



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS

TEMA:

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE RECURSOS
HUMANOS APLICADO A UNA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN VIAL**

PROYECTO INTEGRADOR

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

PRESENTADO POR:

XIOMARA MELISSA PERERO NAVARRETE

GISELLA DEL PILAR REYES TOMALÁ

GUAYAQUIL – ECUADOR

2016

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser mi guía constante, y por la oportunidad que me ha dado de alcanzar una de mis mayores metas.

A mi Padre Kléber Perero por ser el tutor de mi vida, por la fortaleza, por inculcarme valores, por alentarme en cada paso que doy, por corregirme y ayudarme a convertir en una mujer positiva y luchadora.

A mi Madre Rosa Navarrete por su gran paciencia, amor, optimismo, por sus sabios consejos que me encaminan al bien, por sus enseñanzas en mi diario vivir, que me ayudan a ser una mujer virtuosa y de gran corazón.

A mis hermanos, Andrés, Ximena, Milena y David por ser fuente de luz e inspiración para mi formación profesional.

A mis abuelos, Paula y Gregorio, que con sus experiencias vividas me enseñan, aconsejan y animan a ver positivamente los desafíos de la vida

A mis amigos por su lealtad, fidelidad y cariño que me ayudan a ser generosa y a esforzarme por cuidar y valorar a los seres valiosos que Dios me ha dado.

Al Msc. Antonio Márquez por el tiempo, colaboración y conocimientos impartidos para la elaboración del presente trabajo.

Xiomara Melissa Perero Navarrete

AGRADECIMIENTO

Mis deseos de llegar a cumplir mis sueños, en algún momento, parecían inalcanzables, pero mi fuerte convicción hizo que estos años de estudios se vuelvan realidad, es por ello que, al iniciar este agradecimiento, debo citar A MIS PADRES, quienes fueron los artífices y pilares fundamentales, en donde hallé siempre su apoyo infinito, a ustedes gracias por sus sabios consejos.

A MIS HERMANOS Y HERMANAS, que, de una u otra forma, siempre estuvieron ahí con sus mejores anhelos, para que llegue hasta el final de este sueño.

A MI MEJOR AMIGO, por el todo el apoyo y comprensión que ha demostrado durante este tiempo, gracias por ser un soporte importante dentro de este logro.

A MIS PROFESORES, especialmente al Msc. Antonio Márquez, por ser sabios guías de conocimientos, que Dios les ilumine para que nuevos discípulos asimilen sus ideales.

A MIS AMIGAS, con quienes compartí momentos buenos y agradables, pero sobre todo por el apoyo mutuo en momentos difíciles para no declinar y lograr este triunfo.

Finalmente, agradecimiento eterno, al creador de todas las cosas, A DIOS, por la salud, sabiduría, fortaleza y perseverancia que cada día me brindo para culminar con una meta más.

Gissella del Pilar Reyes Tomalá

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios por ser la fortaleza y la luz en cada paso de mi vida; a mis padres, mis hermanos, mis abuelos quienes, con su gran amor, enseñanzas, respaldo y apoyo inquebrantable, me brindan aliento y ganas por luchar y alcanzar mis metas.

Xiomara Melissa Perero Navarrete.

DEDICATORIA

Este proyecto se lo dedico a Dios por demostrarme que, con paciencia y sabiduría, todo puede ser posible y alcanzable. A mi familia, quienes con su amor y comprensión me han brindado apoyo incondicional a lo largo de mi carrera.

Gissella del Pilar Reyes Tomalá

TRIBUNAL DE GRADO

Msc. Antonio Márquez Bermeo

TUTOR DEL PROYECTO INTEGRADOR

Ing. Pamela Crow Santos

PROFESOR EVALUADOR

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido desarrollado en el presente Proyecto Integrador nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

Xiomara Perero Navarrete

Gissella Reyes Tomalá

RESUMEN

El proyecto integrador tiene como objetivo principal el DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE COSTRUCCIÓN VIAL.

Se estudió que en las organizaciones uno de los fundamentos principales es el recurso humano un componente significativo para alcanzar ventajas competitivas en el mercado en el que se desenvuelve la institución, siendo este recurso el más complejo e importante dentro de las empresas ya que los procesos que se desarrollan tienen como base primordial el tratamiento de las personas cuando forman o no parte de la organización.

Al diagnosticar la situación actual de la empresa se determinó que el departamento de talento humano era el área con más debilidades en la organización ya que no tenía definido documentalmente los procesos que maneja, afectando de una manera directa a la ejecución de actividades y desempeño de funciones que desarrolla el personal diariamente, dificultando así la gestión del departamento.

En el presente proyecto se realizaron diferentes actividades para diagnosticar, identificar, evaluar y aplicar las mejoras en el área, tales como: análisis de factores internos y externos, análisis y matriz FODA, aplicación de una auditoría administrativa, reconocimiento de los procesos del área y su grado de importancia, riesgo, impacto y factibilidad para poder realizar cambios y mejoras en los procesos a través de una matriz de priorización, realización de entrevistas y encuestas aplicadas a los trabajadores y directivos de la empresa.

Finalmente, se propuso la elaboración de un manual administrativo como solución a las falencias encontradas. Este manual se dividirá en dos secciones, la primera de procesos críticos y la segunda de procesos no críticos, en cada proceso se presentará la descripción, los objetivos, las políticas, el alcance, indicadores de gestión, las actividades que se realizan en el proceso, el personal encargado de la ejecución dichas actividades, las mismas que se encuentran representadas gráficamente mediante diagramas de flujos o flujogramas.

SUMMARY

The integration project's main objective is to design an INTERNAL CONTROL SYSTEM FOR THE AREA OF HUMAN RESOURCES ON A ROAD CONSTRUCTION COMPANY.

It Was studied that in organizations one of the main fundament is the human resource to achieve significant competitive advantages in the market in which the institution operates component, which is the most complex and important resource within companies as the processes develop are based mainly treating people when they or are not part of the organization.

To diagnose the current situation of the company was determined that the department of human talent was the area most weaknesses in the organization and that he had no documented processes defined handling, affecting in a direct manner to the execution of activities and performance of functions developed by the staff daily, thus hindering the management of the department.

In this project was made different activities to diagnose, identify, evaluate and implement improvements in the area, such as were carried out: analysis of internal and external factors, matrix and SWOT analysis, application of an administrative audit processes recognition area their importance, risk, impact and feasibility to make changes and process improvements through a prioritization matrix, conducting interviews and surveys of workers and company managers.

Finally, the development of an administrative manual was proposed as a solution to the shortcomings found. This manual is divided into two sections, the first of critical processes and the second non-critical processes, each process in the description, objectives, policies, scope, management indicators, the activities carried out in the present process, the staff responsible for implementing these activities, the same that are represented graphically by flow diagrams or flowcharts.

INDÍCE GENERAL

AGRADECIMIENTO.....	I
DEDICATORIA.....	III
TRIBUNAL DE GRADO	V
DECLARACIÓN EXPRESA	VI
RESUMEN	VII
SUMMARY.....	VIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	3
1.ASPECTOS GENERALES.....	3
1.1. TÍTULO DEL PROYECTO	3
1.2.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.3.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.4.IMPORTANCIA	5
1.5.JUSTIFICACIÓN	6
1.6.DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN	6
1.7.ALCANCE	6
1.8.OBJETIVOS	7
1.8.1. GENERAL.....	7
1.8.2. ESPECÍFICOS.....	7
1.9.SUPUESTOS	7
1.10.FASES DE SOLUCIÓN	8
1.11.METODOLOGÍA.....	8
1.11.1. TIPO DE INVESTIGACION	8
1.11.2. INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS	9
1.11.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	9
1.12.ESTRUCTURA.....	10
CAPITULO II	11
2.MARCO CONCEPTUAL	11
2.1.CONTROL INTERNO.....	11
2.1.1. EVOLUCIÓN DEL CONTROL INTERNO.	11
2.1.2. DEFINICIÓN DE CONTROL.....	11
2.1.3. DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO. ²	12
2.1.4. DEFINICIÓN DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO ²	12
2.1.5. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	12
2.1.6. ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	13
2.1.7. COMPONENTES DE CONTROL INTERNO.	14
2.1.8. CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	15
2.2.GESTIÓN ADMINISTRATIVA	16
2.3.PROCESO ADMINISTRATIVO	16

2.3.1.	FASES.....	16
2.3.2.	FUNCIONES.....	17
2.3.2.1.	PLANEACIÓN.....	17
2.3.2.2.	ORGANIZACIÓN.....	19
2.3.2.3.	DIRECCIÓN.....	20
2.3.2.4.	CONTROL.....	20
2.4.	SISTEMA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	21
2.4.1.	EL ÁREA DE RECURSO HUMANO COMO PROCESO.....	21
2.4.2.	PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	21
2.4.2.1.	RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL.....	21
2.4.2.2.	SELECCIÓN DEL PERSONAL.....	22
2.4.3.	ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	22
2.4.3.1.	DISEÑO DE PUESTOS.....	22
2.4.3.2.	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS.....	23
2.4.3.3.	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	23
2.4.4.	MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	23
2.4.4.1.	REMUNERACIÓN.....	23
2.4.4.2.	PLANES DE PRESTACIONES SOCIALES.....	24
2.4.4.3.	CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.....	24
2.4.4.4.	RELACIONES CON LAS PERSONAS.....	24
2.4.5.	DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.....	25
2.4.5.1.	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL.....	25
2.4.5.2.	DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	25
2.4.6.	AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.....	26
2.4.6.1.	SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	26
2.4.6.2.	ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	26
2.5.	TÉRMINOS ESENCIALES PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	26
2.5.1.	PROCESO.....	26
2.5.1.1.	ELEMENTOS DE UN PROCESO.....	27
2.5.1.2.	CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.....	28
2.5.1.3.	FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE UN PROCESO.....	28
2.5.2.	CADENA DE VALOR.....	29
2.5.2.1.	PARTES DE LA CADENA DE VALOR.....	29
2.5.2.2.	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN.....	31
2.5.2.3.	FLUJOGRAMAS.....	31
2.5.2.3.1.	SIMBOLOGÍA.....	32
2.5.2.4.	INDICADORES DE GESTIÓN.....	33
2.5.2.5.	MANUAL DE PROCESOS.....	34
2.6.	MEJORA CONTINUA.....	34
CAPITULO III.....		35
3.	DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO APLICADO AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	35
3.1.	CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA.....	35
3.1.1.	GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA CONSTRUCCIÓN VIAL.....	35
3.1.2.	ENFOQUE.....	35
3.1.3.	PRINCIPALES PRODUCTORES.....	36
3.2.	INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	36
3.2.1.	PERFIL CORPORATIVO.....	36
3.2.2.	MISIÓN.....	36

3.2.3.	VISIÓN.....	37
3.2.4.	OBJETIVOS.....	37
3.2.5.	POLÍTICAS	38
3.2.6.	ACTIVIDAD ECONÓMICA.....	38
3.2.7.	ESTRUCTURA ORGÁNICA	39
3.2.7.1.	REPRESENTACIONES GRÁFICAS.....	40
3.2.7.1.1.	CADENA DE VALOR	40
3.2.7.1.2.	MAPA DE PROCESOS.....	40
3.2.7.1.3.	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	41
3.2.8.	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DESCRIPTIVO	42
3.2.8.1.	GERENCIA	42
3.2.8.2.	DEPARTAMENTO DE ASESORÍA JURÍDICA	43
3.2.8.3.	DEPARTAMENTO DE COMPRAS PÚBLICAS	43
3.2.8.4.	DEPARTAMENTO DE ADMINISTRATIVO FINANCIERO.....	44
3.2.8.5.	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO.....	44
3.2.8.6.	DEPARTAMENTO GESTIÓN DE OBRAS	45
3.2.8.7.	DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO	46
3.3.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA	46
3.3.1.	ANÁLISIS INTERNO	46
3.3.2.	CLIENTES	46
3.3.3.	PROVEEDORES	47
3.3.4.	COMPETENCIA	47
3.3.5.	ANÁLISIS EXTERNO	47
3.3.5.1.	FACTOR POLÍTICO	48
3.3.5.2.	FACTOR ECONÓMICO.....	48
3.3.5.3.	FACTOR TECNOLÓGICO.....	49
3.3.5.4.	FACTOR SOCIOCULTURAL.....	49
3.3.5.5.	FACTOR TRIBUTARIO	50
3.3.6.	ANÁLISIS FODA.....	51
3.3.6.1.	FACTORES INTERNOS.....	51
3.3.6.2.	FACTORES EXTERNOS.....	52
3.3.7.	CUADRO ANÁLISIS FODA	53
3.3.8.	PONDERACIÓN DEL FODA	54
3.3.9.	MATRIZ FODA	57
3.4.	DIAGNÓSTICO ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	59
3.4.1.	ESTRUCTURA ÓRGANICA	59
3.4.2.	AUDITORÍA ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	59
3.4.2.1.	ARCHIVO PERMANENTE DE AUDITORÍA	59
3.4.2.2.	GESTIÓN DE AUDITORÍA	62
3.4.2.2.1.	PROPUESTA TÉCNICA	62
3.4.2.3.	PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA	63
3.4.2.3.1.	CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN	63
3.4.2.4.	EJECUCIÓN DE AUDITORÍA.....	64
3.4.2.4.1.	PROGRAMA DE AUDITORÍA.....	64
3.4.2.4.2.	MATRIZ DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	655
3.4.2.4.3.	APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO.....	67
3.4.2.5.	CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO APLICANDO EL MÉTODO COSO	80
3.4.2.5.1.	AMBIENTE DE CONTROL	80
3.4.2.5.2.	EVALUACIÓN DE RIESGOS	81
3.4.2.5.3.	ACTIVIDADES DE CONTROL.....	81

