>A2- P.G.A.</b>
<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b>			
<p><b>Alcance del examen</b></p> <p>La presente Auditoría de Gestión a realizar en empresa COMECSA S.A. del Cantón La Libertad, periodo a evaluar del 01 de enero de 2017 al 31 de diciembre de 2017. En un tiempo estimado de 45 días laborables.</p> <p><b>Misión</b></p> <p>COMECSA S.A. es una empresa dedicada a la comercialización de calzados, prendas de vestir y artículos para el hogar con una amplia gama de marcas reconocidas que acaparen la atención de los clientes y a su vez brindando un servicio de alta calidad con la finalidad de cubrir las necesidades de sus consumidores.</p> <p><b>Visión</b></p> <p>Nos proyectamos como una empresa líder en comercialización y diversificación de productos a nivel local y nacional que refleje el nivel de competencias a través de un personal altamente calificado que ofrezca un buen servicio y atención de primera calidad a sus clientes.</p> <p><b>Base legal</b></p> <p>Constitución de la República del Ecuador, Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento, Código de Trabajo, Reglamento Interno de la empresa, Código Civil y Código de Comercio.</p>			
<b>Realizado por:</b> Juan José Armijos Mosquera		<b>Fecha:</b> 11-04-2019	
<b>Revisado por:</b> Supervisor		<b>Fecha:</b> 15-04-2019	



**COMECSA S.A.**  
**Auditoría de gestión al**  
**Departamento Talento Humano**  
**Al 31 de diciembre de 2017**

**Pág.:**

3/3

**Ref.:**

**A2-  
P.G.A.**

**PROGRAMA GENERAL DE AUDITORÍA**

**Distribución de trabajo y tiempo estimado**

El tiempo para llevar a cabo la Auditoría de Gestión es de 45 días.

<b>Etapas</b>	<b>Días</b>	<b>Horas estimadas</b>	<b>Responsable</b>
<b>PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA</b>			
Conocimiento del negocio	8	64	J.J.A.M.
Programación	8	64	J.J.A.M.
<b>EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA</b>			
Evaluación de control interno	10	80	J.J.A.M.
Medición del riesgo	5	40	J.J.A.M.
Evaluación de indicadores	6	48	J.J.A.M.
<b>COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>			
Resultados	8	64	J.J.A.M.
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>360</b>	

**Recursos**

Recurso Humanos: el desarrollo de la auditoría será lleva a cabo por el siguiente auditor:

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Responsable</b>
Juan José Armijos Mosquera	Auditor	J.J.A.M.

\_\_\_\_\_  
 Juan Armijos  
 Armijos Mosquera Juan

**Realizado por:** Juan José Armijos Mosquera

**Fecha:** 11-04-2019

**Revisado por:** Supervisor

**Fecha:** 15-04-2019

	<b>COMECSA S.A.</b> <b>Auditoria de gestión al</b> <b>Departamento Talento Humano</b> <b>Al 31 de diciembre de 2017</b>	<b>Pág.:</b>	<b>Ref.:</b>
		1/1	<b>A2- E.T.H.</b>
<b>ENTREVISTA DE TALENTO HUMANO</b>			
<p>Se realizó una entrevista con el Jefe departamental, quien aclaró las funciones y actividades que se desempeñan los trabajadores de la empresa. Así mismo, indicó que su función es planificar, controlar y evaluar los procesos, en esta área de la Comercializadora de Calzado COMECSA S.A., con el objetivo de mejorar de manera continua los procesos de reclutamiento y selección de personal, cálculo y pago de nómina y capacitación del personal de acuerdo a la normativa establecida vigente.</p> <p>Explicó que las actividades y procesos que se ejecutan no están definidos con un manual de procedimientos, ratifica que existen capacitaciones, pero mayormente se las realiza al personal de ventas y cobranzas, ya que en esas áreas es donde se presentan las falencias en cuanto al no cumplimiento de las metas que se establecen.</p> <p>El procesamiento de la nómina esta compartido entre el área de Contabilidad y el área de Talento Humano, indicando que la falta de tecnología influye en no fortalecer los demás procesos inherentes al área. Posterior a la entrevista de las actividades del departamento, se continúa con el análisis de los procesos del departamento.</p>			
<b>Realizado por:</b> Juan José Armijos Mosquera		<b>Fecha:</b> 16-04-2019	
<b>Revisado por:</b> Supervisor		<b>Fecha:</b> 17-04-2019	

## Ejecución

					<b>COMECSA S.A.</b> <b>Auditoria de gestión al</b> <b>Departamento Talento Humano</b> <b>Al 31 de diciembre de 2017</b>		<b>Pág.:</b>	<b>Ref.:</b>
							1/4	<b>B-CECI</b>
<b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO</b>								
No	Preguntas y Controles	Respuestas		Calificación		Comentario		
		Si	No	N/A				
<b>Ambiente de Control</b>								
1	¿La empresa cuenta con un departamento de talento humano?	X			1			
2	¿El personal que integra este departamento se encuentra capacitado?	X			1			
3	¿La empresa cuenta con un manual de políticas y funciones actualizadas?		X		0	No se ha actualizado el manual de políticas y funciones en la empresa.		
4	¿Se establecen valores éticos y de conducta para cada puesto de trabajo?	X			1			
5	¿Existe un flujograma con directrices de los procesos en el área de talento humano?		X		0	No existe un flujo de procesos documentado		
<b>Establecimientos de objetivos</b>								
6	¿Implementan estrategias para mejorar la productividad de los empleados de la Comercializadora de Calzado COMECSA S.A.?	X			1			
7	¿Existe elaboración de metas para cumplirlas en tiempos determinados?	X			1			
8	¿La organización compensa el logro de objetivos de los colaboradores?	X			1			
9	¿El reglamento interno de trabajo se encuentra definido y legalmente aprobado?		X		0	No facilitaron el reglamento.		
10	¿Existen planes estratégicos en el caso de suceder un desastre natural?		X		0	No cuentan con planes de contingencia ante desastres naturales		
<b>Realizado por:</b> Juan José Armijos Mosquera						<b>Fecha:</b> 18-04-2019		
<b>Revisado por:</b> Supervisor						<b>Fecha:</b> 19-04-2019		



**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

No	Preguntas y Controles	Respuestas			Calificación	Comentario
		Si	No	N/A		
<b>Identificación de Riesgos</b>						
11	¿Se han identificado riesgos capaces de tener un nivel de afectación en el logro de los objetivos y metas propuestas?		X		0	No se han identificado riesgos
12	¿Se encuentran establecidos criterios de prioridad que impidan preferencias subjetivas al momento de seleccionar al personal?	X			1	
13	¿El personal conoce los procesos implementados a realizar en las respectivas operaciones del área?		X		0	No hay documentos de evidencia.
14	¿Existe controles de accesos a los aplicativos informáticos de nómina?	X			1	
15	¿Durante el 2017 se realizaron procesos de reclutamiento y selección de personal?	X			1	
<b>Evaluación de los riesgos</b>						
16	¿Se tienen identificados los objetivos del proceso de Nómina y Personal?	X			1	
17	¿Existen expedientes individuales para todo personal de la empresa?	X			1	
18	¿Todo registro contable, se realiza después de la verificación de documentos soportes y firmas de autorización correspondiente?	X			1	
19	¿Existe un plan de capacitación para los colaboradores?		X		0	No existe
20	¿Existe vigilancia y acatamiento de las disposiciones legales aplicables de la legislación ecuatoriana?	X			1	

<b>Realizado por:</b> Juan José Armijos Mosquera	<b>Fecha:</b> 22-04-2019
<b>Revisado por:</b> Supervisor	<b>Fecha:</b> 25-04-2019

	<b>COMECSA S.A.</b> <b>Auditoria de gestión al</b> <b>Departamento Talento Humano</b> <b>Al 31 de diciembre de 2017</b>	<b>Pág.:</b>	<b>Ref.:</b>
		3/4	<b>B-CECI</b>

### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

No	Preguntas y Controles	Respuestas			Calificación	Comentario
		Si	No	N/A		
<b>Respuesta a los Riesgos</b>						
21	¿La empresa dispone de un sistema que facilite el proceso de nómina?		X		0	No cuenta con un sistema efectivo
22	¿Se establecen multas o acciones correctivas por errores del personal de área?	X			1	
23	¿La compañía está cubierta frente a los riesgos por terminación laboral?	X			1	
24	¿La organización compensa el logro de objetivos de los colaboradores?	X			1	
25	¿La organización cumple con las normas de seguridad y salud ocupacional?	X			1	
<b>Actividades de Control</b>						
26	¿Existe segregación de funciones para las actividades del personal?		X		0	No existe esta política.
27	¿Están definidos los perfiles y habilidades del personal para asegurar la contratación del mejor candidato según el cargo?		X		0	No se encuentran definidos.
28	¿La liquidación de nómina tiene una validación y autorización previo a su pago?	X			1	
29	¿Las vacaciones, permisos, anticipos de sueldos, tiempos extras, remuneración variable, se autorizan por escrito?	X			1	
30	¿Se verifica que los empleados no reciban préstamos superiores al 50% de su sueldo?	X			1	

<b>Realizado por:</b> Juan José Armijos Mosquera	<b>Fecha:</b> 26-04-2019
<b>Revisado por:</b> Supervisor	<b>Fecha:</b> 29-04-2019