3.4.2.5.4. COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	81
3.4.2.5.5. SUPERVISIÓN.....	81
3.4.2.6. IDENTIFICACION DE LOS MÓDULOS QUE MANEJA EL ÁREA	82
3.4.2.8. MATRIZ DE PONDERACIÓN DE CONTROL INTERNO	94
3.4.2.9. ENCUESTA A TRABAJADORES	97
3.4.2.9.1. MODELO DE ENCUESTA APLICADA.....	98
3.4.2.9.2. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS.....	100
3.4.2.10. CÉDULAS DE HALLAZGOS	108
3.5. DESARROLLO DE LA MATRIZ DE PRIORIZACIÓN	112
3.5.1. VALORACIÓN PARA LA MATRIZ DE PRIORIZACIÓN	112
3.5.2. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	1144
3.5.3. PRIORIDAD DE PROCESOS EN EL ÀREA DE TALENTO HUMANO	1155
3.6. PROPUESTA DE MEJORA EN LOS PROCESOS CRÍTICOS IDENTIFICADOS.....	1166
3.6.1. SELECCIÓN DEL PERSONAL.....	116
3.6.1.1. FORMATO DE CALIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA PERSONAL.....	118
3.6.1.2. FUNCIONES.....	119
3.6.1.3. INDICADORES DE GESTIÓN.....	119
3.6.1.4. DIAGRAMA DE FLUJO	120
3.6.2. CAPACITACIÓN.....	121
3.6.2.1. FORMATO DE INFORME DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	123
3.6.2.2. FORMATO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ANUAL	124
3.6.2.3. FORMATO DE CONTROL DE ASISTENCIA	125
3.6.2.4. FORMATO DE FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE PARTICIPANTES....	126
3.6.2.5. FORMATO DE FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL EXPOSITOR	126
3.6.2.6. FUNCIONES.....	127
3.6.2.7. INDICADORES DE GESTIÓN	128
3.6.2.8. DIGRAMA DE FLUJO.....	129
3.6.3. PREPARACIÓN DE NÓMINA	131
3.6.3.1. FORMATO DE ROL DE PAGOS GENERAL.....	133
3.6.3.2. FORMATO DE ROL DE PAGOS INDIVIDUAL.....	134
3.6.3.3. FUNCIONES.....	135
3.6.3.4. INDICADORES DE GESTIÓN.....	135
3.6.3.5. DIAGRAMA DE FLUJOS.....	136
3.6.4. EVALUACION DEL PERSONAL	137
3.6.4.1. FUNCIONES.....	138
3.6.4.1.1. INDICADORES DE GESTIÓN	138
3.6.4.2. DIAGRAMA DE FLUJO	139
CAPITULO IV.....	140
4. INFORME DE AUDITORÍA	140
BIBLIOGRAFÍA	145
ANEXOS	146
ANEXO A ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	147
ANEXO B MANUAL ADMINISTRATIVO – SISTEMA DE CONTROL INTERNO	148

INDÍCE DE TABLAS

TABLA 3.1 CUADRO ANÁLISIS FODA	53
TABLA 3.2 CUADRO DE PONDERACIÓN DEL FODA.....	56
TABLA 3.3 MATRIZ FODA.....	58
TABLA 3.4 PROGRAMA DE AUDITORÍA	64
TABLA 3.5 ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS.....	65
TABLA 3.6 ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS	66
TABLA 3.7 CUESTIONARIO N°1 AMBIENTE DE CONTROL	67
TABLA 3.8 CUESTIONARIO N° 2 AMBIENTE DE CONTROL	68
TABLA 3.9 CUESTIONARIO N° 3 AMBIENTE DE CONTROL	69
TABLA 3.10 CUESTIONARIO N° 4 AMBIENTE DE CONTROL	70
TABLA 3.11 CUESTIONARIO N° 5 AMBIENTE DE CONTROL	71
TABLA 3.12 CUESTIONARIO N° 6 AMBIENTE DE CONTROL	72
TABLA 3.13 CUESTIONARIO N° 1 EVALUACIÓN DEL RIESGO.....	73
TABLA 3.14 CUESTIONARIO N° 2 EVALUACIÓN DEL RIESGO.....	74
TABLA 3.15 CUESTIONARIO N° 3 EVALUACIÓN DEL RIESGO	75
TABLA 3.16 CUESTIONARIO N° 1 ACTIVIDADES DE CONTROL	76
TABLA 3.17 CUESTIONARIO N° 2 ACTIVIDADES DE CONTROL	77
TABLA 3.18 CUESTIONARIO N° 1 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	78
TABLA 3.19 CUESTIONARIO N° 1 SUPERVISIÓN.....	79
TABLA 3.20 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – RECLUTAMIENTO.....	83
TABLA 3.21 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – SELECCIÓN.....	84
TABLA 3.22 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – CONTRATACIÓN.....	85
TABLA 3.23 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – INDUCCIÓN.....	86
TABLA 3.24 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – CAPACITACIÓN.....	87
TABLA 3.25 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – CONTROL DE ASISTENCIA.....	88
TABLA 3.26 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – CONTROL DE VACACIONES	89
TABLA 3.27 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – PREPARACIÓN DE NÓMINA.....	90
TABLA 3.28 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – EVALUACIÓN.....	91
TABLA 3.29 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – SEGURIDAD OCUPACIONAL.....	92
TABLA 3.30 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – MOTIVACIÓN	93
TABLA 3.31 MATRIZ DE PONDERACIÓN DE CONTROL INTERNO	96
TABLA 3.32 RESULTADOS ENCUESTA – PREGUNTA N° 1.....	100
TABLA 3.33 RESULTADOS ENCUESTA – PREGUNTA N° 2.....	101
TABLA 3.34 RESULTADOS ENCUESTA – PREGUNTA N° 3.....	102

TABLA 3.35 RESULTADOS ENCUESTA – PREGUNTA N° 4.....	103
TABLA 3.36 RESULTADOS ENCUESTA – PREGUNTA N° 5.....	104
TABLA 3.37 RESULTADOS ENCUESTA – PREGUNTA N° 6.....	105
TABLA 3.38 RESULTADOS ENCUESTA – PREGUNTA N° 7.....	106
TABLA 3.39 RESULTADOS ENCUESTA – PREGUNTA N° 8.....	107
TABLA 3.40 VALORACIÓN MATRIZ DE PRIORIZACIÓN - IMPORTANCIA	112
TABLA 3.41 VALORACIÓN MATRIZ DE PRIORIZACIÓN - RIESGOS	112
TABLA 3.42 VALORACIÓN MATRIZ DE PRIORIZACIÓN - IMPACTO	113
TABLA 3.43 VALORACIÓN MATRIZ DE PRIORIZACIÓN - FACTIBILIDAD.....	113
TABLA 3.44 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	114
TABLA 3.45 FUNCIONES - PROCESO SELECCIÓN	119
TABLA 3.46 INDICADORES DE GESTIÓN - PROCESO SELECCIÓN	119
TABLA 3.47 FUNCIONES – PROCESO CAPACITACIÓN	127
TABLA 3.48 INDICADORES DE GESTIÓN – PROCESO CAPACITACIÓN	128
TABLA 3.49 FUNCIONES – PROCESO PREPARACIÓN DE NÓMINA.....	135
TABLA 3.50 INDICADORES DE GESTIÓN – PROCESO PREPARACIÓN DE NÓMINA	135
TABLA 3.51 FUNCIONES – PROCESO EVALUACIÓN.....	138
TABLA 3.52 INDICADORES DE GESTIÓN – PROCESO EVALUACIÓN	138
TABLA 4.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA – DETALLE DE NIVELES	141

INDÍCE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 2.1 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.....	17
ILUSTRACIÓN 2.2 ELEMENTOS DE UN PROCESO	27
ILUSTRACIÓN 2.3 FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE UN PROCESO.....	28
ILUSTRACIÓN 2.4 PARTES DE LA CADENA DE VALOR	29
ILUSTRACIÓN 2.5 SIMBOLOGÍA	32
ILUSTRACIÓN 3.1 CADENA DE VALOR.....	40
ILUSTRACIÓN 3.2 MAPA DE PROCESOS	40
ILUSTRACIÓN 3.3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	41
ILUSTRACIÓN 3.4 ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	59
ILUSTRACIÓN 3.5 NIVEL DE CONFIANZA.....	97
ILUSTRACIÓN 3.6 RESULTADOS ENCUESTA – PREGUNTA N° 1	100
ILUSTRACIÓN 3.7 RESULTADOS ENCUESTA – PREGUNTA N° 2	101
ILUSTRACIÓN 3.8 RESULTADOS ENCUESTA – PREGUNTA N° 3.....	102
ILUSTRACIÓN 3.9 RESULTADOS ENCUESTA – PREGUNTA N° 4.....	103
ILUSTRACIÓN 3.10 RESULTADOS ENCUESTA – PREGUNTA N° 5.....	104
ILUSTRACIÓN 3.11 RESULTADOS ENCUESTA – PREGUNTA N° 6.....	105
ILUSTRACIÓN 3.12 RESULTADOS ENCUESTA – PREGUNTA N° 7	106
ILUSTRACIÓN 3.13 RESULTADOS ENCUESTA – PREGUNTA N° 8.....	107
ILUSTRACIÓN 3.14 PRIORIDAD EN LOS PROCESOS.....	115
ILUSTRACIÓN 3.15 FORMATO DE CALIFICACIÓN DE ENTREVISTA – PROCESO SELECCIÓN	118
ILUSTRACIÓN 3.16 DIAGRAMA DE FLUJO - PROCESO SELECCIÓN	120
ILUSTRACIÓN 3.17 FORMATO DE INFORME DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN - PROCESO CAPACITACIÓN	123
ILUSTRACIÓN 3.18 FORMATO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN – PROCESO CAPACITACIÓN.....	124
ILUSTRACIÓN 3.19 FORMATO CONTROL DE ASISTENCIA Y PERMISO – PROCESO CAPACITACIÓN.....	125
ILUSTRACIÓN 3.20 FORMATO FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE PARTICIPANTES – PROCESO CAPACITACIÓN	126
ILUSTRACIÓN 3.21 FORMATO FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL EXPOSITOR – PROCESO CAPACITACIÓN	126

ILUSTRACIÓN 3.22 DIAGRAMA DE FLUJO – PROCESO CAPACITACIÓN.....	129
ILUSTRACIÓN 3.23 DIAGRAMA DE FLUJO – PROCESO CAPACITACIÓN EJECUCIÓN ...	130
ILUSTRACIÓN 3.24 FORMATO ROL DE PAGOS – PROCESO PREPARACIÓN DE NÓMINA	133
ILUSTRACIÓN 3.25 FORMATO ROL DE PAGOS INDIVIDUAL – PROCESO PREPARACIÓN DE NÓMINA.....	134
ILUSTRACIÓN 3.26 DIAGRAMA DE FLUJO – PROCESO PREPARACIÓN DE NÓMINA - 1	136
ILUSTRACIÓN 3.27 DIAGRAMA DE FLUJO – PROCESO PREPARACIÓN DE NÓMINA - 2	136
ILUSTRACIÓN 3.28 DIAGRAMA DE FLUJO – PROCESO EVALUACIÓN.....	139
ILUSTRACIÓN.1 ANEXO ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	147

INTRODUCCIÓN

Este proyecto se enfocará en analizar los procesos de la función de Recursos Humanos que actualmente es parte esencial en las organizaciones, ya que utiliza un elemento tan importante como es el ser humano, factor clave para alcanzar ventajas competitivas en el mercado, de la misma manera que las funciones financieras y tecnológicas.

Desde el inicio de la historia humana toda empresa ha tenido la necesidad de interesarse en la utilización, selección y desempeño de las personas.

Es indudable que el recurso humano se va administrando de una mejor manera en el transcurso del tiempo, aunque es incuestionable también que no ha concluido todo problema en la administración del personal en las organizaciones, ya que han aparecido nuevos problemas una de las principales razones es por el avance tecnológico que va creciendo rápidamente y existen otros antiguos problemas que han tomado nuevas apariencias los cuales requieren de mejores y nuevas soluciones.

Hoy en día, el valor de una organización va más allá de la tenencia de activos fijos, se enfoca en intangibles como marcas, patentes, software, experiencias e ideas, esto conforma el Capital intelectual de las empresas. Este capital se clasifica en Capital Humano y estructural. El primero apunta al conjunto de habilidades, destrezas, y actitudes de los individuos que forman parte de la empresa, esto convierte al personal en un recurso de calidad y exclusivo de cada organización y que los competidores no pueden igualar fácilmente. Por otro lado, el capital estructural está conformado por elementos organizacionales que la empresa utiliza para cumplir sus funciones como manuales de procesos, patentes, marcas; éste a su vez se divide en capital clientes y procesos, siendo el último el que añade valor a la empresa mediante las actividades que desarrolla. Esto origina que la administración del recurso humano sea una importante área de estudio.

El recurso humano requiere de administración y control sistemático para una mejora continua en el desempeño de las personas y maximizar la obtención de los objetivos múltiples de la organización.

La gestión de Recursos Humanos se basa en un proceso administrativo que desarrolle eficientemente las capacidades, habilidades y actitudes de las personas antes, durante y después de formar parte de las organizaciones. Esta función administra módulos primordiales, entre los más importantes se encuentran Reclutamiento del Personal, Selección, Contratación, Capacitación, Nómina, Evaluación, etc.

En este proceso administrativo, la alta gerencia de las empresas realiza un conjunto de acciones de planeación, organización, dirección y control, todas ellas orientadas al logro de los objetivos establecidos. Es por esta serie de actividades que surge la necesidad de diseñar un Sistema de Control Interno.

El control interno puede ser contable o administrativo, este último es un conjunto de planes, normas, políticas y procedimientos cuyo fin es la eficiencia en las operaciones, operaciones que son responsabilidad de los directivos o propietarios de las empresas. Cada organización es la encargada del diseño, desarrollo y control de las medidas que les ayuden a realizar las operaciones de una manera económica, eficiente y eficaz.

Este trabajo detalla la metodología adecuada para la elaboración o diseño de un Sistema de Control Interno para el área de Recursos Humanos que reúne procedimientos, funciones, políticas e indicadores para medir y evaluar el desempeño de los procesos que maneja este departamento.

El primer capítulo presenta los aspectos generales del tema de investigación tales como el planteamiento del problema, justificación, objetivos, supuestos, alcance y metodología a ser empleada.

El segundo capítulo comprende el marco conceptual pertinente para el desarrollo del trabajo de investigación, términos teóricos relacionados a la Gestión de Recursos Humanos y al Sistema de Control Interno para una mejor comprensión de los lectores incluyendo conceptos básicos relacionados.

En el tercer capítulo se realiza un conocimiento general de la organización, se emplean herramientas administrativas para determinar las falencias, reconocer los procesos críticos del departamento y realizar un estudio de los resultados obtenidos para posteriormente diseñar el Sistema de Control Interno para el área de Recursos Humanos.

El último capítulo incluye las conclusiones generadas durante el proceso de investigación y a su vez las recomendaciones necesarias para el fortalecimiento de las operaciones de la organización y su mejora continua.

CAPITULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. TÍTULO DEL PROYECTO

Diseño de un Sistema de Control Interno en el área de Recursos Humanos aplicado a una empresa de construcción vial.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La administración es una labor que ha existido desde siempre, pero su análisis se enfoca a los inicios de la revolución industrial, a estos tiempos se le llamó etapa científica, debido a que varios investigadores se interesaron en analizar los problemas que estaban surgiendo en las empresas industriales desde un punto de vista científico, entre ellos destaca el ingeniero industrial Frederick Taylor quien aportó con mecanismos para organizar el trabajo estableciendo métodos basados en procedimientos, puntualizando la división de las labores de acuerdo a las habilidades y actitudes de las personas, controlando el trabajo para asegurar que el mismo se esté realizando conforme a las normas definidas, además del trabajo en equipo en lugar del individualismo, con esto se ganaba tanto el conocimiento de los trabajadores y la cooperación entre ellos.