**COMECSA S.A.**  
**Auditoria de gestión al**  
**Departamento Talento Humano**  
**Al 31 de diciembre de 2017**

<b>Pág.:</b>	<b>Ref.:</b>
4/4	<b>B-CECI</b>

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

No	Preguntas y Controles	Respuestas			Calificación	Comentario
		Si	No	N/A		
<b>Información y Comunicación</b>						
31	¿Existe una comunicación directa entre el área operativa y la administración?	X			1	
32	¿Personal externo a la empresa conoce sobre las políticas que se manejan?		X		0	Desconoce el personal
33	¿La organización cuenta con políticas que regulan el manejo de la información del personal?	X			1	
34	¿Se entrega información de manera confiable a la gerencia?	X			1	
35	¿Existe un mensaje claro de parte de dirección, sobre la importancia del sistema de control interno?	X			1	
<b>Supervisión y Monitoreo</b>						
36	¿La organización cuenta con un modelo de evaluación de desempeño documentado y aprobado para cada uno de los niveles de la organización?		X		0	No existe un modelo de evaluación de desempeño
37	¿La persona a cargo del área, realiza monitoreo y controla el cumplimiento del trabajo?	X			1	
38	¿La compañía cuenta con sistema de cámara para supervisión de las áreas de trabajo?	X			1	
39	¿Existe biométrico en la empresa, para control de ingreso y salida de personal, asistencia laboral, permisos y salida al lunch?	X			1	
40	¿Se aplica un control en los procesos de talento humano?	X			1	

<b>Realizado por:</b> Juan José Armijos Mosquera	<b>Fecha:</b> 30-04-2019
<b>Revisado por:</b> Supervisor	<b>Fecha:</b> 01-05-2019

	<b>COMECSA S.A.</b> <b>Auditoria de gestión al</b> <b>Departamento Talento Humano</b> <b>Al 31 de diciembre de 2017</b>	<b>Pág.:</b>	<b>Ref.:</b>
		1/1	<b>B-C.P.O</b>

**COMPONENTES Y PUNTAJES OBTENIDOS**

No	Componentes y controles claves	Ponderación	Calificación
1	Ambiente de control	5	3
2	Establecimiento de objetivos	5	3
3	Identificación de eventos	5	3
4	Evaluación de los riesgos	5	4
5	Respuesta a los riesgos	5	4
6	Actividades de control	5	3
7	Información y comunicación	5	4
8	Supervisión y monitoreo	5	4
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>28</b>

Una vez aplicado los cuestionarios de control interno a la empresa COMECSA S.A., se obtuvo una ponderación de 28, la calificación total asignada es de 40, puesto que se asigna un puntaje de 5 a cada componente del COSO II.

<b>Realizado por:</b> Juan José Armijos Mosquera	<b>Fecha:</b> 02-05-2019
<b>Revisado por:</b> Supervisor	<b>Fecha:</b> 02-05-2019



### NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO

#### Nivel de confianza

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación}}{\text{Ponderación}} * 100$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{28}{40} * 100 = 70\%$$

En el análisis de los resultados del cuestionario de control interno, determinando las actividades incumplidas en relación a la ponderación, el nivel de confianza es medio con el 70%, por lo tanto, por lo tanto, el trabajo de auditoría de gestión se basa en pruebas de cumplimiento.

#### Nivel de riesgo

Rango	Confianza	Riesgo
15% - 50%	Bajo	Alto
51% - 75%	Medio	Medio
76% - 95%	Alto	Bajo

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 - \text{Nivel de confianza}$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 - 70 = 30$$

Se evaluaron los controles claves de las actividades diarias del componente de talento humano, se evidencia un nivel de riesgo del 30%, es decir el nivel de riesgo es bajo y el nivel de confianza medio.

**Realizado por:** Juan José Armijos Mosquera

**Fecha:** 06-05-2019

**Revisado por:** Supervisor

**Fecha:** 06-05-2019

	<b>COMECSA S.A.</b> <b>Auditoria de gestión al</b> <b>Departamento Talento Humano</b> <b>Al 31 de diciembre de 2017</b>	<b>Pág.:</b>	<b>Ref.:</b>
		1/1	<b>B-R.A.</b>
<b>COMPONENTES Y PUNTAJES OBTENIDOS</b>			
<p><b>Riesgo Inherente:</b> Una vez empleado el cuestionario de evaluación de control interno al departamento de talento humano se evidenció que existe un riesgo inherente de 30%.</p> <p>Riesgo Inherente = 100% tamaño de la muestra – nivel de confianza</p> $RI = 100\% - 70\% = 30\%$ <p><b>Riesgo de Control:</b> Se ha determinado un riesgo de control del 70% que evidencia que existen falencias en el control interno del departamento.</p> <p>Riesgo Control = Puntaje Optimo – riesgo inherente.</p> $RC = 100\% - 30\% = 70\%$ <p><b>Riesgo de Detección:</b> Se determinó un 23% de riesgo de detección, en virtud de la experiencia y profesionalismo del auditor, lo que permitirá aplicar las técnicas y procedimientos para la obtención de la información.</p> $RI * RC * RD = RA = \frac{0,05}{0,30 * 0,70} = RD = 0,05 / 0,21 = 0,23\%$ <p><b>Riesgo de Auditoría:</b> <math>RA = RI * RC * RD = 0,40 * 0,55 * 0,22 = 0,05</math></p> <p>El riesgo de auditoría hallado es del 5%.</p>			
<b>Realizado por:</b> Juan José Armijos Mosquera		<b>Fecha:</b> 07-05-2019	
<b>Revisado por:</b> Supervisor		<b>Fecha:</b> 07-05-2019	



**COMECSA S.A.**  
**Auditoria de gestión al**  
**Departamento Talento Humano**  
**Al 31 de diciembre de 2017**

<b>Pág.:</b>	<b>Ref.:</b>
1/1	<b>B-I.G.</b>

**INDICADORES DE GESTIÓN**

Procedimiento		Indicador	Formula	%	Hallazgo	
1	Verificar la empresa se cuenta con un manual de políticas, funciones y procedimientos del área de talento humano.	Eficiencia	Personal conocen las funciones/ 100% de la nómina.	27 ----- 76	36%	Poca frecuencia en socializar el manual de políticas.
2	Verificar la elaboración de un Plan de Capacitación para el personal COMECSA SA.	Eficiencia	Capacitación ejecutadas/ Capacitación programada	3 ----- 12	25%	Se cumple con el 25% por lo que no amerita analizar la descripción de las evidencias.
3	Verificar los procedimientos de reclutamiento y selección de personal.	Eficacia	Contratación de personal efectuadas / Total de procesos de reclutamiento ejecutados.	40 ----- 50	80%	Se realiza el 80% de los procesos de reclutamiento de personal.
4	Evaluación de desempeño de los colaboradores de COMECSA S.A.	Eficacia	Personal evaluado/ Todo el personal del área	0 ----- 76	0%	Carencia de métodos para la evaluación del Desempeño Laboral
5	Cumplimiento obligaciones del Seguro Social	Eficacia	Personal asegurado/ 100% de la nómina.	67 ----- 67	100%	La empresa cumple con el derecho a la seguridad social.

<b>Realizado por:</b> Juan José Armijos Mosquera	<b>Fecha:</b> 08-05-2019
<b>Revisado por:</b> Supervisor	<b>Fecha:</b> 09-05-2019

	<b>COMECSA S.A.</b> <b>Auditoria de gestión al</b> <b>Departamento Talento Humano</b> <b>Al 31 de diciembre de 2017</b>	<b>Pág.:</b>	<b>Ref.:</b>
		1/5	<b>C-H.H.</b>
<b>HOJA DE HALLAZGOS</b>			
<p><b>H.H.1: Manual de políticas y funciones no actualizados</b></p> <p><b>Condición:</b> Se constató que la empresa no cuenta con un manual de funciones y políticas para cada área de trabajo.</p> <p><b>Criterio:</b> De acuerdo al reglamento interno de COMECSA S.A. el área de Talento Humano se encarga de elaborar y actualizar manuales de funciones y políticas para cumplir la misión de la empresa.</p> <p><b>Causa:</b> Escenario producido por presencia, de un alto grado de empirismo en las actividades funcionales de COMECSA S.A.</p> <p><b>Efecto:</b> Desconocimiento de políticas y funciones por parte de los empleados, falencias en el desarrollo de sus actividades y probabilidad de ocurrencia de riesgos operativos y errores significativos.</p> <p><b>Conclusiones:</b> El Departamento de Talento Humano no ha elaborado un manual de funciones que regule y defina el cargo, perfil y funciones a realizar por parte de los colaboradores.</p> <p><b>Recomendaciones:</b> Se recomienda al gerente disponga la elaboración de manual de funciones, que incluya: cargo, perfil, responsabilidades asignadas, presentar dicho manual a la junta general de accionistas.</p>			
<b>Realizado por:</b> Juan José Armijos Mosquera		<b>Fecha:</b> 10-05-2019	
<b>Revisado por:</b> Supervisor		<b>Fecha:</b> 10-05-2019	

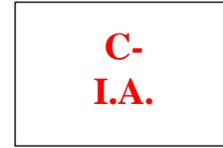
	<b>COMECSA S.A.</b> <b>Auditoria de gestión al</b> <b>Departamento Talento Humano</b> <b>Al 31 de diciembre de 2017</b>	<b>Pág.:</b>	<b>Ref.:</b>
		2/5	<b>C-H.H.</b>
<b>HOJA DE HALLAZGOS</b>			
<p><b>H.H.2: Poca frecuencia de capacitación del personal para el desempeño de las funciones.</b></p> <p><b>Condición:</b> Se evidenció que el departamento de talento humano no posee una planificación para capacitar al personal de las diferentes áreas de COMECSA S.A., sin embargo, se ejecutó tres capacitaciones.</p> <p><b>Criterio:</b> El área de talento humano es el encargado de planificar, organizar y ejecutar planes de capacitación para todas las áreas de la entidad. .</p> <p><b>Causa:</b> Falta de planificación del área de talento humano y ausencia de requerimientos de los jefes departamentales.</p> <p><b>Efecto:</b> El personal no está debidamente capacitado, no adquiere, ni potencializan los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes en los cargos que desempeñan.</p> <p><b>Conclusiones:</b> El Departamento de Talento Humano no tiene como prioridad establecer planes de capacitación, debido al desembolso económico que representa implementarlo.</p> <p><b>Recomendaciones:</b> hacer un diagnóstico de las necesidades de capacitación en las diferentes áreas considerando las prioridades de cada departamento.</p>			
<b>Realizado por:</b> Juan José Armijos Mosquera		<b>Fecha:</b> 13-05-2019	
<b>Revisado por:</b> Supervisor		<b>Fecha:</b> 14-05-2019	

	<b>COMECSA S.A.</b> <b>Auditoria de gestión al</b> <b>Departamento Talento Humano</b> <b>Al 31 de diciembre de 2017</b>	<b>Pág.:</b>	<b>Ref.:</b>
		3/5	<b>C-H.H.</b>
<b>HOJA DE HALLAZGOS</b>			
<p><b>H.H.3: Inadecuada segregación de funciones</b></p> <p><b>Condición:</b> Se determinó que la empresa no cuenta con una política que regule la segregación de funciones en la elaboración de la nómina, se evidenció que el departamento contable procesa y registra la nómina.</p> <p><b>Criterio:</b> La empresa debe contar con políticas que regulen la segregación de funciones.</p> <p><b>Causa:</b> Desconocimiento de cómo implementar la política y ausencia de controles al área encargada.</p> <p><b>Efecto:</b> La inadecuada segregación de funciones puede generar, que exista personal insuficiente para distribución de actividades, duplicidad de funciones, falta de eficiencia y eficacia en los procesos interno.</p> <p><b>Conclusiones:</b> La empresa carece de una política que regule la segregación de funciones.</p> <p><b>Recomendaciones:</b> Establecer políticas que regulen la segregación de funciones y de esa forma disminuir las falencias de control interno de la empresa.</p>			
<b>Realizado por:</b> Juan José Armijos Mosquera		<b>Fecha:</b> 14-05-2019	
<b>Revisado por:</b> Supervisor		<b>Fecha:</b> 15-05-2019	

	<b>COMECSA S.A.</b> <b>Auditoria de gestión al</b> <b>Departamento Talento Humano</b> <b>Al 31 de diciembre de 2017</b>	<b>Pág.:</b>	<b>Ref.:</b>
		4/5	<b>C-H.H.</b>
<b>HOJA DE HALLAZGO</b>			
<p><b>H.H.4: Ausencia de políticas de reclutamiento y selección del personal</b></p> <p><b>Condición:</b> Se evidencio que no cuenta con una política que regule el proceso de reclutamiento del personal.</p> <p><b>Criterio:</b> El departamento de talento humano es el responsable de dirigir, coordinar y controlar las actividades inherentes al reclutamiento y selección del personal.</p> <p><b>Causa:</b> La carencia de un instructivo de perfil de cargo, ha incurrido en selección de personal que no está capacitado suficientemente para el cargo.</p> <p><b>Efecto:</b> Los empleados no cumplen las funciones conforme a lo establecido en la planificación estratégica y se incrementa el nivel de riesgo operacional por la contratación de personal que no está altamente calificado.</p> <p><b>Conclusiones:</b> Las actividades de la selección de personal por lo general se cumplen de manera empírica, por tal razón se han cometido errores por falta del instrumento que defina el perfil del talento humano a contratar.</p> <p><b>Recomendaciones:</b> Implementar y/o actualizar el manual de funciones donde se incluya y se definan perfiles para los puestos de la empresa.</p>			
<b>Realizado por:</b> Juan José Armijos Mosquera		<b>Fecha:</b> 16-05-2019	
<b>Revisado por:</b> Supervisor		<b>Fecha:</b> 17-05-2019	

	<b>COMECSA S.A.</b> <b>Auditoria de gestión al</b> <b>Departamento Talento Humano</b> <b>Al 31 de diciembre de 2017</b>	<b>Pág.:</b>	<b>Ref.:</b>
		5/5	<b>C-H.H.</b>
<b>HOJA DE HALLAZGOS</b>			
<p><b>H.H.5: Ausencia de evaluación de desempeño</b></p> <p><b>Condición:</b> La empresa no cuenta con un modelo de evaluación desarrollado para medir la eficiencia y eficacia de las funciones de sus colaboradores.</p> <p><b>Criterio:</b> El departamento de talento humano se encargará de diseñar modelos de evaluación de desempeño, que permitan medir la gestión de los colaboradores en los diferentes niveles de la organización indicando que la evaluación se desarrollará dos veces al año.</p> <p><b>Causa:</b> Falta de conocimiento de las políticas del área de talento humano con relación al proceso de evaluación de desempeño.</p> <p><b>Efecto:</b> Falencias en el control interno del área, improductividad, riesgo que no se cumplan los objetivos institucionales.</p> <p><b>Conclusiones:</b> El departamento de talento humano no evalúa el desempeño laboral de sus colaboradores</p> <p><b>Recomendaciones:</b> Crear un modelo de evaluación de desempeño y sea aprobado por la gerencia, para el posterior uso.</p>			
<b>Realizado por:</b> Juan José Armijos Mosquera		<b>Fecha:</b> 20-05-2019	
<b>Revisado por:</b> Supervisor		<b>Fecha:</b> 21-05-2019	

## **Informe de auditoría**



Econ.

Mirian Valdivieso

Presente.-

Una vez concluido el proceso de Auditoría en la empresa Comercializadora de calzados COMECSA S.A. y dejando constancia de que se procedió a revisar y analizar la información que se obtuvo del establecimiento, el mismo que expresa no haber mantenido un manejo apropiado del control interno del área auditada, en el periodo comprendido entre el 1 de Enero hasta el 31 de Diciembre del 2017. La responsabilidad adquirida por la firma de auditoría es expresar una opinión sobre lo ya citado basado en normas legales vigentes establecidas por los entes reguladores para la realización de la presente auditoría, llevada a cabo con un proceso de planeación proporciona una base razonable para nuestra opinión.

Según lo establecido en la orden de trabajo la auditoría tiene los siguientes objetivos:

- Evaluar la situación actual de los procesos del departamento de Talento Humano.
- Aplicar los instrumentos de evaluación de los procesos del departamento de Talento Humano mediante los cuestionarios de control en base al COSO II para la medición de los riesgos.
- Emitir los resultados de la examinación de los procesos del departamento de Talento Humano.

Mediante la auditoria de gestión se estudió los procesos que se realizan dentro del área de Talento Humano, aplicando el análisis de la documentación del área administrativa, sistemas de comunicación, procedimientos y actividades.

Una vez identificado los hallazgos se emite las siguientes opiniones:

- En el área de Talento Humano se evidencio que la empresa no ha actualizado el manual de funciones y políticas para la gestión de dicho departamento.
- El área de Talento Humano al no contar con un manual de funciones y políticas actualizado y poco socializado con el personal conlleva que no haya una adecuada segregación de funciones ocasionando la duplicidad de actividades.
- En el área de Talento Humano se evidenció que no posee una planificación para capacitar al personal de las diferentes áreas de COMECSA S.A., sin embargo, se ejecutó tres capacitaciones durante el periodo auditado.
- En el área de Talento Humano se detectó que la ausencia de políticas para el reclutamiento de personal no están bien definidas por lo que corre el riesgo que los empleados no ejecuten sus actividades con efectividad al ser seleccionados para el puesto de trabajo.
- En el área de Talento Humano se evidencio que la empresa no cuenta con un modelo de evaluación de desempeño para las actividades laborales de los trabajadores por lo que dificulta medir la eficiencia y eficacia de los procesos.

Por ello, hacemos de su conocimiento que debido a la naturaleza de nuestra auditoria, los resultados de este proceso se encuentra expresados en un resumen de hallazgos encontrados dentro de la institución que Ud. muy acertadamente dirige, también redactando las conclusiones y recomendaciones que se ameritan en el caso.

Se recomienda al personal las siguientes directrices:

- A la gerente verificar el manual de políticas y procedimientos el contenido para su posterior actualización evidenciando las políticas de segregación de funciones y el reclutamiento y selección del personal.
- Al jefe de Talento Humano desarrollar cronogramas de trabajo en relación a las capacitaciones específicas que requiera cada departamento y el personal esté capacitado para ejercer las funciones que les compete con eficiencia.
- Al jefe de Talento Humano elaborar formatos de evaluación de desempeño para medir la efectividad y eficacia con la que se desempeña cada tarea encomendada.

Atentamente,

Juan Armijos \_\_\_\_\_  
Armijos Mosquera Juan

### **3.5. Propuesta**

Diseño de un modelo de gestión de talento humano de la comercializadora de calzado COMECSA S.A.

#### **3.5.1. Presentación de la propuesta**

La siguiente propuesta está diseñada de acuerdo a los hallazgos encontrados en el programa de Auditoría donde se encontraron algunas falencias en el departamento de Talento Humano y otras áreas que se relacionan con los procesos internos, como es el departamento financiero, responsable de establecer los cálculos de pagos de nóminas de los empleados de la Comercializadora de Calzado COMECSA S.A.