Tiempo después, el Ingeniero Henry Fayol propone los procedimientos administrativos como herramientas para la buena administración, y diseña el primer modelo del proceso administrativo apoyándose en un enfoque sintético, completo y universal de la empresa. Esta administración o gestión por procesos es de gran importancia ya que se centra en el cliente, además permite a las organizaciones prepararse para los posibles cambios, su funcionamiento se basa en cuatro etapas: planeación, se enfoca en el análisis de la situación actual de la empresa, es donde se establecen estrategias y acciones para minimizar los riesgos con el fin de lograr la misión que la empresa tiene definida, organización, define el diseño de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades de acuerdo a líneas de mando y jerarquías, con el objetivo de disminuir costos y aumentar la productividad, dirección, en esta etapa se orientan todos los esfuerzos de los empleados hacia la meta en común por ello es importante que el factor humano ejerza el liderazgo para alcanzar el cumplimiento de la misión y visión de la organización, control, se definen estándares de cumplimiento y desempeño para medir y evaluar los resultados para luego compararlos con la planificación establecida en la primera etapa.

Esta serie de etapas o fases origina que las empresas cuenten con un Sistema de Control Interno que garantice la efectividad de sus operaciones manejando adecuadamente sus recursos con el objetivo de lograr las metas establecidas. El interés de diseñar un Sistema de Control interno surge en el sector privado debido a varias causas como, aumento en los riesgos, crecimiento en el volumen de las operaciones y de la organización. Este control interno está constituido por los siguientes componentes: ambiente de control, trata del modelo del funcionamiento de la organización y el compromiso por parte del recurso humano con el control de las actividades de la empresa, evaluación de riesgos, se debe identificar los riesgos y establecer mecanismos para poder minimizarlos, esto debe de ser un proceso continuo, actividades de control, se enfoca en los sistemas, procedimientos y políticas que garanticen el cumplimiento de los objetivos de la organización, información y comunicación, se debe identificar, compilar y transmitir la información oportuna al personal con el fin de que ejecuten sus responsabilidades asignadas, monitoreo, mide y evalúa el desempeño del personal, además determina si se están realizando las tareas adecuadas o si se requiere de algún ajuste o cambio.

Actualmente, toda empresa se enfrenta a un nivel de competitividad alto es por ello, que las compañías se ven obligadas a realizar cambios dentro de sus actividades tanto administrativas como operacionales mediante un control permanente donde el factor principal es el ser humano, que ejerce dicho control desde el inicio hasta el final de cada proceso. Es decir, el control interno involucra a todo el personal, es por ello que el área de Recursos Humanos desempeña funciones claves para su cumplimiento, ya que se requerirá de personal idóneo y comprometido con la empresa con el único propósito de asegurar y fortalecer el desempeño organizacional alcanzando los objetivos propuestos, promoviendo de esta forma la mejora continua de la entidad y alcanzando con ello beneficios económicos.

Hoy en día, existen empresas que desarrollan sus actividades empíricamente, basándose en sus rutinas diarias y en funciones asignadas por niveles jerárquicos superiores, esto genera el desarrollo de ciertos problemas como responsabilidades que no son distribuidas acorde a la función de cada empleado, manuales de funciones que no son utilizados adecuadamente ocasionando una falta de conocimiento acerca de las actividades que le compete a cada miembro y confusiones entre empleados al momento de ejecutar las responsabilidades asignadas, que el nivel de compromiso de los empleados con la organización sea bajo, falta de confiabilidad en la comunicación entre líderes y operarios, falta de planificaciones para capacitar al personal operativo y administrativo, en este tipo de empresas es fundamental e indispensable que se diseñe un sistema de control interno que garantice la correcta y apropiada gestión en la organización.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

A medida que pasa el tiempo las empresas se ven obligadas en mantener un manejo eficiente de los sistemas organizacionales y de la administración del recurso humano. Las organizaciones actualmente tienden a preocuparse por generar sistemas de gestión de calidad que ayuden a la optimización de procesos, a enfocarse en los resultados de la organización, en la adquisición de materia prima, compras, ventas y costo, dejando a un lado procesos de soporte importantes como el de Recursos Humanos.

Sin embargo, es de gran utilidad que las organizaciones cuenten con personal competente y comprometido con los objetivos, misión y visión de la empresa, por lo tanto, cada integrante de la organización debe conocer cuán importante es su aporte en la empresa para lograr las metas establecidas por la gerencia ya que el personal comprende la parte esencial dentro de la estructura administrativa.

Las empresas presentan varios impedimentos en el manejo de la información, las líneas a seguir y las funciones que desempeñan en cada uno de sus cargos es por ello que surge la necesidad de desarrollar un sistema de control interno bien estructurado que les permita alcanzar los objetivos establecidos, además de controlar las actividades del personal y medir su desempeño en la organización.

1.4. IMPORTANCIA

Toda organización está compuesta por una serie de actividades para diseñar, crear, producir y facilitar un producto o servicio al mercado. Según Michael Porter, todas estas actividades forman parte de una cadena de valor de la organización, cuyo fin es analizar internamente a la empresa a través de la segregación de sus actividades.

Dentro de esta cadena de valor las actividades se dividen en actividades primarias o de línea que son las encargadas del diseño, fabricación y comercialización del producto, las de soporte que son aquellas que sirven de apoyo a las actividades primarias y agregan valor al producto. Entre las actividades de soporte se encuentra la Gestión de Recursos Humanos que reúne todas las actividades de reclusión, contratación, nómina, capacitación y evaluación del personal que forma parte de la empresa. Es por ello que analizar los procesos de esta área y proponer mejoras es muy significativo, porque el crecimiento de la empresa dependerá directamente del recurso humano que la conforma ya que éste es el que ejecuta todas las actividades dentro de la organización con el fin de lograr los objetivos establecidos por la alta gerencia.

1.5. JUSTIFICACIÓN

Ninguna organización puede establecerse sin recursos humanos es por esto que es la parte más compleja y trascendental dentro de la empresa ya que maneja módulos de gran importancia donde la base de su funcionamiento son las personas antes, durante y después de ser parte de la empresa.

Estos módulos se ocupan de obtener y potencializar al Recurso Humano, ya que se considera como el activo principal de toda organización, es por ello que surge la necesidad de contar con Sistema de Control Interno que incluya manuales de procedimientos y de gestión que sirvan como herramientas que posibilite la administración adecuada de este recurso, así como también la definición de indicadores que faciliten la toma de decisiones y poder establecer políticas y estrategias que beneficien a la organización.

1.6. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

El diseño del Sistema de Control Interno Administrativo se realizará en una empresa dedicada a la construcción vial de la ciudad de Guayaquil.

El proyecto se llevará a cabo durante un período de cuatro meses, culminando aproximadamente en el mes de febrero del 2016.

El desarrollo del trabajo investigativo se enfocará en el recurso humano de la organización, ya que es aquí donde se puede observar que existen falencias las cuales están afectando al desempeño laboral de la organización.

1.7. ALCANCE

La finalidad del control en el proceso de gestión de Recursos Humanos es mejorar las aportaciones de cada empleado de la organización de modo que realicen sus actividades con responsabilidad y compromiso.

El área de Recursos Humanos tiene múltiples responsabilidades en su gestión como: planificación, selección, contratación, formación, evaluación continua, gestión del proceso disciplinario, gestión de nómina, prestaciones y beneficios del personal, además maneja transacciones con organismos del estado y responsabilidades con la seguridad industrial.

El desarrollo del proyecto se enfocará en los procesos críticos identificados en el área de recursos humanos de la organización, para ello se utilizarán metodologías que ayuden a identificarlos y luego proceder a analizar las falencias en estos procesos, estableciendo las mejoras correspondientes.

1.8. OBJETIVOS

1.8.1.GENERAL

Desarrollar un Sistema de Control Interno con el fin establecer controles eficientes, eficaces y económicos para los procesos críticos identificados en el área de Recursos Humanos generando oportunidades de mejora para el buen manejo y desarrollo de las funciones en la empresa.

1.8.2.ESPECÍFICOS

- Verificar la estructura organizacional y los procesos que se manejan dentro del área de Recursos Humanos.
- Identificar los procesos críticos en el área de Recursos Humanos y realizar el levantamiento de información para proponer mejoras y recomendaciones en los mismos.
- Identificar las causas principales que ocasionan problemas en los procesos críticos y afectan al desempeño eficaz y eficiente de la institución.
- Desarrollar un manual administrativo para mejorar los procesos críticos identificados que incluirá: organigrama, manual de funciones, procedimientos, políticas, indicadores.

1.9. SUPUESTOS

- El diseño de un Sistema de Control Interno en los procesos críticos del área de recursos humanos ayudará a aumentar el nivel de desempeño de la institución y ofrecerá oportunidades de mejora, asegurando que los procesos y procedimientos se realicen de acuerdo a lo establecido.
- La definición de los procesos del área de Recursos Humanos determinará las funciones correspondientes a cada empleado y establecerá las líneas de mando.
- La elaboración de los indicadores de Gestión evaluará eficientemente el desempeño de las operaciones.
- La Remuneración y motivación de los empleados influye en el nivel de compromiso que tiene con la organización.
- Las capacitaciones al personal mejorarían el desempeño en sus funciones.

1.10. FASES DE SOLUCIÓN

La solución del problema es un proceso en el cual intervienen varias etapas o fases, para la problemática planteada en este proyecto se consideran las siguientes fases de solución descritas a continuación.

Identificación y comprensión del problema: En esta etapa se desarrolla una descripción profunda del problema y la importancia del mismo dentro de la organización para tener una mayor y amplia comprensión de lo que se desea resolver, se estructuran y analizan las falencias que existen, se determina el área que se va a estudiar y los procesos que éste maneja.

En esta fase es necesario detallar y profundizar de manera clara y precisa toda la información que se dispone, para que se efectuó un análisis eficiente de la información y de esta manera obtener resultados ideales para la empresa.

Análisis del Problema: Una vez identificado y comprendido el problema, se identifican los procesos críticos del área mediante una Matriz de priorización determinando a que procesos va dirigida la solución, se identifican también cuales son las causas principales que están afectando al desempeño normal y eficiente de la organización.

Planificación de la solución: En esta fase se elabora la solución es decir se desarrolla el sistema de control interno para mejorar los procesos críticos determinados en la fase anterior, estableciendo lineamientos y directrices para el buen desempeño administrativo.

1.11. METODOLOGÍA

1.11.1. TIPO DE INVESTIGACION

La investigación de este proyecto será de tipo descriptiva porque se detalla características particulares acerca de Administración de Recursos Humanos, Sistemas de Control Interno, Desarrollo Organizacional, además es explicativa porque se establecen relaciones causa - efecto en los supuestos propuestos.

1.11.2. INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS

Entre los procedimientos y actividades para la recolección de datos e información utilizaremos los siguientes:

- Visita técnica a la empresa y observación directa.
- Elaboración del programa de trabajo.
- Investigación Documental a través de cédulas y cuestionarios de control interno.
- Entrevistas al personal en general.
- Auditoría Administrativa
- Matriz de Priorización.

1.11.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Investigación Documental. - Se debe escoger y examinar las cédulas, escritos, notas que contribuyan con información importante para el proceso de investigación.

Cuestionarios. - es una técnica que se emplea para la obtención de datos de forma homogénea, está formado por un conjunto de preguntas preestablecidas y optimiza tiempo y recursos.

Entrevistas. - se trata básicamente de un diálogo con otra persona con el fin de obtener información acerca de un determinado tema.

Observación Directa. - esta técnica permite conocer de qué manera se desarrollan las operaciones en las distintas áreas.

Cédula. - es una técnica que reúne y organiza datos, es un formulario conformado por casillas y divisiones que dependen del objetivo por el cual se elaboró dicha cédula.

1.12. ESTRUCTURA

El siguiente proyecto integrador está dividido en 4 secciones que se detallan a continuación:

CAPÍTULO 1: Aspectos Generales

Se detalla la temática del problema, planteamiento, justificación, objetivos, metodología y delimitación del objeto investigativo.

CAPÍTULO 2: Marco Teórico

Se presenta el marco teórico que se emplea para la elaboración del diseño de un sistema de control interno, instrumentos para la identificación de causas relevantes, además de términos relacionados con la Gestión de Recursos Humanos.

CAPÍTULO 3: Diseño del Sistema de Control Interno Administrativo

En este capítulo se realiza un conocimiento general de la empresa, se aplican los métodos para obtener información y se procede a realizar procedimientos analíticos para detectar las falencias y los procesos críticos del área a ser analizada dentro de la empresa.

CAPÍTULO 4: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se desarrollan las conclusiones del proyecto realizado y formulan las recomendaciones necesarias y adecuadas para la mejora continua de la organización.

CAPITULO II

2. MARCO CONCEPTUAL

Las organizaciones se constituyen con la finalidad de generar rentabilidad y convertirse en líder del mercado donde se desenvuelven, y para esto se basan en directrices que permitan a las organizaciones seguir en marcha. No obstante, existen conceptos que no están totalmente claros, por ello en el siguiente capítulo se plantea un conjunto de conceptos, definiciones y conocimientos acerca del desarrollo y evaluación de un Sistema de Control Interno en el área de Recursos Humanos.

2.1. CONTROL INTERNO

2.1.1. EVOLUCIÓN DEL CONTROL INTERNO.¹

Las empresas durante mucho tiempo eran administradas y controladas por sus propietarios, es decir existía un autocontrol, ya que ellos ejecutaban y controlaban las operaciones. Con la llegada de la Revolución Industrial, surgieron varios factores como el crecimiento de las organizaciones, complejidad de las actividades, aumento en los niveles de riesgos, esto originó que las empresas empezaran a dividir el trabajo mediante asignación de funciones y responsabilidades de acuerdo a los conocimientos de los trabajadores. Esta división compromete a las organizaciones a implementar controles que le permitan medir y evaluar el cumplimiento de las actividades asignadas al personal.

Las organizaciones deben garantizar la preservación de sus activos, la veracidad de sus registros, la efectividad de su administración, por ello establecen planes de organización, métodos, procesos, procedimientos que le permitan evaluar su cumplimiento.

2.1.2. DEFINICIÓN DE CONTROL.²

Control, según términos gramaticales, significa inspección, intervención o comprobación. Su objetivo es apoyar al desarrollo de las organizaciones.

¹ ULPGC, El Control Interno, http://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11279/5_el_control_intern.pdf (ULPGC)

² CEPEDA G, Auditoría y Control Interno, Qué es el Sistema de Control Interno (SCI), Mc Graw Hill, 1997, pág. 4 (CEPEDA, 1997, pág. 4)

2.1.3. DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO.²

El control interno es el conjunto de procedimientos, planes, métodos acogidos por una organización. Este control considera controles contables y administrativos.

Los controles contables abarcan planes de organización, técnicas y procedimientos que garanticen la protección de los activos y la integridad de los registros financieros, mientras que los controles administrativos están relacionados con normas y procedimientos que aseguren la eficiencia operativa y el cumplimiento con políticas prescritas por la administración.