Mediante del modelo de gestión de Talento Humano se logrará que todos los procesos y directrices tengan sus respectivos procedimientos, sin propiciar el desconocimiento por parte de los empleados.

#### **3.5.2. Objetivos de la propuesta**

##### **Objetivo general**

Fortalecer el desempeño organizacional mediante la aplicación de principios con la finalidad del continuo mejoramiento del nivel de efectividad administrativa de la Comercializadora de Calzado COMECSA S.A.

##### **Objetivo específicos**

- Diseñar políticas en el área de Talento Humano para el cumplimiento del desempeño laboral de los empleados.

- Establecer los procesos de reclutamiento y selección del personal para el requerimiento de nuevos empleados.
- Capacitar al personal para el cumplimiento de las actividades en las diferentes áreas de la empresa.
- Calcular de manera eficiente las nóminas de pagos de los sueldos y salarios de los empleados tanto nuevos como los de planta.

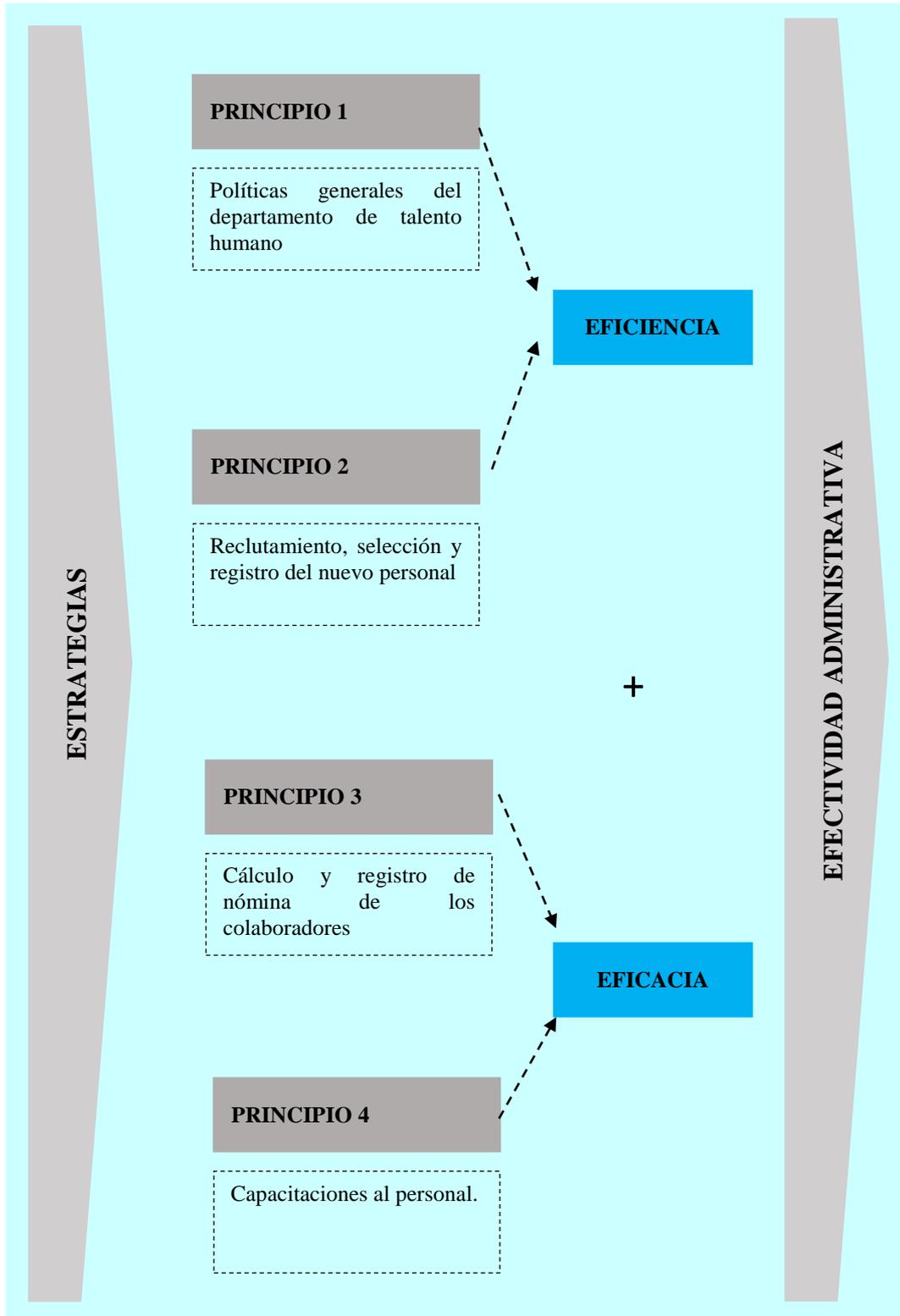
### **3.5.3. Descripción del modelo**

El modelo propuesto MGTH 2019, es un metamodelo que tiene el nombre por sus siglas; identificado como Modelo de gestión de talento humano por competencias elaborado para el año 2019, tiene como objetivo fortalecer el desempeño organizacional de la empresa. Promoviendo cuatro principios, los cuales son: políticas generales del departamento de talento humano; reclutamiento, selección y registro del nuevo personal; cálculo y registro de nómina de los colaboradores, y por último capacitaciones al personal.

El modelo presenta diversos factores que permiten mejorar el proceso de gestión de talento humano, de tal manera, que se identifiquen periódicamente factores críticos de esta manera, la empresa comercializadora COMECSA S.A. mejorará sus resultados empresariales, y fortalecerá la efectividad administrativa mediante el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Con la finalidad de potenciar las oportunidades del entorno empresarial, y aprovechar las fortalezas; a continuación, se presenta gráficamente el modelo propuesto:

**Figura 2 Modelo de gestión de talento humano por competencias (MGTH 2019)**



Elaborado por: Juan Armijos Mosquera

## **PRINCIPIO 1: Políticas generales del Departamento de Talento Humano.**

Las políticas generales en el Departamento de Talento Humano es uno de los elementos más fundamentales para lograr la efectividad y la gestión concerniente a los procesos que dicho departamento debe desarrollar, es por ello que se ofrecen las siguientes políticas generales:

### **Políticas de Atracción**

Comprende las acciones que el Departamento de Talento Humano ejecuta para buscar a nuevos candidatos para formar parte de la nómina de la empresa de acuerdo a la necesidad de cargo que se presente. Es una de las áreas más relevantes, dado a que se tiende a traer candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar los cargos vacantes.

- Los Departamentos que presenten necesidad de un servidor para ocupar un cargo deben solicitar mediante documento al Departamento de Talento Humano con copia a la Gerencia.
- El departamento de Talento Humano oficia una carta a la Gerencia con la necesidad del cargo de acuerdo a los departamentos ya solicitados.
- La gerencia analiza si es viable el pedido y da respuesta para la respectiva convocatoria.
- El departamento de Talento Humano realiza la convocatoria por los medios de comunicación.

## **Políticas de Selección**

De acuerdo al proceso de convocatoria por la necesidad de contratar a un nuevo personal, se debe establecer un proceso adecuado de selección, debe ser transparente, donde se desarrollan pruebas de personalidad, inteligencia y manejo del puesto.

- Recibe las hojas de vida de los candidatos por correo electrónico y en físico.
- Se realiza la entrevista con el gerente y el departamento de Talento Humano.
- Se aplica el debido proceso en cuanto al reclutamiento y selección con las pruebas específicas.

## **Políticas de Contratación**

Comprende los mecanismos contractuales que son competencia tanto de la Gerencia como del Departamento de Talento Humano junto con financiero para que el nuevo contratado pueda ejercer sus funciones sin complicaciones. Los mecanismos contractuales se consideró el perfil de cargo, las funciones específicas del mismo, y la experticia que tenga el nuevo empleado para cubrir con la necesidad.

- La Gerencia tramita junto con el Departamento de Talento Humano y Financiero la contratación basado en los aspectos legales ya analizados por la parte jurídica de la empresa.

- Se da a conocer al nuevo empleado las modalidades del contrato y las cláusulas de manera explícita con copia para que conozca el compromiso con la empresa.
- Se explica sobre los procesos a seguir en la empresa, y se reitera que el incumplimiento de las partes puede dar como finalizado el contrato y por ende la salida del empleado de la empresa.

### **Políticas de Inducción.**

La Inducción es un proceso fundamental ya que permite que el nuevo empleado no solo conozca las funciones sino también las tareas y actividades en los tiempos de de cada gestión y el grado de cumplimiento de los mismos.

- Asignar tutor de forma temporal, no mayor a un mes para que pueda direccionar al nuevo empleado en sus funciones.
- Evaluar al nuevo empleado en los primeros 90 días con la finalidad de identificar las debilidades sin afectar el aspecto contractual.
- Informe de evaluación por parte del tutor sobre las novedades encontradas en el proceso de inducción.

### **PRINCIPIO 2: Reclutamiento, selección y registro del nuevo personal.**

#### **Políticas**

- El área de Talento Humano es responsable de dirigir, coordinar y controlar las actividades inherentes al reclutamiento y selección del personal.

- El departamento de Talento Humano debe velar por el cumplimiento de las normativas legales que tienen como finalidad cumplir con los procesos de reclutamiento y selección del personal.

- En el caso de elegir a un nuevo empleado, se debe consignar ante el analista del Departamento de Talento Humano los siguientes documentos:

Memorándum de postulación, Ofertas de servicio y Curriculum completo.

- En el caso de que el empleado sea asignado para otro cargo, es decir que ya esté laborando en la empresa se debe consignar ante el analista del Departamento de Talento Humano los siguientes documentos:

Memorándum de postulación, Ofertas de servicio, Copia de cédula de identidad y cualquier otro documento que requiera la actualización de los datos.

- Todas las solicitudes del personal deben estar debidamente justificadas por el área solicitante, anexando en el memorando la planilla de postulación.
- El Gerente realiza la solicitud de ingreso del personal por el puesto administrativo con un mes de anticipación a la fecha estimada de ingreso.
- La fecha de ingreso del personal establecida es el primer día del mes o quincena que ingresa.
- Toda solicitud de designación de personal de alto nivel de confianza debe ser aprobada por el Gerente General.

**Funciones específicas:**

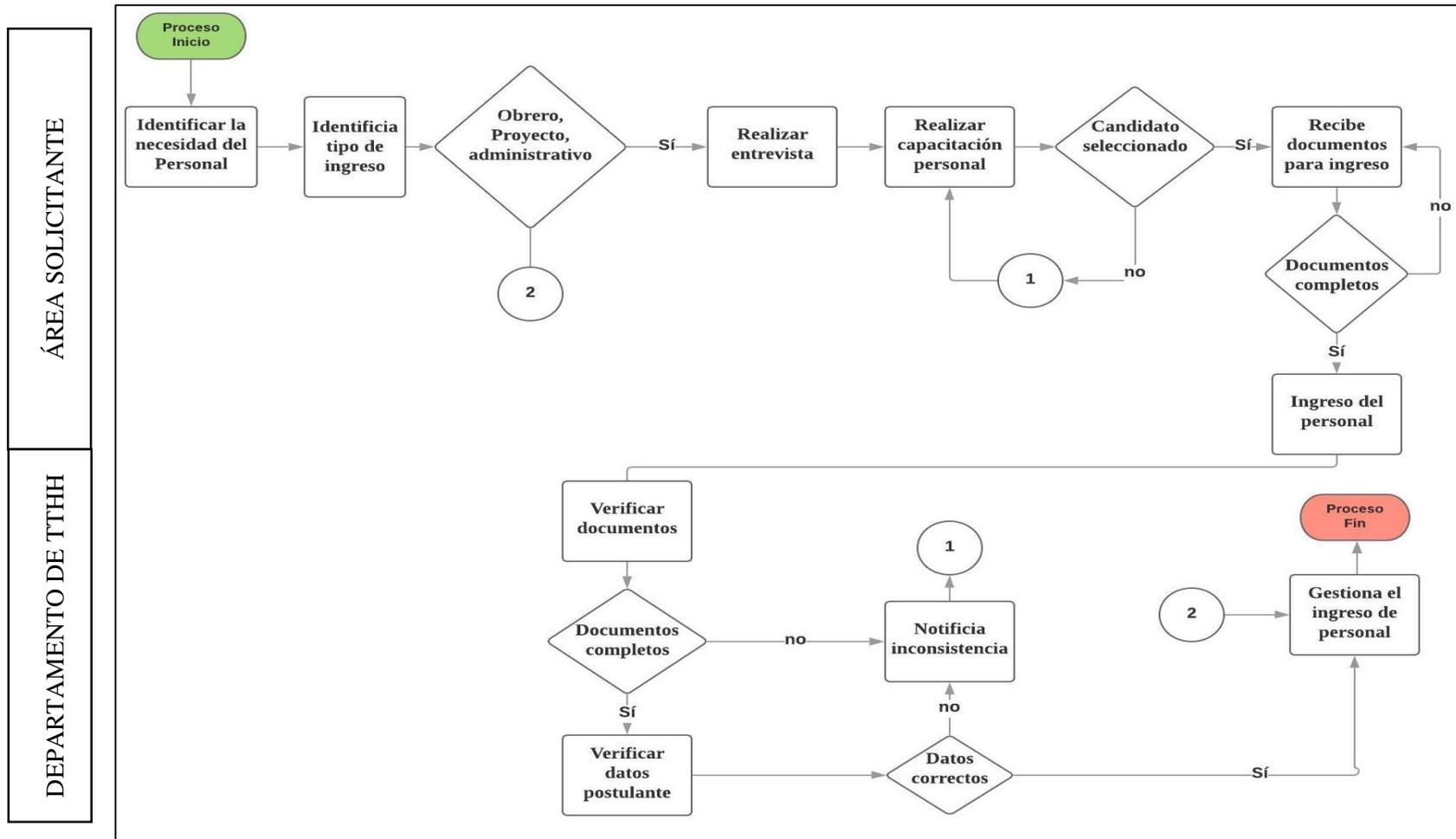
**Cuadro 4 Funciones específicas del reclutamiento, selección y registro del nuevo personal.**

<b>ÁREA RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Área Solicitante	1. Identifica la necesidad de ingresos del personal.
Área Solicitante	2. Identifica tipo de ingreso a realizar: <ul style="list-style-type: none"><li>- En caso que el ingreso sea por concurso o personal alto nivel de confianza, continúa con lo establecido en la actividad.</li><li>- En caso que el tipo de ingreso sea obrero o proyecto se debe detallar las actividades y establecer un proceso de inducción.</li></ul>
Área Solicitante	3. Realiza la búsqueda de candidatos en los diferentes medios de comunicación. 4. Obtiene los currículos de los candidatos. 5. Revisa y valida el perfil del candidato, verificando actitudes, habilidades y las competencias de acuerdo al perfil del cargo. 6. Preselecciona a los candidatos para que sean entrevistados. 7. Contacta a los candidatos. 8. Elabora el cronograma de entrevistas. 9. Realiza la entrevista al candidato seleccionado. (En el caso que el candidato sea seleccionado se continúa con la actividad siguiente, caso contrario se procede a la primera actividad).

ÁREA RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Área Solicitante	<p>10. Recibe y verifica los documentos del candidato seleccionado tales como síntesis curricular y respaldos, documentos legales como cedula, copia del título universitario, experiencias laborales como mínimo de tres años y los certificados de honorabilidad)</p> <p>11. Se respalda del Departamento Administrativo si es procedente el ingreso del personal</p>
Área Solicitante	12. Solicita el ingreso del personal mediante un memorándum dirigido a la oficina de Talento Humano.
Oficina de Talento Humano	13. Recibe del solicitante los documentos pertinentes ya detallados.
Analista de Talento Humano	<p>14. Verifica los datos del postulado y su pertinencia al cargo que se está solicitando.</p> <p>15. Constata mediante firmas el proceso de selección y reclutamiento establecido.</p>
Analista de Talento Humano	16. Realiza el ingreso de acuerdo a lo establecido en el procedimiento y gestionar el ingreso del personal.
Analista de Talento Humano	17. Notifica al candidato seleccionado en el caso de que exista inconsistencias que no permite la procedencia de su ingreso.

Elaborado por: Juan Armijos Mosquera

Figura 3 Flujograma: Reclutamiento, selección y registro del Nuevo personal



Elaborado por: Juan Armijos Mosquera

### **PRINCIPIO 3: Cálculo y registro de nómina de los colaboradores.**

#### **Políticas**

1. El departamento de Talento Humano es el encargado de garantizar el fiel cumplimiento de las obligaciones laborales, determinando los beneficios que ayuden a mejorar la calidad de vida de los empleados de la empresa.
2. El departamento de Talento Humano es el responsable de dirigir, coordinar y controlar las actividades concernientes a los procesos que rigen la nómina, conforme a las leyes, políticas y normas que regulen.
3. El departamento de Talento Humano es el responsable de administrar los contratos, actas y convenios celebrados para los trabajadores.
4. El área de Talento Humano es el responsable de supervisar y coordinar el funcionamiento operativo del Sistema Integrado de Talento Humano (SIREH).
5. El departamento de Talento Humano es el responsable de asesorar las gerencias y oficinas, con los trámites relacionados con la gestión administrativa del área.
6. El departamento de Talento Humano se encargará de mantener actualizada la base de datos de los trabajadores.
7. El departamento de Talento Humano es el encargado de enviar a todas las gerencias y oficinas, cronograma de pagos establecido en el año, para realizar las modificaciones de las nóminas del personal en lo que se refiere (ingresos, egresos, cambios de sueldo, cambio de ubicación administrativa, entre otros).