2.1.4. DEFINICIÓN DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO²

El Sistema de Control Interno (SCI) es una herramienta de apoyo gerencial, enfocado hacia una meta u objetivo, que garantiza razonablemente el cumplimiento de los objetivos y metas de las organizaciones.

Un apropiado Sistema de Control Interno previene oportunamente acerca del rendimiento de la gestión administrativa, para que la empresa tome decisiones sobre dicho rendimiento.

Las organizaciones deben asegurar que el Sistema de Control Interno que desarrollen e implementen se acople con su misión y produzcan los resultados esperados, este sistema se expresará mediante políticas autorizadas por la administración, elaboración e implementación de técnicas dirección, verificación y evaluación de normas administrativas, manuales de funciones y procedimientos, programas de selección, inducción, capacitación de personal, estos programas se enfocan en el área de Recursos Humanos, objeto de este estudio.

2.1.5. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO³

El desarrollo, diseño, implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno se debe enfocar al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Preservación y apropiada administración de los recursos ante riesgos.
- Asegurar que las operaciones sean eficaces eficientes y económicas y estén orientadas al logro de los objetivos preestablecidos.
- Garantizar la evaluación y seguimiento de la gestión administrativa.

³CEPEDA G, Auditoría y Control Interno, Qué es el Sistema de Control Interno (SCI), Mc Graw Hill, 1997, pág. 7 (CEPEDA, 1997, pág. 7)

- Desarrollar y aplicar medidas de detección y corrección de desviaciones, así como prevención de riesgos en la empresa.
- Disponer de herramientas e instrumentos de planeación, diseño y desarrollo conforme a su naturaleza, estructura, características y funciones.

2.1.6. ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.⁴

Un adecuado Sistema de Control Interno está conformado de los siguientes elementos:

- **Objetivos y planes claramente definidos.**
Planifican y controlan las actividades de la organización, orientados a reducir riesgos e incertidumbres, deben ser posibles y razonables, explicados por escrito, útiles, flexibles, conocidos por el personal y controlables.
- **Estructura Sólida de la empresa**
Facilita una adecuada división del trabajo proporcionando la asignación de funciones y responsabilidades, debe poseer características como dirección eficaz, distribución y segregación de funciones a cada trabajador, determinación de líneas de autoridad, organización entre áreas y personas.
- **Procedimientos documentados**
Define explícitamente como ejecutar las tareas, deben tener las siguientes particularidades: diseñados y empleados a las distintas operaciones, libros y registros, plan de cuentas, informes.
- **Personal Competente**
Deben lograr desarrollar sus funciones y responsabilidades eficazmente y se debe considerar con los requisitos como selección de personal antes de ser contratado, capacitación, evaluación, remuneración, vacaciones, rotación de puestos, medidas de seguridad, disciplina.
Este elemento está relacionado directamente al área de recurso humano.

⁴CEPEDA G, Auditoría y Control Interno, Qué es el Sistema de Control Interno (SCI), Mc Graw Hill, 1997, pág. 11 (CEPEDA, 1997, pág. 11)

- Sistema de revisión de controles y operaciones.
Incluye auditorías interna o externa, revisión fiscal.
- Sistema protector de activos
Incluye preservación física de activos, coberturas de seguros contra incendios catástrofes, deudores (cuentas incobrables), verificación de sistemas de custodia.
- Sistema de información útil y periódica
Abarca estados financieros, análisis estadísticos y de presupuestos, entre otros.

2.1.7. COMPONENTES DE CONTROL INTERNO.⁵

El Sistema de Control Interno está conformado por cinco componentes que interactúan entre sí, que se derivan de la manera de administrar una organización, estos se detallan a continuación:

- Ambiente de Control

La organización debe fijar un entorno que proporcione estímulos e influya en el recurso humano al cumplimiento de controles en sus actividades, requiere ciertos elementos como integridad, trata de valores éticos y disciplina por parte del Recurso humano hacia la empresa cuando realizan sus actividades, competencia, se orienta a los conocimientos, destrezas y habilidades del personal, experiencia y dedicación, es importante que quienes determinen los criterios de control posean la experiencia necesaria y tomen medidas oportunas para sostener un buen ambiente de control, filosofía administrativa, se debe establecer las actividades, asignar funciones y responsabilidades para alcanzar objetivos.

- Evaluación de Riesgos

Es importante identificar y analizar los riesgos que pueda afectar a las organizaciones en el cumplimiento de su misión y objetivos. Los puntos más importantes en un análisis de riesgos son estimar la importancia de los riesgos y sus efectos, evaluar la probabilidad de ocurrencia, establecer acciones y controles para minimizarlos, evaluación periódica.

⁵ FCCEA, Componentes del Control Interno, <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tqarf/tqarfse88.html> (FCCEA)

- **Actividades de Control**

Están presentes en las políticas, sistemas y procedimientos, ejecutas por el recurso humano de la empresa, son las actividades enfocadas a analizar los riesgos potenciales o reales que enfrenta la empresa y que pueden afectar al logro de su misión y objetivos.

- **Información y Comunicación**

Los informes acerca de la administración, realidad administrativa y cumplimiento de normativas deben ser difundidos y comunicados al recurso humano de la organización a través de canales que les permita conocer la responsabilidad sobre el control de las operaciones.

- **Supervisión y Seguimiento**

Todo sistema de control interno por muy bueno que parezca corre el riesgo de deteriorarse por varias razones y perder efectividad, es por ello que se debe examinarlo periódicamente, esta evaluación permite reconocer las debilidades de los controles, determina si estos son insuficientes si es necesario eliminarlos o crear nuevos controles.

2.1.8. CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO.⁶

El Control Interno se divide en:

- **Control Interno Administrativo** abarca planes de organización, métodos, procedimientos involucrados directamente con la eficiencia de las actividades, apego a políticas empresariales. Por lo general incluye estudios estadísticos, análisis y programas para el personal como capacitación y controles de calidad.
- **Control Interno Contable** trata acerca de planes de organización, métodos y procedimientos relacionados con resguardar los activos, la fiabilidad de registros financieros, controlar físicamente los activos y auditoría interna.

⁶ TUGUIACONTABLE, Clasificación del Control Interno, <http://www.tuguiacountable.org/app/article.aspx?id=458> (TUGUIACONTABLE, s.f.)

2.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA⁷

Es el conjunto de actividades y procesos que realiza una organización para mejorar sus actividades empresariales, tomando en cuenta el proceso administrativo y la determinación de estrategias competitivas.

El éxito de las organizaciones dependerá de la efectividad de la administración, para ello se requiere procesos de medición y evaluación en las distintas áreas de trabajo que aseguren la mejora en el desempeño de las actividades y que estén orientadas a los objetivos empresariales.

2.3. PROCESO ADMINISTRATIVO⁸

Es un método que integra varias actividades para ejecutar las estrategias empresariales. Una vez definido los objetivos y establecida las estrategias que la organización desarrollará, tomando en cuenta el entorno que rodea la empresa, las actividades que se realizarán y la tecnología a usar, se debe administrar la acción empresarial. En dicha acción empresarial, se incorpora el proceso administrativo para planear, organizar, dirigir y controlar las acciones de la organización en todos sus niveles de ejecución.

2.3.1. FASES⁹

El proceso administrativo es un conjunto de acciones necesarias para ejecutar una operación y se conforma de dos fases: una estructural o mecánica, donde se establece la finalidad de la operación y se definen las alternativas para alcanzarla y una operativa o dinámica, donde se desarrollan las actividades y tareas para cumplir lo propuesto en la fase anterior.

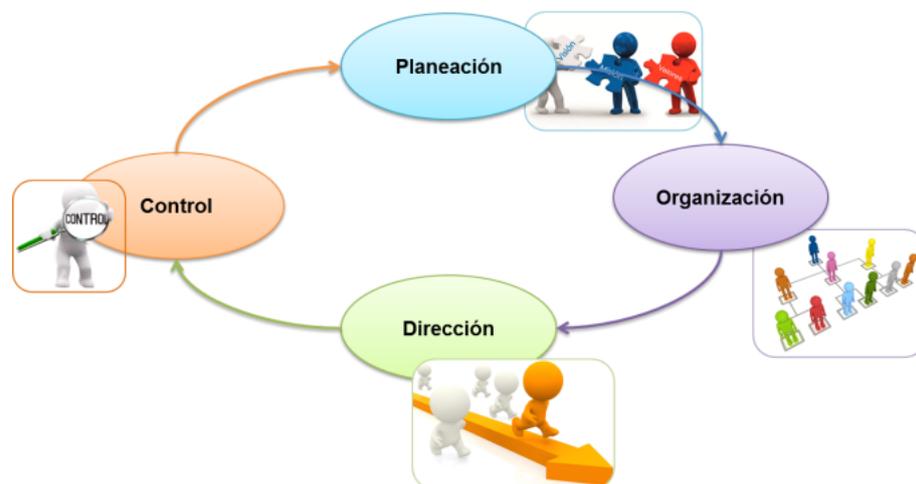
⁷ DATATECA, Gestión Administrativa de la Empresa, http://datateca.unad.edu.co/contenidos/201512/Lecturas_y_material_de_apoyo/EXE_2011/unidad_2_gestin_administrativa_de_la_empresa.html (DATATECA, s.f.)

⁸ CHIAVENATO I, Administración: Proceso administrativo, Estrategia Empresarial, Mac Graw Hill, Tercera Edición, 2001, pág. 131 (CHIAVENATO, Administración: Proceso administrativo, 2001, pág. 131)

⁹ SLIDESHARE, Proceso Administrativo, <http://es.slideshare.net/wilsonvelas/proceso-administrativo-6854883> (SLIDESHARE, s.f.)

2.3.2. FUNCIONES¹⁰

Las funciones administrativas, en conjunto, forman el proceso administrativo, si se las analiza de forma independiente son consideradas Funciones Administrativas.



Realizado por: **Xiomara Perero**
Gissella Reyes

ILUSTRACIÓN 2.1 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

2.3.2.1. PLANEACIÓN¹⁰

La planeación es la primera función, es considerada la base de las demás. Esta función establece los objetivos que se desea alcanzar y que se necesita hacer para conseguirlos.

Comienza en la definición de objetivos y expone los planes que se requiere ejecutar para alcanzarlos de la mejor manera. Se determina a dónde se desea llegar, qué se necesita hacer, cuándo, cómo y en qué.

a) Establecimiento de Objetivos

Corresponde la primera acción que se desarrollará: saber a dónde se desea llegar para definir claramente cómo se va a llegar. Los objetivos son resultados futuros alcanzables en determinado tiempo utilizando recursos disponibles.

¹⁰ CHIAVENATO I, Introducción a la teoría general de la Administración, Teoría Neoclásica de la Administración, Mac Graw Hill, Séptima Edición, 2006, pág. 143 (CHIAVENATO, 2006, pág. 143)

b) Desglose de Objetivos

Los objetivos se desglosan jerárquicamente, debido a que algunos son más importantes que otros, pueden ir desde los objetivos generales hasta los objetivos operativos que son instrucciones rutinarias. Los objetivos organizacionales les permiten a las empresas determinar sus políticas, directrices, metas, programas, procedimientos, métodos y normas.

Políticas, se basan en los objetivos, son guías para acción administrativa. Determinan limitaciones para las áreas donde se deben aplicar como las políticas de recursos humanos, políticas de venta.

Directrices, Son medios adecuados que sirven para definir cómo lograr los objetivos y canalizar las decisiones como las directrices de personal y las directrices de compras.

Metas, objetivos propuestos para ser alcanzados a corto plazo, entre ellas están producción mensual, recaudación diaria.

Programas, secuencia de actividades para lograr las metas. Son planes específicos que integran planes menores o metas como programas de producción.

Procedimientos, forma de llevar a cabo la ejecución de un programa, son actividades específicas establecidas cronológicamente para realizar tareas, como procedimientos para la selección de personal.

Métodos, son planes que detallan como debe ejecutarse el trabajo, es restringido y limitado a diferencia del procedimiento, utilizan flujogramas, como el método de entrenar a una persona.

Normas, son órdenes que garantizan el cumplimiento de procedimientos, surge cuando alguna situación requiere una acción específica y única, como prohibición de fumar en ciertos lugares.

c) Amplitud de la planeación.

Existen tres niveles de planeación:

Planeación estratégica, está establecida por un periodo a largo plazo, abarca a toda la empresa, es decir, todas las áreas y recursos, se encarga del cumplimiento de objetivos organizacionales.

Planeación Táctica, está definida a mediano plazo, abarca cada departamento y busca alcanzar los objetivos departamentales.

Planeación Operacional, planificada a corto plazo, para cumplirse inmediatamente, cubre cada tarea y alcanza metas específicas.

d) Tipos de planes

Se establecen los siguientes tipos de planes:

Procedimientos, aquellos relacionados con métodos de trabajo.

Presupuestos, aquellos relacionados con dinero durante un lapso de tiempo.

Programas, aquellos relacionados con tiempo y actividades que deben realizarse.

Reglas o reglamentos, aquellas relacionadas conductas solicitada a las personas.

2.3.2.2. ORGANIZACIÓN¹¹

Es la segunda función administrativa, dependerá de planeación, dirección y control, consiste en definir actividades específicas para alcanzar los objetivos propuestos, asocia las actividades en una estructura, asigna funciones y responsabilidades específicas a personas.

¹¹ CHIAVENATO I, Introducción a la teoría general de la Administración, Teoría Neoclásica de la Administración, Mac Graw Hill, Séptima Edición, 2006, pág. 148 (CHIAVENATO, 2006, pág. 148)

2.3.2.3. DIRECCIÓN¹²

Luego de establecer la planeación y definir la organización, falta efectuar las actividades, este es el objetivo de la dirección, poner en acción y dinamizar la empresa, se involucra directamente con el recurso humano de la organización. El personal para realizar las funciones asignadas debe estar entrenado, guiado y motivado para alcanzar los resultados propuestos en la primera función. Deben desarrollarse las habilidades de liderazgo y motivación.

2.3.2.4. CONTROL¹³

Esta última función garantiza que los resultados de las funciones anteriores (planeación, organización, dirección) se moldeen a los objetivos propuestos, se comprueba que las actividades alcancen o no los resultados esperados.

Como proceso, el control presenta varias etapas:

- *Establecer estándares o criterios*, los estándares se definen como el desempeño requerido y los estándares son normas que sirven de guían las decisiones.
- *Observación del desempeño*, busca que la información se a apropiada sobre la operación que se está controlando.
- *Comparación de desempeño*, es necesario establecer límites permitidos de desviaciones en los controles, para poder determinar cuáles sobrepasan dichos límites y tomar acciones sobre estas.
- *Acción Correctiva*, las variaciones que superaron lo permitido deben corregirse para que las operaciones mejoren.

¹² CHIAVENATO I, Introducción a la teoría general de la Administración, Teoría Neoclásica de la Administración, Mac Graw Hill, Séptima Edición, 2006, pág. 149 (CHIAVENATO, 2006, pág. 149)

¹³ CHIAVENATO I, Introducción a la teoría general de la Administración, Teoría Neoclásica de la Administración, Mac Graw Hill, Séptima Edición, 2006, pág. 150 (CHIAVENATO, 2006, pág. 150)

2.4. SISTEMA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.4.1. EL ÁREA DE RECURSO HUMANO COMO PROCESO¹⁴

Un enfoque de proceso al estudiar el área de Recursos Humanos proporciona:

- Un detalle de la administración del personal como un subaspecto dinámico del proceso total de la administración y como parte integral de las subdivisiones de la organización.
- Un análisis de la interdependencia entre varias particularidades de la administración del personal y entre los procesos administrativos.

Un análisis de la ecología de la administración del recurso humano; es decir se refiere a la relación entre varios procesos del recurso humano y su medio ambiente comprendiendo aquí el medio organizacional y los reglamentos gubernamentales.

2.4.2. PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.4.2.1. RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL¹⁵

El proceso de reclutamiento del personal involucra un proceso que depende de la organización. En la mayoría de las empresas, el proceso de reclutamiento empieza desde una decisión jerárquica, es decir el departamento de talento humano no puede realizar ningún tipo de actividad sin que el departamento en el que se encuentra disponible el puesto laboral haya tomado la decisión pertinente.

Como el proceso de reclutamiento se basa en el *personal* sus medidas se encuentran de acuerdo a la determinación jerárquica, que debe de ser aprobada con una orden de servicio u orden laboral.

El reclutamiento representa un proceso que ejecuta la tarea de captar personal calificado de las fuentes de reclutamiento anteriormente identificadas y almacenadas en la base de datos del departamento de talento humano.

¹⁴ Wendell L. French, Administración de Recursos Humanos, Tomo IV Administración de Personal, Desarrollo de Recursos Humanos, El modelo de proceso – sistemas de la organización, pág. 57 (French, pág. 57)

¹⁵ CHIAVENATO I, Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones, Novena Edición, 2009, pág. 127 (CHIAVENATO, 2009, pág. 127)

2.4.2.2. SELECCIÓN DEL PERSONAL¹⁶

La selección del personal busca entre los candidatos reclutados a los más convenientes para los puestos de trabajo disponibles con el propósito de mantener o incrementar la eficacia y el desempeño de los empleados, así como también la efectividad de la organización.

La selección pretende solucionar y mejorar dos problemas básicos:

- Adecuación de las personas al trabajo
- Eficiencia y Eficacia de las personas en el puesto de trabajo

Como la selección del recurso humano es un sistema de comparación y de elección, para tener validez necesita algún estándar o criterio, el cual se obtiene de los requisitos del puesto disponible, es decir el punto de partida es la referencia sobre el puesto o sobre las competencias de personal que se requieren.

2.4.3. ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.4.3.1. DISEÑO DE PUESTOS¹⁷

El proceso de diseño de puestos contiene la ubicación de las personas en los puestos y la evaluación. Para que un participante entienda las funciones que se les atribuyen debe pasar por un proceso de socialización organizacional, es decir, un proceso de aprendizaje de los valores, normas y conductas requeridos por la organización. El área de Recursos Humanos considera las funciones como puestos laborales.

No siempre Recursos Humanos es el departamento que se encarga de describir los puestos si no otros departamentos, que pueden utilizar varios modelos para el diseño de los puestos.

¹⁶ CHIAVENATO I, Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones, Novena Edición, 2009, pág. 143 (CHIAVENATO, 2009, pág. 143)

¹⁷ CHIAVENATO I, Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones, Novena Edición, 2009, pág. 171 (CHIAVENATO, 2009, pág. 171)

2.4.3.2. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS¹⁸

Mientras los puestos son detallados y diseñados por los demás departamentos, el área de Recursos Humanos necesita describirlos y analizarlos para determinar las características, habilidades, capacidades y aptitudes que requieren tener sus ocupantes y administrarlos con la finalidad de perfeccionar el conocimiento de los empleados.

2.4.3.3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO¹⁹

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del comportamiento del personal en los puestos que laboran.

A pesar de ser un compromiso y una responsabilidad de línea, en algunas organizaciones es una función del personal; la evaluación del desempeño es una obligación del supervisor directo, del propio empleado o también de una comisión de evaluación dentro de la organización, la misma que depende de los objetivos de ésta.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son: escalas gráficas, elección esforzada, investigación de campo, comparación por pares, frases descriptivas y métodos mixtos.

2.4.4. MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

2.4.4.1. REMUNERACIÓN²⁰

El proceso de remuneración o administración de sueldos y salarios pretende implantar o mantener las estructuras salariales en el interior por medio de la valoración y composición del puesto, al mismo tiempo que una coherencia del exterior, ambas se relacionan con una política salarial que determina las decisiones de la organización respecto de la remuneración de los empleados.

¹⁸ CHIAVENATO I, Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones, Novena Edición, 2009, pág. 189 (CHIAVENATO, 2009, pág. 189)

¹⁹ CHIAVENATO I, Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones, Novena Edición, 2009, pág. 201 (CHIAVENATO, 2009, pág. 201)

²⁰ CHIAVENATO I, Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones, Novena Edición, 2009, pág. 233 (CHIAVENATO, 2009, pág. 233)

2.4.4.2. PLANES DE PRESTACIONES SOCIALES²¹

Las prestaciones sociales son facilidades, servicios, utilidades y ventajas que la organización ofrece a cada miembro. Las prestaciones son medios a disposición de la organización para satisfacer las necesidades del ser humano.

Los costos de los planes de prestaciones sociales siempre deben sujetarse al principio de la responsabilidad mutua; es decir sus costos deben ser distribuidos de alguna manera, entre la organización y el personal.

2.4.4.3. CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO²²

Los subsistemas para retener al recurso humano de la organización exigen condiciones de trabajo que certifiquen las condiciones de salud y bienestar del trabajador. La higiene laboral se orienta tanto a las personas como a las situaciones en las que se encuentra el ambiente de la organización.

La seguridad laboral se enfoca en la prevención de accidentes, robos, incendios, etc.

La seguridad y la higiene laboral son actividades que se encuentran enlazadas que implican directamente en la continuidad de la producción y el moral de los empleados.

La calidad de vida en el trabajo está logrando una gran importancia sin precedente para el éxito de la empresa.

2.4.4.4. RELACIONES CON LAS PERSONAS²³

Las relaciones con las personas son el sistema de relaciones entre la organización, los empleados y los sindicatos que los representan.

Los conflictos entre las organizaciones y sus miembros se generan por la diferenciación de trabajo, recursos compartidos e interdependencia, los mismos que producen el comportamiento de conflictos, que exige una resolución a fin de evitar consecuencias.

Los conflictos pueden tener resultados constructivos o destructivos, estos conflictos son los que involucran a las organizaciones y a los sindicatos que representan a los empleados.

²¹ CHIAVENATO I, Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones, Novena Edición, 2009, pág. 263 (CHIAVENATO, 2009, pág. 263)

²² CHIAVENATO I, Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones, Novena Edición, 2009, pág. 275 (CHIAVENATO, 2009, pág. 275)

²³ CHIAVENATO I, Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones, Novena Edición, 2009, pág. 295 (CHIAVENATO, 2009, pág. 295)

2.4.5. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

2.4.5.1. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL²⁴

El proceso de capacitación y desarrollo del personal es flujo de sucesos muy complejo ya que las personas son los únicos elementos capaces de dirigirse y desarrollarse por sí mismos.

La capacidad es un tipo de educación profesional más específica que la formación y desarrollo profesional, es un proceso educativo que busca generar cambios de conducta.

La capacitación es un proceso que comprende cuatro etapas:

- a) Detección de necesidades
- b) Programa de capacitación
- c) Ejecución de resultados
- d) Evaluación de resultados

2.4.5.2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL²⁵

El desarrollo organizacional implica transformar a las empresas mecanicistas en orgánicas mediante el cambio organizacional, la modificación de la cultura organizacional y la posibilidad de compartir sus metas y los objetivos individuales de los participantes.

El desarrollo organizacional es un proceso que comprende tres etapas:

- a) Recopilación de datos
- b) Diagnóstico organizacional
- c) Acción de intervención

Este proceso tiene como propósito aumentar el grado de confianza y apoyo entre el personal de la empresa, incrementar la confrontación de los problemas organizacionales, aumentar la apertura de comunicación laboral e incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción de los empleados.

²⁴ CHIAVENATO I, Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones, Novena Edición, 2009, pág. 315 (CHIAVENATO, 2009, pág. 315)

²⁵ CHIAVENATO I, Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones, Novena Edición, 2009, pág. 347 (CHIAVENATO, 2009, pág. 347)

2.4.6. AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

2.4.6.1. SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS²⁶

Los sistemas de información de recursos humanos se basan en el control y en la información que se adquiere del procesamiento de los datos, este puede ser un manual el cual exige que los datos se acumulen y se almacenen en registros o archivos, el mismo que se conoce como banco de datos, éste último implicará al sistema de información para que sirva de base para el proceso de toma de decisiones sobre las personas.

2.4.6.2. ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL²⁷

La ética y responsabilidad social se fundamenta en las actividades de beneficencia y los compromisos de ésta con la sociedad en general y de manera más penetrante con los grupos o parte de ellos con los que se tiene más contacto.

La organización debe evaluar y pagar los costos sociales que esta genera, así como también ampliar el terreno de sus objetivos mediante la determinación de la función social que desempeñará.

2.5. TÉRMINOS ESENCIALES PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO

2.5.1. PROCESO²⁸

Un proceso es un conjunto de acciones directamente relacionadas o que interactúan entre sí ejecutas por una persona o un grupo de personas, las mismas que transforman elementos o inputs de entrada en elementos de salida o resultados (outputs), estos resultados deben cumplir con las expectativas y necesidades del cliente ya sean estos productos o servicios.

²⁶ CHIAVENATO I, Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones, Novena Edición, 2009, pág. 375 (CHIAVENATO, 2009, pág. 375)

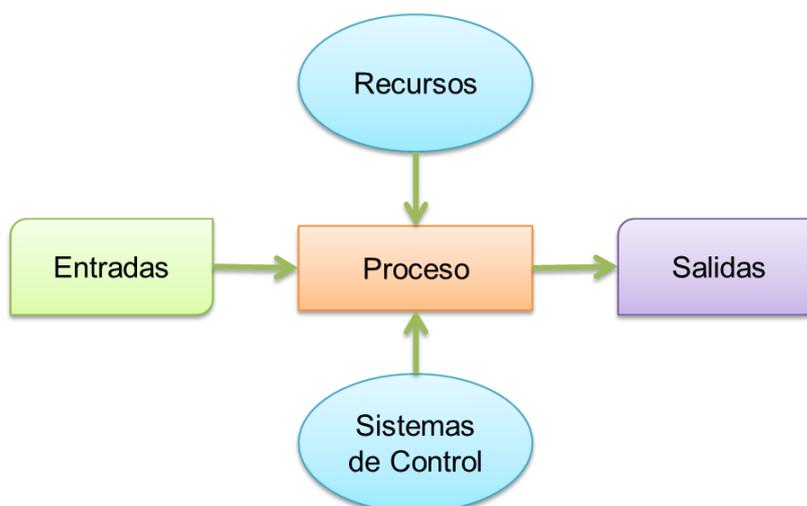
²⁷ CHIAVENATO I, Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones, Novena Edición, 2009, pág. 387 (CHIAVENATO, 2009, pág. 387)

²⁸ CAMISÓN C., CRUZ S., GONZALEZ T. Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas, La Gestión de la Calidad por Procesos, Pearson, 2006, pág. 843 (CAMISÓN C., 2006, pág. 843)

2.5.1.1. ELEMENTOS DE UN PROCESO²⁹

Los elementos de un proceso son:

- ✓ Inputs o entradas, son proporcionados por proveedores internos o externos que cumplen ciertos parámetros establecidos.
- ✓ Proceso, serie de actividades ejecutadas por personas, métodos y recursos.
- ✓ Outputs o salidas, resultado del proceso que cumplirá las expectativas del cliente interno o externo
- ✓ Recursos, son aquellos que se utilizan para ejecutar el proceso, ya sean humanos, tecnológicos, financieros, infraestructura.
- ✓ Sistema de Control, conformado por indicadores, objetivos que sirven para tomar decisiones y evaluar el progreso del proceso, corregir desviaciones y proponer mejoras.



Realizado por: **Xiomara Perero**
Gissella Reyes

ILUSTRACIÓN 2.2 ELEMENTOS DE UN PROCESO

Todos los procesos de una organización interactúan entre sí, es por ello, que la salida de un proceso representa la entrada del siguiente proceso, esto implica que se debe conocer claramente las limitaciones para poder administrarlos de manera efectiva.

²⁹ CAMISÓN C., CRUZ S., GONZALEZ T. Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas, La Gestión de la Calidad por Procesos, Pearson, 2006, pág. 845 (CAMISÓN C., 2006, pág. 845)

2.5.1.2. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS³⁰

Se pueden detallar tres tipos de procesos:

- Procesos estratégicos, son aquellos en los cuales las organizaciones elaboran sus objetivos y desarrollan estrategias.
- Procesos claves, conocidos también como operativos y son netamente de la actividad de la empresa.
- Procesos de apoyo, denominados también de soporte, son aquellos que proporcionan los recursos o medios necesarios, además del apoyo para que los procesos claves puedan cumplir sus funciones.

2.5.1.3. FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE UN PROCESO

Se utiliza el formato que se detalla a continuación, para describir un proceso:

DETALLE DEL PROCESO		N°
NOMBRE DEL PROCESO		
RESPONSABLE		
OBJETO		
ALCANCE		
NORMATIVA		
DESCRIPCION		
FLUJOGRAMA		

Realizado por: **Xiomara Perero**
Gissella Reyes

ILUSTRACIÓN 2.3 FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE UN PROCESO

³⁰ CAMISÓN C., CRUZ S., GONZALEZ T. Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas, La Gestión de la Calidad por Procesos, Pearson, 2006, pág. 848 (CAMISÓN C., 2006, pág. 848)

2.5.2. CADENA DE VALOR³¹

El enfoque de la Cadena de Valor establecido por Michael Porter es uno de los más utilizados en el análisis interno de las organizaciones.

Una cadena de valor está formada por un conjunto de actividades claves, actividades que intervienen directamente en la producción o sirven de apoyo para la terminación del bien o servicio que se ofrecerá al cliente final.

Porter clasifica las actividades en dos grupos: actividades primarias, son aquellas que participan directamente en el proceso de producción y las actividades de apoyo, que facilitan la creación del bien o servicio hasta su entrega al cliente.