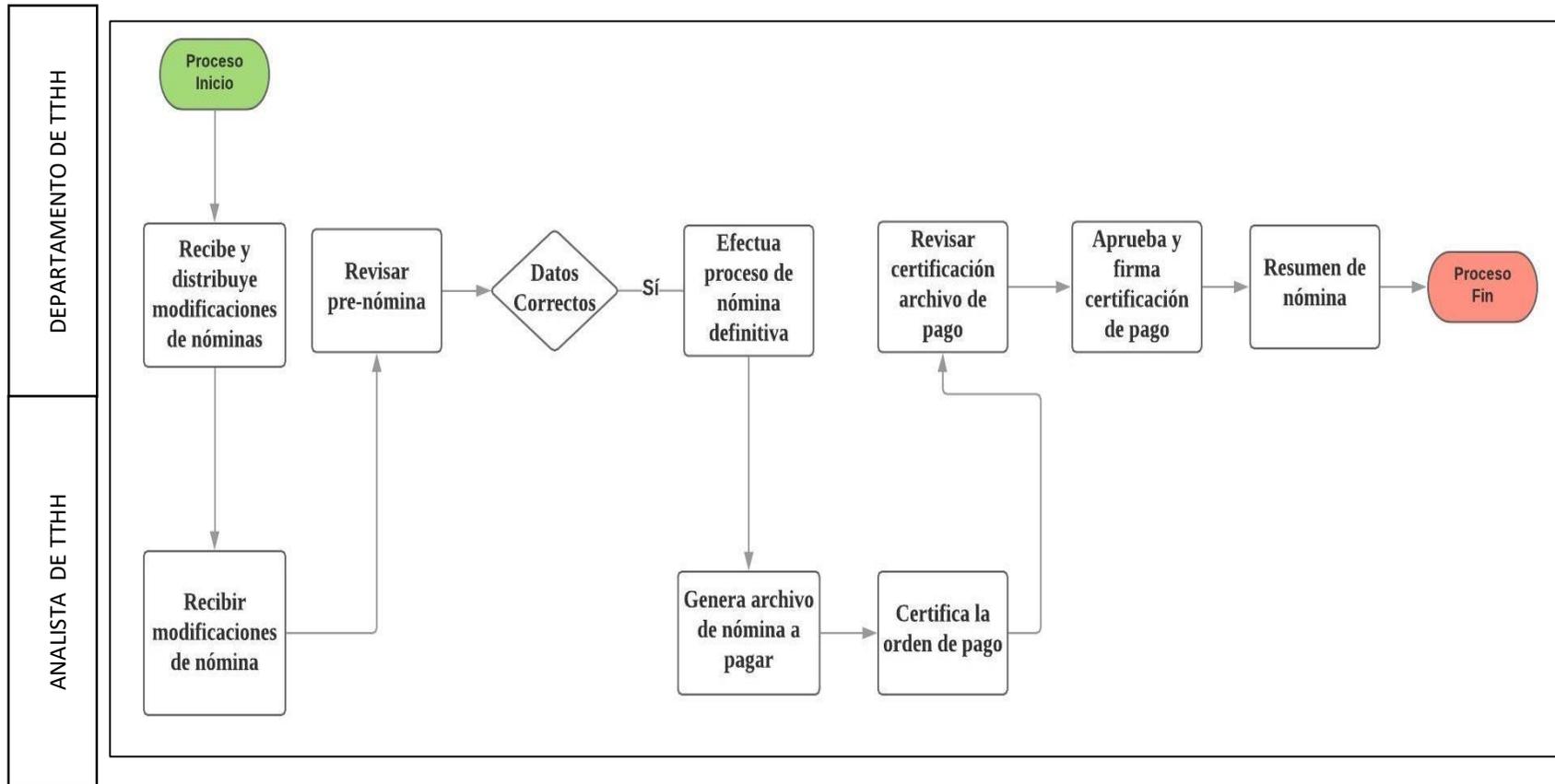
## Funciones específicas

**Cuadro 5 Funciones específicas del Cálculo y registro de nómina de los colaboradores**

<b>ÁREA RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Jefe de Talento Humano	1. Recibe y distribuye modificaciones a las nóminas.
Analista de Talento Humano	2. Recibe las modificaciones a realizar en la nómina.
Jefe de Talento Humano	3. Revisa la pre-nómina con las consideraciones del analista. 4. En el caso de estar correcta, aprueba y procede a registrar la nómina definitiva.
Analista de Talento Humano	5. Realiza los procesos para establecer la nómina oficial. - Imprime todos los listados con los soportes financieros, cuadro de firma y otras consideraciones que demande el departamento administrativo.
Analista de Talento Humano	6. Genera mediante el sistema SIREH el archivo de pago y emite el contenido del mismo como reporte de pago. 7. Realiza la certificación y la orden de pago. 8. Remite al coordinador los documentos originados.
Jefe de Talento Humano	9. Revisa la certificación del archivo de pago
Jefe de Talento Humano	10. Aprueba y firma certificación del archivo de pago.
Jefe de Talento Humano	11. Realiza revisión y firma de orden de pago y resúmenes de nómina.

**Elaborado por:** Juan Armijos Mosquera

Figura 4 Flujograma: Cálculo y registro de nómina de los colaboradores



Elaborado por: Juan Armijos Mosquera

#### **PRINCIPIO 4: Capacitaciones al personal.**

##### **Políticas para el Departamento de Talento Humano**

1. Para gestionar un curso o seminario de capacitación se debe solicitar un Cronograma de Capacitación de las diferentes áreas de la Comercializadora de Calzado COMECSA S.A.
2. Verifica con el Gerente las necesidades reales de Capacitación en base a la planificación de cada departamento.
3. Concreta con el departamento financiero sobre los rubros que incurren las actividades de capacitación para su apruebo y ejecución.
4. Solicita al término de la capacitación un Informe de Cumplimiento del programa de Capacitación realizado.

##### **Políticas para los empleados que reciben la capacitación**

1. Para la asistencia a los cursos de capacitación se requiere que forme parte de la nómina de empleados de la Comercializadora de Calzado COMECSA S.A.
2. Todo empleado que solicita capacitación deberá presentar autorización de su jefe inmediato que certifique que forma parte de la nómina.
  - Se entregan constancia de asistencias y los respectivos certificados a los cursos de capacitación quien cumpla con los requisitos que solicita el Departamento de Talento Humano que son: el empleado cubra por lo menos el 80% de las asistencias y que no repruebe ningún curso.

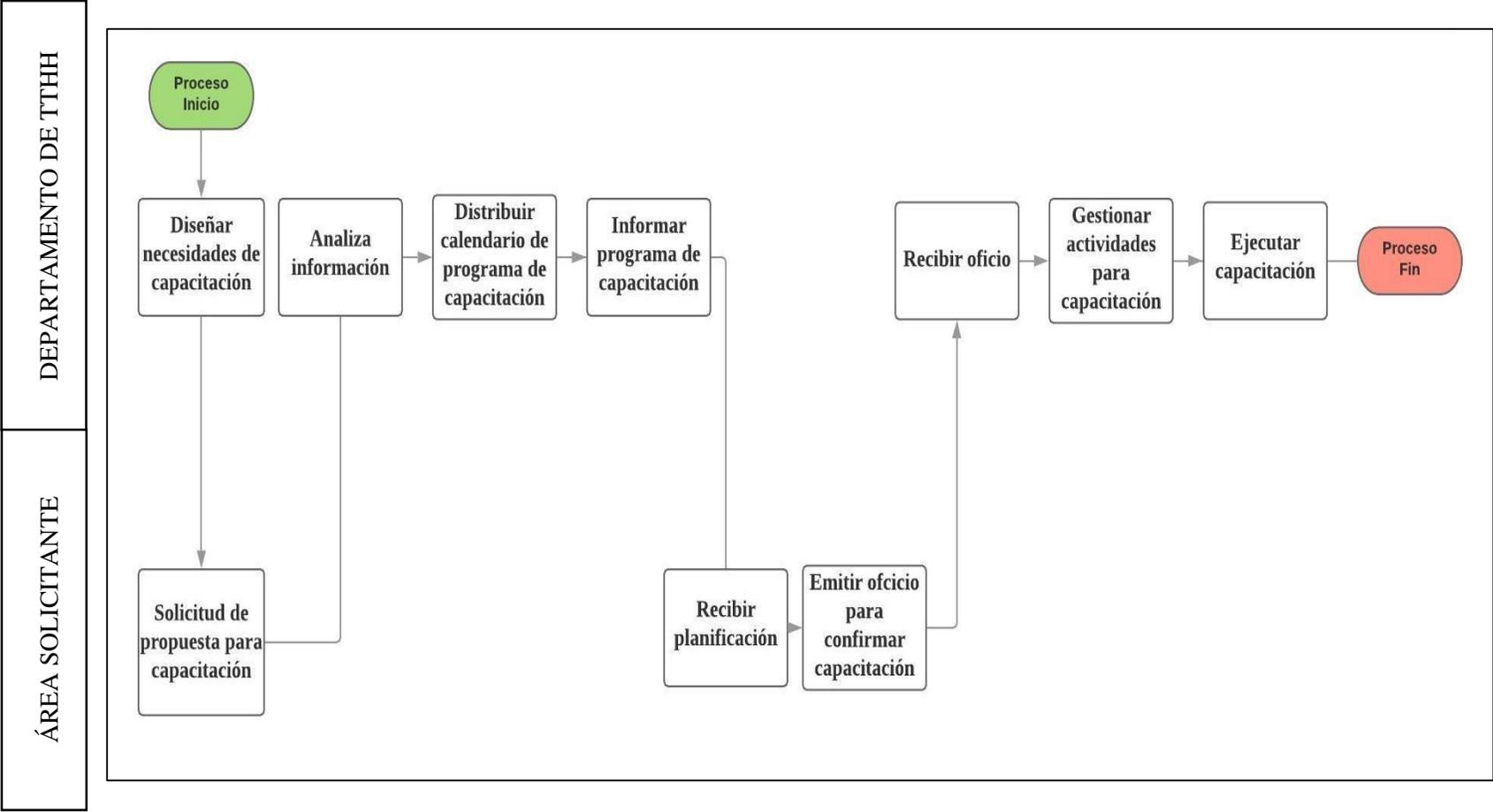
## Funciones específicas

**Cuadro 6 Funciones específicas de la Capacitación del personal**

ÁREA RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Departamento de Talento Humano	1. Diseña una lista de necesidades de capacitación que requieren los jefes departamentales.
Áreas y Departamentos solicitantes	2. Solicita mediante oficio la propuesta de programación de cursos de acuerdo a las necesidades de capacitación.
Departamento de Talento Humano	3. Analiza información recopilada sobre las necesidades y las propuestas recibidas. 4. Distribuye en calendario el programa de cursos de capacitación de acuerdo a los temas solicitados. 5. Informa a las áreas y departamentos solicitantes las fechas de los programas de capacitación.
Áreas y departamentos solicitantes	6. Recibe oficio de invitación junto con el cronograma de las fechas asignadas de los cursos y confirma la participación en cuanto a los procesos a seguir como expositor, nómina de asistentes, refrigerios y demás actividades competentes.
Departamento de Talento Humano	7. Recibe en oficio las confirmaciones de los departamentos solicitantes de las capacitaciones en cuanto a los procesos a seguir como expositor, nómina de asistentes, refrigerios y demás actividades competentes. 8. Gestiona las actividades en cuanto al desarrollo de la capacitación. 9. Elabora y entrega constancias de los participantes, desarrollo de las actividades dentro del curso.

**Elaborado por:** Juan Armijos Mosquera

**Figura 5 Flujoograma: Capacitación al personal**



Elaborado por: Juan Armijos Mosquera

## CONCLUSIONES

De acuerdo con el desarrollo de la propuesta en base a los hallazgos encontrados en la aplicación de la Auditoría de Gestión en los diferentes departamentos de la Comercializadora de Calzado COMECSA S.A. se establecen las siguientes conclusiones:

- La carencia de programas de capacitación ha dado lugar a que no exista un buen desempeño administrativo porque los servidores solo realizan las actividades en base a lineamientos de los jefes inmediatos. En cuanto al proceso de reclutamiento y selección del personal las contrataciones se pudo identificar que no existen procesos adecuados, dado a que no hay perfiles de cargos ni manuales de funciones específicas que sirvan como referente en las contrataciones.
- La evaluación del control interno se realizó en función al COSO II donde se detectaron debilidades en los procesos que efectúa el departamento de Talento Humano teniendo un nivel de confianza y riesgo medio. Así, mismo, la aplicación de indicadores de gestión corroboraron los hallazgos.
- Al no existir un manual de políticas, procedimientos, flujogramas de procesos en el área de talento humano, el personal realiza las actividades operativas y administrativas en base a las disposiciones de los jefes inmediatos.

## **RECOMENDACIONES**

En base a las recomendaciones identificables se establecen las siguientes recomendaciones:

- La aplicación de programas de capacitación debe ser desarrollado por lo menos dos veces al año y de acuerdo a las necesidades de cada departamento, previo a ello debe hacer un informe anticipado de requerimientos. Evaluar de forma periódica el desempeño laboral. Así mismo, el proceso de reclutamiento y selección del personal se deben realizarse en base a las especificaciones de la demanda de cada puesto para ello se precisa un perfil y manual de funciones.
- Aplicar la evaluación de control interno a los procesos y los indicadores de gestión a las operaciones que realiza el departamento de Talento Humano para asegurar la eficiencia y eficacia.
- Aplicar un manual de políticas, procedimientos, flujogramas de procesos en el área de talento humano de acuerdo a las necesidades y a la estructura organizacional de la empresa.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- A, J., Carvalho, B., & Javier, A. (2009). Auditoría de los Sistemas de Prevención de Riesgos (4a ed. ed.). Madrid: Graficas Marcar.
- Arturo Yépez Santiana. (2015). Sociología en las organizaciones. En A. Y. Santiana, Sociología en las organizaciones (págs. 19-20). Lima, Perú.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). Constitución Política del Ecuador. Gobierno del Ecuador, 45.
- Blacio, A. (2015). Auditoría de Gestión desde un enfoque evaluativo. Bogota, Colombia: Perlassa.
- Carrasco, M. (2015). Alcance de la Auditoría de Gestión. En Auditoría como parte de control administrativo en las organizaciones (pág. 45). Riobamba, Ecuador.
- Carrillo, E., & Rodríguez, E. (2017). “Auditoría de Gestión al talento humano de la distribuidora comercial Bastidas Villacis, BASVIMART Cía. Ltda.”. Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo.
- Cruz, F., & Montalvo, C. (2016). Auditoría de Gestión a la unidad de talento humano de la empresa MEGASETEC MEGA SERVICIOS Y TECNOLOGÍA CÍA. Ltda. Quito: Universidad Central de Quito.
- Estupiñán, R. (2015). Control Interno fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales. Bogotá: Ecoe. Ediciones.
- González, R. (2017). Procesos en la Auditoria de Gestión en las areas de ventas y compras. Riobamba, Ecuador.
- Gutiérrez, S. (2014). Incentivos en el Departamento de Talento Humano. Quito, Ecuador.

- Huerta, E. (2015). Estimulos en el personal de las organizaciones. Bogotá, Colombia.
- López, F. S. (2011). Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. En F. S. López, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (págs. 25-26). Quito, Ecuador.
- Mantilla, S. (2005). Control Interno Informe COSO (Cuarta ed.). México: Kimpres Ltda.
- Ministerio de finanzas. (2009). Manual de Aditoría interna. Glosario, Ministerio de finanzas. Obtenido de <https://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ACUERDO%20014%20CG%202010%206%20Glosario.pdf>
- Molina Picón, M., & López Mendoza, G. (2016). “Análisis del Control Interno, basado en el informe COSO II, en el registro de las Cuentas. unan. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/2887/1/16791.pdf>
- Monroy, A. (2014). Desempeño en el campo administrativo. Adolfo Monroy, 34.
- Morla, F. (2015). Enfoque propositivo de la Auditoría de Gestión basado en los principios de la administración. Madrid, España.
- Naranjo, M. (2013). Auditoría de Gestión en los procesos administrativos en el siglo XX (Tercera ed.). Tijuana, México: Scopus Well.
- Noriega, S. P. (2016). Enfoque psicológico de los servidores públicos. En S. P. Noriega, Servidores Públicos del Ecuador (pág. 45). Guayaquil, Ecuador.
- Parra, C. (2015). Costos en los procesos contables. Quito, Ecuador: ContabIng.
- Párraga, N. (2013). Tesis de Trabajo de Titulación. En N. Párraga, “Auditoría de gestión aplicada al área de compras de la Fertisa (pág. 34). Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.

- Pérez, F. (2014). Generalidades de los procesos de costos en los rubros contables. En F. Pérez, Costos de Producción y de Servicios (pág. 56). Cajamarca, Perú: TextLima.
- Quinde, M. (2015). Fases de la Auditoría de la Gestión. En M. Quinde, Fases de la Auditoría de Gestión en las organizaciones comerciales.
- Requesén, E. M. L., & Fernández, T. R. V. . (2010). Nuevos Enfoques Para Realizar Auditorías A La Gestión En Grafica Cienfuegos. En Observatorio de la Economía Latinoamericana (pág. 133).
- Sampieri, R. H. (2014). Metodología de la Investigación. Bogotá, Colombia: Sexta Edición, Mc Graw Hill Educación.
- Sislem Mintá, R. (2015). Auditoría de gestión aplicada a la cooperativa de ahorro y crédito "pacífico" Ltda. De la ciudad de riobamba, provincia de chimborazo, durante el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013. Dspace. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/11525/1/72T00496.pdf>
- Tigrero, J. A. (2010). Ley Orgánica de los Servidores Públicos. En J. A. Tigrero, Ley Orgánica de los Servidores Públicos (pág. 52). Quito, Ecuador.
- Vega, K. (2019). "Auditoría de Gestión en los procesos del Departamento Contable de la Empresa Chaide&Chaide S.A." . La Libertad: Repositorio UPSE.
- Willingham. (2012). Control Interno y Rentabilidad financiera. Naulcapan de Juarez: Trillas.
- Yépez, C. (2015). Enfoque de una auditoría de gestión en base a los beneficios administrativos y financieros. En C. Yépez, Administración y procesos de control (pág. 56). Quito, Ecuador: Razzart.

## ANEXOS

### ANEXO 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	IDEA A DEFENDER	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTOS
AUDITORÍA DE GESTIÓN AL COMPONENTE DEL TALENTO HUMANO DE LA COMERCIALIZADORA DE CALZADO "COMECSA S.A.", CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2017	<p><b>Formulación del problema:</b></p> <p>¿De qué manera contribuye la auditoría de gestión al componente de talento humano en la Comercializadora de Calzado COMECSA S.A.?</p>	<p>Evaluar la gestión del talento humano a través de técnicas y procedimientos de auditoría, para la determinación de la efectividad de los procesos en la empresa COMECSA S.A.</p>	<p>El diseño de un modelo de gestión de talento humano fortalecerá la efectividad administrativa de la Comercializadora de Calzado COMECSA S.A., año 2017.</p>	<p>VI.- Auditoría de Gestión</p>	<p>Es un proceso que es utilizada de manera sistemática para evaluar lo más objetiva posible las actividades económicas y demás acontecimientos relacionados, como parte de la evidencia, mediante la implementación de informes.</p>	<p>Generalidades de la Auditoría de Gestión</p> <p>Alcance y fases de la Auditoría de la Gestión</p> <p>Marco Integrado de Componente de Control Interno COSO II</p>	<p>Conceptualizaciones de la Auditoría de Gestión</p> <p>Definición de la Auditoría de Gestión</p> <p>Objetivos de la Auditoría de Gestión</p> <p>Importancia y Beneficios</p> <p>Ambiente Interno</p> <p>Establecimientos de los objetivos</p> <p>Identificación de los eventos</p> <p>Evaluación de riesgos</p> <p>Respuesta al riesgo</p> <p>Actividades de control</p>	<p>* ENTREVISTA</p> <p>* ENCUESTA</p> <p>* GUÍA DE OBSERVACIÓN</p>