2.5.2.1. PARTES DE LA CADENA DE VALOR³²



Realizado por: **Xiomara Perero**
Gissella Reyes

ILUSTRACIÓN 2.4 PARTES DE LA CADENA DE VALOR

³¹ HITT A., BLACK J., PORTER L, Administración, Administración Estratégica, Pearson, 2006, pág. 205 (HITT A., 2006, pág. 205)

³² HITT A., BLACK J., PORTER L, Administración, Administración Estratégica, Pearson, 2006, pág. 206 (HITT A., 2006, pág. 206)

Michael Porter clasifico las actividades en dos grupos:

- Actividades Primarias, relacionadas con la fabricación del producto o prestación del servicio, su salida al mercado, comercialización y el servicio al cliente. Las actividades que se encuentran en este grupo son:

Logística Interna, encargada de recibir, almacenar, distribuir los insumos. Comprende materias primas, transportación, inventarios e información.

Operaciones, actividades relacionadas a la transformación de los insumos y actividades de mantenimiento de las maquinarias.

Logística externa, actividades de traslado del producto o servicio de la empresa al cliente.

Marketing y Ventas, actividades enfocadas a que el cliente conozca el producto o servicio que ofrece la empresa.

Servicio, actividades diseñadas para que el producto no sea olvidado por el cliente, y vuelva a ser comprado.

- Actividades de soporte o de apoyo, sirven de base para que las actividades primarias puedan ejecutarse, en este grupo encontramos:

Abastecimiento, actividades que suministran de activos para cada una de las actividades primarias.

Desarrollo de la tecnología, actividades relacionadas con el desarrollo de la tecnología con el fin de perfeccionar los productos o innovar los procesos.

Administración de los Recursos Humanos, actividades encargadas del personal que forma parte la empresa, selección, contratación, capacitación, evaluación, es una actividad de apoyo fundamental.

Infraestructura de la empresa, consiste en actividades de planeación, finanzas, contabilidad, aspectos jurídicos.

2.5.2.2. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN³³

Es una herramienta que facilita la elección de opciones sobre una base de ponderación y aplicación de criterios. Consiste en la determinación de un valor para cada criterio.

Los pasos para elaborar una matriz de priorización son:

- Establecer el objetivo
- Determinar las opciones
- Desarrollar los criterios de decisión
- Ponderar los criterios desarrollados
- Comparar las opciones
- Elegir la mejor opción

2.5.2.3. FLUJOGRAMAS³⁴

Diagramar es representar gráficamente hechos, movimientos, relaciones de cualquier tipo a través de símbolos que esclarezcan los vínculos entre distintos factores y/o unidades administrativas, al igual que la relación causa- efecto que existe entre ellos. Permite discernir de una manera analítica y detallada la secuencia de una acción, esto fortalece la capacidad de decisión.

Las organizaciones pueden dar seguimiento a través de diagramas de flujo, un vital elemento que descompone en partes los procesos complejos, esto otorga una mejor comprensión.

³³ AITECO, Matriz de Priorización, <http://www.aiteco.com/matriz-de-priorizacion/> (AITECO, s.f.)

³⁴ BENJAMIN E., FINCOWSKY F., Organización de Empresas, Procedimientos y Procesos, Mc Graw Hill, Tercera Edición, 2009 (BENJAMIN E., 2009)

2.5.2.3.1. SIMBOLOGÍA

Si un diagrama de flujo está elaborado con un lenguaje inadecuado e incoherente, el mensaje será difícil de comprender o mal interpretar. Por ello, surge la necesidad de contar con símbolos estándar que permitan tener un significado preciso.

La figura adjunta detalla algunos de los símbolos que se utilizan.

Simples	
Símbolo	Representa
	Operación. Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección. Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.
	Desplazamiento o transporte. Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	Depósito provisional o espera. Indica demora en el desarrollo de los hechos.
	Almacenamiento permanente. Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera en un almacén.
Combinados	
Símbolo	Representa
	Origen de una forma o documento. Indica el hecho de elaborar una forma o producir un informe.
	Decisión o autorización de un documento. Representa el acto de tomar una decisión o bien el momento de efectuar una autorización.
	Entrevistas. Indica el desarrollo de una entrevista entre dos o más personas.
	Destrucción de documento. Indica el hecho de destruir un documento o parte de él, o bien la existencia de un archivo muerto.

Realizado por: Xiomara Perero

Gissella Reyes

ILUSTRACIÓN 2.5 SIMBOLOGÍA

2.5.2.4. INDICADORES DE GESTIÓN

En un sistema de gestión se deben definir indicadores que ayuden a medir y monitorear el desempeño de sus procesos documentados.

Los criterios para definirlos son:

- Simple, deben ser comprensibles.
- Medible, sean cuantitativos.
- Enfocado al cliente, se ajuste a las necesidades del cliente.
- Costo, se considere el coste de medición.
- Visible, sea expuesto a la vista de todo el personal.
- Periodo, establecido en función del tiempo.
- Alineado, de acuerdo a objetivos estratégicos.
- Resultados, son parte de informes de gerencia.

Se pueden diseñar varios indicadores de gestión, dependiendo del desempeño que se desea medir, como: eficiencia, eficacia, productividad y rentabilidad.

$$\text{Indicadores de eficacia} = \frac{\text{Recursos Presupuestados}}{\text{Recursos Obtenidos}}$$

$$\text{Indicadores de eficiencia} = \frac{\text{Recursos Presupuestados}}{\text{Recursos Utilizados}}$$

$$\text{Indicadores de productividad} = \frac{\text{Resultados Obtenidos}}{\text{Recursos Utilizados}}$$

$$\text{Indicadores de rentabilidad} = \frac{\text{Resultados Obtenidos} \times \text{Valor Unitario}}{\text{Recursos Utilizados} \times \text{Costo Unitario}}$$

2.5.2.5. MANUAL DE PROCESOS³⁵

Son documentos que sirven como medios de coordinación que transmiten de manera ordenada y sistemática la información de una organización, así como, instrucciones y lineamientos que ayuden a mejorar el desempeño de las tareas.

Representa un instrumento crucial para la toma de decisiones y la mejora continua.

Un manual incluye antecedentes, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elemento de calidad, etc.

2.6. MEJORA CONTINUA³⁶

Mejorar la eficacia de su sistema aplicando la política de calidad, los resultados de las verificaciones de inspección, los objetivos de calidad, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión de la Dirección.

Frecuentemente la empresa deberá corregir sus procesos incrementando la eficacia de los mismos, empleando la política, análisis de datos, los objetivos establecidos, las acciones correctivas y preventivas con el fin de optimizar los recursos.

³⁵ BENJAMIN E., FINCOWSKY F., Organización de Empresas, Procedimientos y Procesos, Mc Graw Hill, Tercera Edición, 2009 (BENJAMIN E., 2009)

³⁶ NORMA ISO 9001 – 2015 (NORMA ISO 9001 – 2015)

CAPITULO III

3. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO APLICADO AL ÀREA DE RECURSOS HUMANOS

3.1. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

3.1.1. GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA CONSTRUCCIÓN VIAL

El crecimiento de la construcción vial en el Ecuador es conocido por sus procesos lentos en el ámbito tecnológico, seguido por las oportunidades de inversión en construcciones, modificaciones y mejoras en el aspecto físico que se presentan como un lienzo de apoyo para la gestión pública.

Una circunstancia destacada en esta gestión es el constante descuido en la parte administrativa, con la cual se ha evidenciado el desinterés hacia el alcance y cumplimiento de los objetivos de la organización.

La administración de la construcción vial ha incrementado y ha proporcionado una orientación considerable en los últimos años. El componente principal de esta orientación es la operación de sistemas de concesiones.

Los factores primordiales dentro de la vialidad desde la cuestión económica son las organizaciones, los clientes y subsecuentemente el país los cuales se favorece con las creaciones de infraestructuras mejores construidas, planteadas, diseñadas y más eficientes.

3.1.2. ENFOQUE

Los proyectos viales se manifiestan por la necesidad de solucionar problemas de accesibilidad, la evaluación técnica abarca el identificar si la vía durante su tiempo vida útil tendrá se manifestará con estados adecuados para el desplazamiento de vehículos.

La evaluación ambiental determina y examina las variaciones en los medios físicos, aire, suelo y, agua, que vulneran contra la biodiversidad y a los aspectos socioculturales de una localidad específica, posteriormente plantear actividades que reduzcan estos impactos.

Por otra parte la evaluación económica se enfoca en establecer si un proyecto vial producirá rentabilidad reconociendo y considerando los rendimientos potenciales y costos asignados a este, de manera en que se establecen si este rendimiento retribuye los costos incurridos durante el desarrollo de la construcción vial, esta evaluación económica de construcción vial se basa en un análisis diferencial entre la rentabilidad y los costos, entre una orientación de referencia sin proyecto y una orientación de referencia con proyecto, las cuales se planifican durante todo el período de la realización de la obra vial de una forma independiente, tanto del punto de vista del cambio de las características viales como económico.

3.1.3. PRINCIPALES PRODUCTORES

Las principales empresas que se encuentran dentro del sector de construcción vial, se destacan las siguientes:

- ✓ PANAVIAL S.A
- ✓ HIDALGO & HIDALGO S.A
- ✓ CORSAM S.A
- ✓ PROGECON S.A
- ✓ CONVIAL S.A

3.2. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

3.2.1. PERFIL CORPORATIVO

La organización fue creada mediante ordenanza municipal aprobada en sesiones del concejo municipal celebradas los días XX de abril y XX de septiembre del 20X0, promulgada por el Alcalde mediante Decreto.

3.2.2. MISIÓN

Somos una empresa responsable de construcción, supervisión y ejecución de proyectos viales, siendo líderes en el aseguramiento de la calidad, basándonos en una operación flexible, eficiente y de bajo costo con los mejores recursos humanos y tecnológicos disponibles en el mercado, lo que nos permitirá forjar relaciones de trabajo a largo plazo con nuestros clientes y la comunidad.

3.2.3. VISIÓN

Ser reconocidos como uno de los grupos construcciones viales líderes del país y a través de la generación de proyectos, negocios y soluciones integrales para nuestra comunidad lograr ser uno de los protagonistas de la actividad empresarial, manteniendo siempre nuestro compromiso con el desarrollo del país, la comunidad, y con total respecto a nuestro entorno ambiental.

3.2.4. OBJETIVOS

- ✓ Renovar las carreteras dentro de la ciudad y parroquias, de esta manera contar con carreteras de accesos eficientes a distintas poblaciones.
- ✓ Satisfacer los requerimientos y necesidades de los clientes.
- ✓ Brindar un servicio de calidad que garantice el trabajo realizado por el personal administrativo, equipo camionero y de la planta de asfalto.
- ✓ Mantener control en los procesos de la organización, con la meta de mejorarlos.
- ✓ Cumplir con los proyectos y estudios en las diferentes instituciones públicas de la provincia y el país.
- ✓ Ejecutar cualquier tipo de obra solicitada por alguna institución del estado central o autónomo que lo solicite.
- ✓ Competir y licitar con las organizaciones privadas para realizar convenios de obras con instituciones públicas.
- ✓ Cumplir las metas establecidas.

3.2.5. POLÍTICAS

- ✓ Promover el crecimiento coordinado y equilibrado de las funciones de las organizaciones.
- ✓ Poseer recurso humano técnico, administrativo y operativo capacitado e idóneo y con disposición de responsabilidad y desempeño.
- ✓ Impulsar el trabajo en equipo y la estructuración de ideas y esfuerzos entre dirigentes y departamentos.
- ✓ Proponer proyectos de desarrollo de vías de las comunidades.
- ✓ Estimular la gestión local a través de optimización de los esfuerzos institucionales y organizacionales dirigidos al objetivo de desarrollo.
- ✓ Implantar convenios de contribución interinstitucionales con organismos públicos y privados encaminados a mejorar las vías en la sociedad.

3.2.6. ACTIVIDAD ECONÓMICA

- ✓ Edificaciones de obras viales
- ✓ Alquiler de equipos y maquinarias de construcción
- ✓ Venta al por mayor y menor de material pétreo
- ✓ Transporte de material pétreo
- ✓ Fabricación y venta de hormigón asfáltico

3.2.7. ESTRUCTURA ORGÁNICA

La empresa para realizar sus funciones de manera ordenada con el fin de cumplir con los objetivos propuestos está integrada por los siguientes procesos y departamentos detallados a continuación:

1. PROCESOS ESTRATÉGICOS

- 1.1. DIRECTORIO
- 1.2. GERENCIA GENERAL

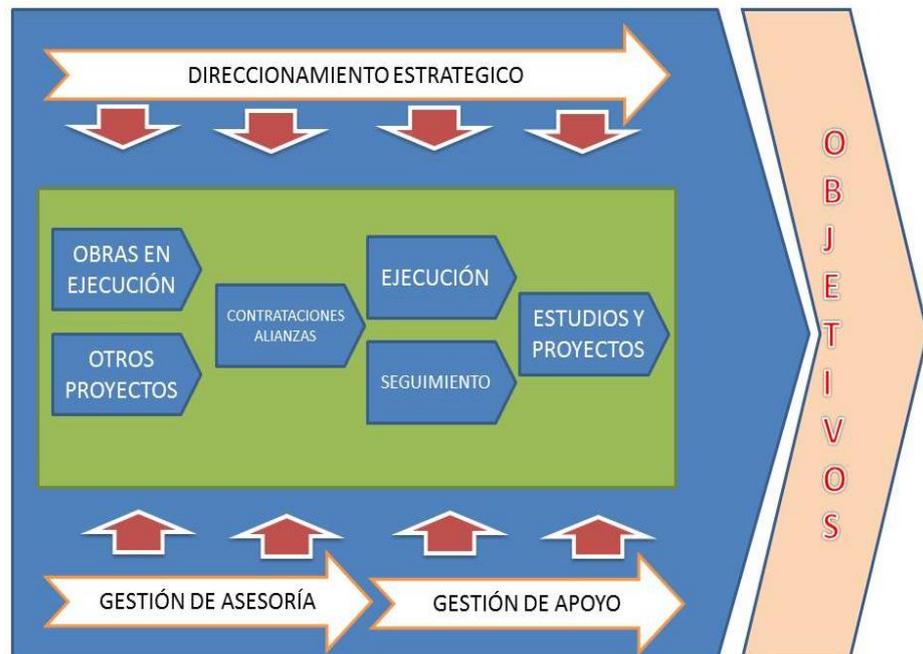
2. PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

- 2.1. GESTIÓN DE OBRAS
 - 2.1.1. ANALISTA DE COSTOS
 - 2.1.2. MOVIMIENTO DE TIERRA
 - 2.1.3. PLANTA DE ASFALTO
 - 2.1.4. LABORATORIO

3. PROCESOS HABILITANTES

- 3.1. DE ASESORÍA
 - 3.1.1. GESTIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA
 - 3.1.2. AUDITORÍA INTERNA
- 3.2. DE APOYO
 - 3.2.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA
 - 3.2.1.1. COMPRAS PÚBLICAS
 - 3.2.1.2. BODEGA
 - 3.2.1.3. SERVICIOS GENERALES
 - 3.2.1.4. MANTENIMIENTO Y TALLERES
 - 3.2.1.5. CONTABILIDAD
 - 3.2.1.6. TALENTO HUMANO