	<p><b>Sistematización del problema:</b></p> <p>1.- ¿De qué manera aporta el diagnóstico de los procesos del componente de talento humano?</p> <p>2.- ¿Cómo influye la evaluación del control interno del departamento de talento humano?</p> <p>3.- ¿De qué manera contribuye el manual de políticas y procedimientos en la efectividad del departamento de talento humano de COMECSA S.A.?</p>	<p><b>Tareas Científicas:</b></p> <p>Diagnóstico de la situación actual mediante el levantamiento de información de los procesos del componente de talento humano de la Empresa COMECSA S.A..</p> <p>Evaluación del componente de control interno para la medición de los procesos</p> <p>Elaboración de políticas y procedimientos en el departamento de talento humano para la efectividad de los procesos en la empresa COMECSA S.A.</p>		<p><b>VD.- Efectividad</b></p>	<p>Los procesos en cada área de las empresas deben estar considerados en un manual, pero eso no es suficiente, también se debe de prever del personal capaz para desarrollar cada actividad y que todo esté direccionado a las políticas y metas de la empresa, de allí es que se puede considerar como eficiente el proceso y el resultado provoca la efectividad.</p>	<p>Efectividad</p> <p>Componentes de Medición</p>	<p>Definición de la efectividad</p> <p>Alcance de la efectividad</p> <p>Eficiencia</p> <p>Eficacia</p> <p>Equidad</p> <p>Economía</p> <p>Ecología</p>	
--	---	---	--	--------------------------------	---	---	---	--

**Elaborado por:** Juan Armijos Mosquera

## ANEXO 2 FICHA DE LAS ENTREVISTAS



### UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA COMERCIALIZADORA DE CALZADO COMECSA S.A.

**Objetivo del instrumento:** Recopilar información relevante sobre la Gestión del Departamento de Talento Humano y su desempeño administrativo en la Comercializadora de Calzado COMECSA S.A..

#### **Interrogantes:**

1. ¿Considera usted que la Gestión del Talento Humano influye con la imagen institucional y el desempeño laboral de los empleados de la Comercializadora de Calzado COMECSA SA?

---

---

2. ¿Piensa usted, que los procesos de selección del personal deben ir direccionados con el perfil a desempeñar?

---

---

3. ¿El Departamento de Talento Humano realiza planes capacitación y programas de incentivos para incrementar el nivel de desempeño laboral de los empleados?

---

---

4. ¿Qué opina usted sobre la comunicación y el trabajo en equipo que se genera en las distintas áreas?

---

---

5. ¿Los empleados desempeñan sus labores acordes a la planificación establecida por cada área de la empresa y están previamente definida la segregación de funciones?

---

---

6. ¿Cada que tiempo se realizan las evaluaciones para conocer el desempeño de los empleados?

---

---

7. ¿Cree usted que los procesos de nómina y beneficios sociales son realizados de forma correctamente en COMECSA S.A.?

---

---

8. ¿Considera usted importante identificar las habilidades y destrezas de los empleados de la Comercializadora de Calzado COMECSA S.A. para la asignación de tareas y funciones?

---

---

9. ¿Qué tipo de estrategias implementan los jefes para mejorar la productividad de los empleados de la empresa COMECSA S.A.?

---

---

10. ¿Considera usted que se aplique una Auditoría de Gestión para evaluar el desempeño administrativo del talento humano de la Comercializadora de Calzado COMECSA S.A.?

---

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA AL JEFE DE TALENTO HUMANO DE LA  
COMERCIALIZADORA DE CALZADO COMECSA S.A.**

**Objetivo del instrumento:** Recopilar información relevante sobre la Gestión del Departamento de Talento Humano y su desempeño administrativo en la Comercializadora de Calzado COMECSA S.A..

**Interrogantes:**

1. ¿El Departamento de Talento Humano que usted dirige realiza planes de capacitación y programas de incentivos para incrementar el desempeño laboral de los empleados?

---

---

2. ¿Existe supervisión de actividades funcionales a los colaboradores, establecidas por el área de talento humano?

---

---

3. ¿Considera usted que los procesos de nómina, beneficios sociales y son elaborados correctamente?

---

---

4. ¿Establecen procesos de evaluación para determinar el nivel de eficiencia y eficacia en relación al desempeño administrativo del talento humano?

---

---

5. ¿Considera usted relevante otorgar incentivos al personal de acuerdo a su desempeño administrativo?

---

---

6. ¿Se encuentran establecidos criterios y objetivos de razonable prioridad que impidan preferencias subjetivas al momento de seleccionar al personal?

---

---

7. ¿Qué tipo de estrategias implementan los jefes de áreas para mejorar la productividad de los empleados de la Comercializadora de Calzado COMECSA S.A.?

---

---

8. ¿Considera usted que se aplique una Auditoría de Gestión para evaluar el desempeño administrativo del talento humano de la Comercializadora de Calzado COMECSA S.A.?

---

---

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA AL JEFE DE CONTABILIDAD DE LA  
COMERCIALIZADORA DE CALZADO COMECSA S.A.**

**Objetivo del instrumento:** Recopilar información relevante sobre la Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados de la Comercializadora de Calzado COMECSA S.A..

**Interrogantes:**

1. ¿Todas las transacciones que afectan las cuentas relacionadas con el proceso de nómina se registran apropiadamente (fechas, conceptos, cantidades, valores)?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. ¿Se elabora un reporte contable que revele el cálculo mensual de la nómina, sueldos y salarios para la contratación de nuevo personal?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. ¿Mensualmente provisiona los beneficios sociales de ley tales como: décima tercera y cuarta remuneración, vacaciones, fondos de reserva y jubilación patronal?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. ¿Cumple con las obligaciones laborales tales como: pago de participación de los trabajadores en las utilidades, aportes personales y patronales al IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social), cálculo de horas extras?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Existe un software de nómina que calcule los sueldos y salarios y que estén debidamente parametrizado con las cuentas contables del módulo de contabilidad?

---

---

6. ¿Existe un proceso de verificación de documentos previos, para validación de horas extras tales como: oficio de actividad laboral, registro de asistencia y aprobación del gerente?

---

---

- 7.- ¿Considera usted que se aplique una Auditoría de Gestión para evaluar el desempeño administrativo del talento humano de la Comercializadora de Calzado COMECSA S.A.?

---

---

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## ANEXO 3 FICHA DE LAS ENCUESTAS

	<b>UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA</b> <b>FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS</b> <b>CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA</b>	
<b>ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA COMERCIALIZADORA DE CALZADO COMECSA S.A</b>		
Estimado participante: la presente es una encuesta con fines de investigación. Agradecemos con anticipación se sirva marcar sus respuestas con una "X", en el recuadro respectivo. La información que nos proporcione es totalmente confidencial y anónima.		
<b>1. ¿Conoce la misión, visión de la Empresa COMECSA S.A?</b>		
Si	<input type="checkbox"/>	
No	<input type="checkbox"/>	
<b>2. ¿Considera que sus actividades que realiza conllevan al cumplimiento de metas de la Empresa?</b>		
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
Indeciso	<input type="checkbox"/>	
<b>3. ¿Aplica usted los procesos administrativos establecidos por la institución?</b>		
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
Indeciso	<input type="checkbox"/>	
<b>4. ¿Los procesos de reclutamiento y selección del personal cumplen con el perfil del cargo a desempeñar?</b>		
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
Indeciso	<input type="checkbox"/>	
<b>5. ¿El área de talento humano requiere para el reclutamiento de nuevos cargos, la solicitud y autorización del jefe de cada área y gerente general?</b>		
Definitivamente si	<input type="checkbox"/>	Probablemente no <input type="checkbox"/>
Probablemente si	<input type="checkbox"/>	Definitivamente no <input type="checkbox"/>
Indeciso	<input type="checkbox"/>	
<b>6. ¿La Empresa cuenta con una política que regule la segregación de funciones para cada área?</b>		
Definitivamente si	<input type="checkbox"/>	Probablemente no <input type="checkbox"/>
Probablemente si	<input type="checkbox"/>	Definitivamente no <input type="checkbox"/>
Indeciso	<input type="checkbox"/>	
<b>7. ¿Recibe capacitaciones adecuada para desempeñar de mejor manera sus funciones?</b>		
Si	<input type="checkbox"/>	
No	<input type="checkbox"/>	
<b>8. ¿Las evaluaciones de desempeño se realizan mínimo una vez al año?</b>		
Si	<input type="checkbox"/>	
No	<input type="checkbox"/>	
<b>9. ¿Considera usted que los criterios de evaluación se encuentran alineados con las funciones del colaborador y los objetivos de la organización?</b>		
Definitivamente si	<input type="checkbox"/>	Probablemente no <input type="checkbox"/>
Probablemente si	<input type="checkbox"/>	Definitivamente no <input type="checkbox"/>
Indeciso	<input type="checkbox"/>	
<b>10. ¿La compañía ofrece una remuneración variable para incrementar su desempeño laboral?</b>		
Si	<input type="checkbox"/>	
No	<input type="checkbox"/>	
<b>11. ¿Se realiza el pago puntal de nómina?</b>		
Definitivamente si	<input type="checkbox"/>	Probablemente no <input type="checkbox"/>
Probablemente si	<input type="checkbox"/>	Definitivamente no <input type="checkbox"/>
Indeciso	<input type="checkbox"/>	