3.2.7.1. REPRESENTACIONES GRÁFICAS
3.2.7.1.1. CADENA DE VALOR



Fuente: Empresa de Construcción Vial

ILUSTRACIÓN 3.1 CADENA DE VALOR

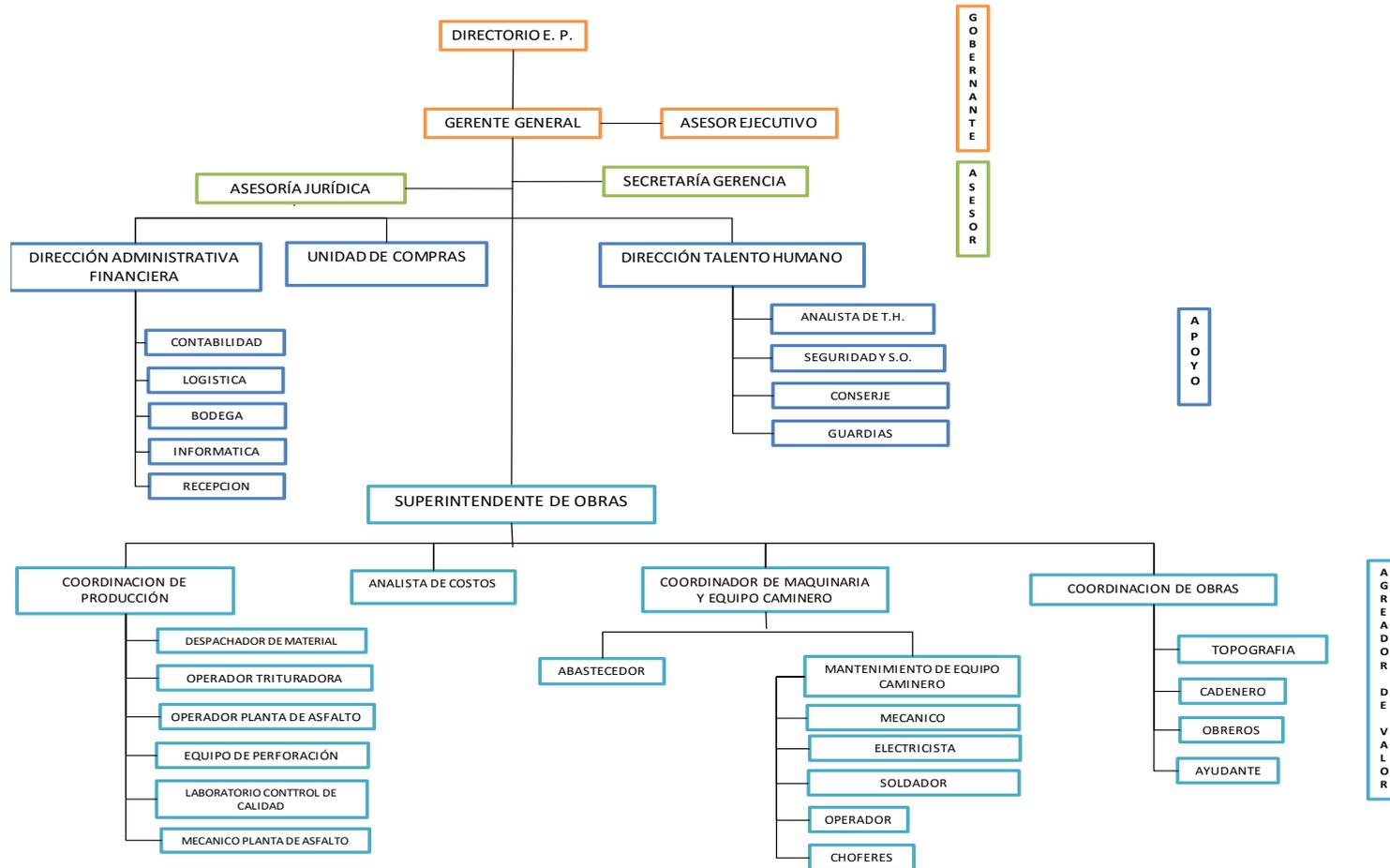
3.2.7.1.2. MAPA DE PROCESOS



Fuente: Empresa de Construcción Vial

ILUSTRACIÓN 3.2 MAPA DE PROCESOS

3.2.7.1.3. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Empresa de Construcción Vial

ILUSTRACIÓN 3.3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

3.2.8. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DESCRIPTIVO

A continuación, se presenta el detalle de las funciones de los departamentos más representativos de la organización:

3.2.8.1. GERENCIA

Se encarga de asegurar una gestión empresarial, económica, financiera, administrativa, comercial, técnica y operativa con eficiencia, debe velar por el cumplimiento de todas las obligaciones legales de la organización.

Principales Funciones

- Aprobar el plan anual de contrataciones en las formas y plazos determinados en la ley.
- Modificar y aprobar los reglamentos internos que necesite la institución para el cumplimiento eficiente de los objetivos establecidos.
- Adoptar e implementar las determinaciones comerciales para el incremento de la rentabilidad y satisfacción de necesidades para lo cual establecerá estrategias de negocios competitivas.
- Dirigir, organizar, implementar y supervisar el cumplimiento del plan.
- Dirigir y coordinar la elaboración y la ejecución del plan estratégico institucional y el plan operativo anual.
- Preparar indicadores de gestión para que fomenten la toma de decisiones.
- Examinar y supervisar las funciones de los trabajadores, de la administración de la organización y distribuirles disposiciones e instrucciones que incrementen la eficiencia y la buena marcha de la empresa.

3.2.8.2. DEPARTAMENTO DE ASESORÍA JURÍDICA

Este departamento se encarga de planificar, dirigir, controlar y examinar los procesos jurídicos que comprenda la representación legal de la empresa.

Principales Funciones

- Ofrecer asesoría jurídica y absolver consultas que desarrollen los directivos, gerencia, funcionarios y servidores de la empresa.
- Desarrollar un resumen periódicamente de las disposiciones administrativas y legales de utilidad para la organización.
- Proponer proyectos de resoluciones, reformas, convenios, contratos y demás instrumentos jurídicos.
- Autorizar y suscribir minutas con respecto a los convenios y contratos que ejecute la organización.

3.2.8.3. DEPARTAMENTO DE COMPRAS PÚBLICAS

El departamento de Compras Públicas es el encargado de organizar e inspeccionar las actividades de adquisición y contratación de los diferentes bienes y servicios, a través del Portal del Instituto Nacional de Compras Públicas con el objetivo de que los procesos que se incurran para la obtención y contratación de estos recursos sean transparentes, ágiles y eficientes.

Principales Funciones

- Formular la cotización en línea de bienes y servicios de acuerdo a los requerimientos organizacionales.
- Elaborar un plan anual de compras.
- Desarrollar informes que ayuden a la verificación de documentos para la adquisición de bienes y servicios.
- Analizar ofertas para la toma de decisiones de acuerdo a las solicitudes de las distintas instituciones.

3.2.8.4. DEPARTAMENTO DE ADMINISTRATIVO FINANCIERO

Este departamento es el responsable de administrar los recursos que posee la empresa tanto físicos como financieros, así como también asegurar el desarrollo integral del recurso humano para satisfacer las necesidades y servicio.

Principales Funciones

- Dirigir, coordinar, supervisar y evaluar la ejecución de las planificaciones establecidas del área financiera y administrativas.
- Determinar orientaciones administrativas enfocadas a las estrategias y objetivos de la institución.
- Garantizar la eficiencia del sistema de control interno que proporciones la seguridad necesaria para el buen funcionamiento de los procesos de la empresa.
- Asegurar el buen manejo del sistema de información presupuestaria y contable.
- Garantizar el registro pertinente de las transacciones financieras con dependencia a las normas y procedimientos técnicos, estableciendo estrategias en cada una de las áreas.
- Establecer responsabilidades y funciones a cada uno de los empleados de las áreas implicadas.
- Formular y planificar de manera eficiente el presupuesto anual de la empresa.

3.2.8.5. DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

El departamento de talento humano es el que se encarga de gestionar, dirigir y organizar el recurso humano de la institución con el fin de garantizar que la ejecución de las actividades se realice con responsabilidad, y compromiso.

Principales Funciones

- Manejo eficiente de la nómina del personal y la información de los roles mensuales.
- Rotación y evaluación periódica del desempeño del personal de la empresa.
- Selección y contratación del personal.
- Elaborar una base de datos con los perfiles y datos personales de los empleados de la organización.
- Facilitar los medios que sean necesarios para que el recurso humano pueda llevar a cabo sus funciones dentro de la institución.
- Desarrollar las planificaciones para efectuar capacitaciones, selección y contratación, evaluación de desempeño del personal.

3.2.8.6. DEPARTAMENTO GESTIÓN DE OBRAS

Este departamento tiene el deber de organizar, dirigir, delinear, elaborar y supervisar de manera inmediata el cumplimiento de las actividades para la estructuración de las obras de infraestructura vial, se encarga también de presentar informes acerca de los avances y trabajos que realiza el personal operativo, enfocándose en el bienestar de los empleados de la empresa y de la sociedad minimizando el impacto ambiental que pueda provocar la construcción de las obras.

Principales Funciones

- Coordinar, supervisar y evaluar las actividades vinculadas con la planificación, coordinación, evaluación y control de los procesos que agregan valor.
- Comprobar y examinar el rendimiento e indicadores de la administración periódica de cada área y aplicar acciones correctivas necesarias.
- Elaborar informes administrativos y técnicos cuando sean solicitados por la alta gerencia.
- Examinar y verificar los presupuestos de cada departamento y planificar el presupuesto general de las obras.
- Controlar el cumplimiento del plan para la construcción de obra civil y producción.

3.2.8.7. DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

El departamento de mantenimiento organiza y controla las actividades y servicios que solicite la empresa para el mantenimiento de equipos, instalaciones y maquinarias para asegurar la operatividad y fortalecimiento de los mismos.

Principales Funciones

- Elaborar informes periódicos de mantenimiento de equipos, instalaciones y maquinarias de la organización.
- Planificar los mantenimientos preventivos, predictivos y correctivos de las maquinarias y equipos.
- Elaborar presupuestos de reparación y mantenimiento, y diseñar informes de necesidades de herramientas, repuestos y materiales requeridos para el correcto funcionamiento.
- Desarrollar informes de cumplimiento de las actividades según las planificaciones establecidas.

3.3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

Este análisis permitirá determinar una serie de factores internos y externos relacionados directamente con la organización, con esta evaluación servirá para establecer objetivos y determinar estrategias necesarias para mejorar su posicionamiento en la industria y su competitividad.

3.3.1. ANÁLISIS INTERNO

Dentro de este análisis se pueden determinar factores que forman parte del desarrollo de la organización, tales como clientes, proveedores y competencia, elementos primordiales para el alcance de los objetivos.

3.3.2. CLIENTES

A pesar de que este mercado ha ido creciendo, la empresa no cuenta con una amplia variedad de clientes, uno de los factores que influye en este es que no cuenta con un personal de marketing, que ayude que la empresa sea conocida a nivel nacional, sus ingresos principales se generan del Gobierno Autónomo de dos cantones.

3.3.3. PROVEEDORES

La organización debido a que se dedica a la construcción, depende de otras entidades que le provisionen de materia prima, pero estos deben ser elegidos y aprobados mediante el portal de compras públicas.

3.3.4. COMPETENCIA

La competencia es muy amplia, ya que en el mercado nacional existen empresas con mayor ventaja competitiva, además que manejan personal destinado a promocionar a sus organizaciones.

3.3.5. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis situacional externo abarca los factores sociales que impactan al microambiente en su totalidad y comprende factores político, económico, tecnológico, socio cultural y tributario.

Considerando los factores que intervienen en la actividad de la institución es necesario realizar un análisis amplio de la situación externa para lograr introducir las mejoras que la empresa necesita para su óptimo rendimiento.

La evaluación del ámbito externo tiene como principal propósito establecer y proporcionar los cambios necesarios para un mejor resultado futuro, las modificaciones que se dan pueden comprometer directamente en el funcionamiento debido a que tienen una gran influencia en las actividades de la empresa, estos cambios deber ser desarrolladas en función de que los mismos puedan provocar un impacto beneficioso que representarían oportunidades o incluso provocar un impacto adverso que se denominan también amenazas para la organización, la misma que se enfocaría en beneficiarse de las oportunidades y minimizar las amenazas.

Teniendo en cuenta que no se puede modificar el entorno es necesario desarrollar un plan estratégico el cual le posibilite a la organización aprovechar las situaciones positivas y contrarrestar las situaciones negativas, y de esta manera mejorar su rendimiento y posición competitiva.

3.3.5.1. FACTOR POLÍTICO

El ámbito político de la empresa se encuentra vinculado con la estabilidad gubernamental y las diferentes políticas generales que se enfocan en llevar a cabo las administraciones públicas en aspectos de fiscalidad, bienestar social o comercio exterior.

El aspecto político está integrado por normativas y leyes que regulan e influyen en las actividades que desarrollan las empresas, en algunos de los casos las limitan o hasta las prohíben y en otros casos las motivan.

La empresa cumple con todos los requisitos, leyes, decretos, resoluciones y demás exigidas por las entidades que controlan y regulan las instituciones de construcción vial, la organización cumple periódica y normalmente, con pagos y permisos pertinentes requeridos por instituciones de control como: Instituto Nacional de Compras Públicas(INCOP), Ministerio de Relaciones Laborales(MRL), Servicios de Rentas Internas(SRI), Superintendencia de Compañía, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social(IESS), Municipio.

3.3.5.2. FACTOR ECONÓMICO

El aumento del salario básico, la inflación, variaciones en las tasas de interés, incremento en el ingreso de clientes, son algunos factores que han influenciado en la actividad y desempeño de la organización.

De esta manera los factores económicos repercuten directamente sobre las estrategias empresariales, ya que las remuneraciones son pagadas de manera justa a todos los trabajadores, pagar a todos los proveedores, invertir o requerir de algún tipo de financiamiento.

Las variaciones que ocurren en los precios inciden en la inflación provocando un desequilibrio en las empresas, como el efecto sobre los costos de mano de obra que es un factor económico significativo.

Las nuevas tasas de interés impuestas por las instituciones bancarias, políticas económicas referentes a los precios, y consecuentemente todas las decisiones en el ámbito económico provoca repercusiones dentro de las organizaciones.

La falta de clientes y la forma de obtener ingresos, así como la dependencia de un ente público como principal cliente, en estos tiempos de crisis, afectan económicamente a la organización, generando una serie de dificultades ya que mensualmente se deben de cancelar las respectivas remuneraciones al personal administrativo y operativo, así como a los proveedores que suministran las materias primas, este factor es crítico el funcionamiento de la empresa.

3.3.5.3. FACTOR TECNOLÓGICO

El factor tecnológico ha tenido un gran impacto en las empresas, su mayor influencia es sobre la forma en como diseñan, producen, venden y compran bienes, prestan servicios entre otras actividades.

La fuerza tecnológica se considera un punto primordial en cualquiera de las organizaciones ya que alcanza resultados sorprendentes dentro de la administración institucional.

Es fundamental indicar que la tecnología puede presentar oportunidades como también amenazas debido a que un producto o servicio puede ser antiguo de un día a otro, así también puede proporcionar nuevas posibilidades para un nuevo producto, es por esto que los directivos de las organizaciones deben estar pendientes de los cambios y desarrollos científicos y tecnológicos que se pueden generar para que de manera razonable se invierta en el momento y cantidades necesarias, con costos apropiados.

En el entorno de las empresas de construcción de obra vial los cambios en la tecnología influyen en los rendimientos habituales de las obras, en el tiempo en que se realizan los procesos de construcción, en la economía de materiales, en la calidad de la obra y en la optimización de recursos.

Con la introducción de la tecnología, la empresa cuenta con mejores equipos y software que facilitan sus actividades, ayudando a la gestión administrativa ya que pueden optimizar recursos y brindar una atención oportuna a los miembros de la organización.

Así también las nuevas tecnologías remplazan la utilización de mano de obra, pero no en su totalidad, esta disminución de mano de obra se debe a la aparición de maquinarias como: tractores, retroexcavadoras, que ayudan a acelerar los procesos operativos para la construcción de obras.

3.3.5.4. FACTOR SOCIOCULTURAL

Los inconvenientes de la sociedad se acentúan con más fuerza, la distinción de clases sociales entre pobres y ricos, aquellos que tienen algo más o mucho más, quienes poseen poco o nada, es la realidad social que presenta el país.

Los cambios en cuanto a las preferencias, gustos, creencias, valores de las personas en la sociedad con respecto a las necesidades de transformaciones de vida en las ciudades, han generado que se requiera de una infraestructura cada vez más eficiente incluyendo aquí las renovaciones periódicas de las carreteras.

Nuestro país posee una gran variedad de culturas, las mismas que está dispuestas a aceptar el intercambio comercial y cultural, lo cual proporciona que se den cita muchos líderes, inversionistas y empresarios de otros países.

La situación económica y social ha provocado, preocupación en las personas y organizaciones que producen debido a la falta y ausencia de inversión y capital, lo cual dificulta que la empresa de construcción vial realice acciones benéficas y sociales para poder colaborar al bienestar de las personas en la localidad.

3.3.5.5. FACTOR TRIBUTARIO

La administración tributaria es un instrumento indispensable para esta organización, la misma controla y regula todas las contribuciones, tasas e impuestos que están sujetos en la ley.

La entidad realiza una correcta administración tributaria lo cual ha proporcionado alcanzar una evaluación y un análisis de todos los proyectos de construcción de obra, este análisis permite conocer las posibles consecuencias que pueden presentar los impuestos.

Este análisis se considera de gran importancia ya que se puede conocer de manera anticipada los impuestos que se incurren al elaborar un proyecto. La constructora vial está sujeta a cumplir las siguientes obligaciones:

Pago de impuestos de la empresa:

- Impuesto a la Renta
- Impuesto a la Patente Municipal
- Impuesto de Predio Urbano
- Impuesto a los Activos Totales
- Impuesto al Valor Agregado por la compra de materiales

Obligaciones tributarias de la empresa:

- Declaración de Retenciones en la Fuente
- Declaración Mensual del IVA
- Anexo de Compras y Retenciones en la Fuente.
- Anexo de Relación de Dependencia
- Declaración de Impuesto a la Renta Sociedades

3.3.6. ANÁLISIS FODA

Este análisis sirve para comprender la situación actual de la organización y localizar las áreas que requieren mejoras. Además, ayuda a la empresa encontrando factores estratégicos críticos que influyan en el cambio organizacional, afianzando las fortalezas, reduciendo las debilidades, utilizando sus oportunidades y eliminando las amenazas que presenta.

3.3.6.1. FACTORES INTERNOS

Los factores internos abarcan las fortalezas y debilidades que posee la organización permiten conocer elementos positivos y negativos que afectan o influyen en el desempeño de la empresa.

FORTALEZAS

Relación directa con el Gobierno Autónomo descentralizado del cantón, cliente principal en convenios para construcción y mejoramiento de obras viales.

Institución constituida legalmente.

Ofertas publicadas a nivel nacional a través del Portal de Compras Públicas.

Habilidades, competencia y trabajo en equipo del personal técnico y operativo.

Compromiso de los trabajadores.

Reconocimientos al personal a través de Incentivos (Horas Extras, pago por viáticos y subsistencias)

DEBILIDADES

Falta de disponibilidad de recursos financieros.

Las actividades de la institución se basan en rutinas que han realizado desde los inicios de la organización.

La organización no cuenta con planificaciones a corto ni mediano plazo.

Generan gastos de alquiler debido a que no cuentan con instalaciones propias pese a que poseen un terreno.

Falta de maquinarias de construcción, lo que retrasa los avances de las obras.

Comunicación Organizacional.

El área de Talento Humano no cuenta con procedimientos documentados de los subprocesos que maneja que posibilite un mayor control y genera controversias con otros departamentos.

Falta de planes de capacitación al personal administrativo y operativo.

Alta dependencia de recursos humanos para cumplir con el giro del negocio.

3.3.6.2. FACTORES EXTERNOS

Los factores externos comprenden las oportunidades que brinda el mercado, así como las amenazas que enfrenta esta industria, más aún en tiempos de crisis.

OPORTUNIDADES

Crecimiento del mercado.

Fuentes de financiamiento.

Crecimiento tecnológico y nuevos procesos en el tema de construcción.

Clientes satisfechos.

Convenios con diferentes Gobiernos cantonales.

AMENAZAS

Aumento constante en precios de materias primas y condicionamiento de los proveedores.

Aumento en costos de construcción.

Crisis económica.

Alta competitividad desleal.

Reducción de la demanda.

Mantenimiento de las maquinarias en aumento.

Corrupción.

Renuncia del personal por falta de pagos.

3.3.7. CUADRO ANÁLISIS FODA

En el siguiente Cuadro N° 1, se presenta el análisis FODA

Análisis Interno	Análisis Externo
<p>Debilidades</p> <p>D1: Falta de disponibilidad de recursos financieros.</p> <p>D2: Las actividades se basan en rutinas que han realizado desde los inicios de la organización.</p> <p>D3: La organización no cuenta con planificaciones a corto ni mediano plazo.</p> <p>D4: Gastos de alquiler debido a que no cuentan con instalaciones propias pese a que poseen un terreno.</p> <p>D5: Falta de maquinarias de construcción, lo que retrasa los avances de las obras. Comunicación Organizacional.</p> <p>D6: El área de Talento Humano no cuenta con procedimientos documentados de los subprocesos que maneja que posibilite un mayor control y genera controversias con otros departamentos.</p> <p>D7: Falta de planes de capacitación al personal administrativo y operativo.</p> <p>D8: Alta dependencia de recursos humanos para cumplir con el giro del negocio.</p>	<p>Amenazas</p> <p>A1: Aumento en costos de construcción.</p> <p>A2: Aumento en costos de materias primas y condicionamiento de proveedores.</p> <p>A3: Crisis económica.</p> <p>A4: Alta competitividad desleal.</p> <p>A5: Reducción de la demanda.</p> <p>A6: Mantenimiento de las maquinarias en aumento.</p> <p>A7: Corrupción.</p> <p>A8: Renuncia del personal por falta de pagos.</p>
<p>Fortalezas</p> <p>F1: Relación directa con el Gobierno Autónomo descentralizado del cantón, cliente principal en convenios para construcción y mejoramiento de obras viales.</p> <p>F2: Institución constituida legalmente.</p> <p>F3: Ofertas publicadas a nivel nacional a través del Portal de Compras Públicas.</p> <p>F4: Habilidades, competencia y trabajo en equipo del personal técnico y operativo.</p> <p>F5: Compromiso de los trabajadores.</p> <p>F6: Reconocimientos al personal a través de Incentivos (Horas Extras, pago por viáticos y subsistencias)</p>	<p>Oportunidades</p> <p>O1: Crecimiento del mercado.</p> <p>O2: Fuentes de financiamiento.</p> <p>O3: Crecimiento tecnológico y nuevos procesos en el tema de construcción.</p> <p>O4: Clientes satisfechos.</p> <p>O5: Convenios con diferentes Gobiernos cantonales.</p>

Realizado por: **Xiomara Perero**
Gissella Reyes

TABLA 3.1 CUADRO ANÁLISIS FODA

3.3.8. PONDERACIÓN DEL FODA

De acuerdo al análisis FODA elaborado la empresa realizó una ponderación conforme a las siguientes consideraciones:

Para poder determinar el peso se consideró la importancia de los factores externos e internos que participan en el análisis FODA, a través de una ponderación con un nivel de impacto, en la cual se presenta con valor de 0,3 como alto ya que influye significativamente en la empresa, el valor de 0,1 ya que influye de una manera mínima en la empresa o no presentan la misma importancia que las mencionadas antes.

Considerando también que se definió una calificación entre 1 y 4 conforme al grado de importancia de los componentes, donde 1 es considerable y 4 es altamente significativo para la empresa.

Las circunstancias que más afectan en la empresa con respecto al análisis FODA son: Falta de disponibilidad de recursos financieros, actividades se basan en rutinas que han realizado desde los inicios de la organización, la empresa no cuenta con planificaciones a corto ni mediano plazo, el área de Talento Humano no cuenta con procedimientos documentados de los subprocesos que maneja que posibilite un mayor control y genera controversias con otros departamentos, falta de planes de capacitación al personal administrativo y operativo, alta dependencia de recursos humanos para cumplir con el giro del negocio.

CUADRO N° 3.2 PONDERACIÓN DEL FODA					
N°	Factores Determinantes	Peso	Calificación	Peso Ponderado	
DEBILIDADES					52,94%
1	Falta de disponibilidad de recursos financieros.	0,2	2	0,4	
2	Las actividades se basan en rutinas que han realizado desde los inicios de la organización.	0,2	3	0,6	
3	La organización no cuenta con planificaciones a corto ni mediano plazo	0,2	3	0,6	
4	Gastos de alquiler debido a que no cuentan con instalaciones propias pese a que poseen un terreno.	0,1	2	0,2	
5	Falta de maquinarias de construcción, lo que retrasa los avances de las obras.	0,1	3	0,3	
6	El área de Talento Humano no cuenta con procedimientos documentados de los subprocesos que maneja que posibilite un mayor control y genera controversias con otros departamentos.	0,2	4	0,8	
7	Falta de planes de capacitación al personal administrativo y operativo.	0,2	2	0,4	
8	Alta dependencia de recursos humanos para cumplir con el giro del negocio.	0,1	3	0,3	
FORTALEZAS					47,06%
1	Relación directa con el Gobierno Autónomo descentralizado del cantón, cliente principal en convenios para construcción y mejoramiento de obras viales.	0,2	4	0,8	
2	Institución constituida legalmente.	0,1	2	0,2	
3	Ofertas publicadas a nivel nacional a través del Portal de Compras Públicas.	0,2	3	0,6	
4	Habilidades, competencia y trabajo en equipo del personal técnico y operativo	0,2	2	0,4	
5	Compromiso de los trabajadores.	0,2	3	0,6	
6	Reconocimientos al personal a través de Incentivos (Horas Extras, pago por viáticos y subsistencias)	0,2	3	0,6	
SUMAN				6,8	

CUADRO N° 3.2 PONDERACIÓN DEL FODA					
AMENAZAS					
1	Aumento en costos de construcción.	0,1	3	0,3	43,75%
2	Aumento en costos de materias primas y condicionamiento de proveedores.	0,2	2	0,4	
3	Crisis económica.	0,2	3	0,6	
4	Alta competitividad desleal.	0,1	2	0,2	
5	Reducción de la demanda.	0,1	3	0,3	
6	Mantenimiento de las maquinarias en aumento.	0,1	2	0,2	
7	Corrupción.	0,2	2	0,4	
8	Renuncia del personal por falta de pagos.	0,2	2	0,4	
OPORTUNIDADES					56,25%
1	Crecimiento del mercado.	0,2	3	0,6	
2	Fuentes de financiamiento.	0,2	3	0,6	
3	Crecimiento tecnológico y nuevos procesos en el tema de construcción.	0,2	4	0,8	
4	Clientes satisfechos.	0,2	4	0,8	
5	Convenios con diferentes Gobiernos cantonales.	0,2	4	0,8	
SUMAN				6,4	

Realizado por: **Xiomara Perero**
Gissella Reyes

TABLA 3.2 CUADRO DE PONDERACIÓN DEL FODA

Para relacionar los factores internos, es decir entre las fortalezas y debilidades de la organización se consideró la suma de los pesos ponderados con el propósito de obtener porcentajes que proporcionen datos cuantitativos para compararlos, de la misma manera realizamos la comparación de los factores externos.

Se puede obtener como resultado que las fortalezas de la entidad son de 47,06% y las debilidades del 52,94%, el porcentaje de debilidades es mayor comparado con las fortalezas, su mayor peso recae sobre el área de recursos humanos debido a que no cuenta con procedimientos documentados de los subprocesos que maneja, provocando un nivel bajo de control dentro del departamento y la organización además genera controversias con otros departamentos ya sea financiero y contable.

En lo referente a las amenazas y oportunidades de la empresa, se puede observar que las amenazas representan el 47,75% en relación a las oportunidades que comprenden el 56,25%.

3.3.9. MATRIZ FODA

Para beneficiarse de las oportunidades y fortalezas, y reducir las debilidades y amenazas se realizó una matriz FODA, con el objetivo de generar estrategias y que las mismas sean aprovechadas y desarrolladas en la organización.

CUADRO N° 3.3 MATRIZ FODA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	<p>F1: Relación directa con el Gobierno Autónomo descentralizado del cantón, cliente principal en convenios para construcción y mejoramiento de obras viales.</p> <p>F2: Institución constituida legalmente.</p> <p>F3: Ofertas publicadas a nivel nacional a través del Portal de Compras Públicas.</p> <p>F4: Habilidades, competencia y trabajo en equipo del personal técnico y operativo.</p> <p>F5: Compromiso de los trabajadores.</p> <p>F6: Reconocimientos al personal a través de Incentivos (Horas Extras, pago por viáticos y subsistencias)</p>	<p>D1: Falta de disponibilidad de recursos financieros.</p> <p>D2: Las actividades se basan en rutinas que han realizado desde los inicios de la organización.</p> <p>D3: La organización no cuenta con planificaciones a corto ni mediano plazo.</p> <p>D4: Gastos de alquiler debido a que no cuentan con instalaciones propias pese a que poseen un terreno.</p> <p>D5: Falta de maquinarias de construcción, lo que retrasa los avances de las obras.</p> <p>D6: Comunicación Organizacional.</p> <p>D7: El área de Talento Humano no cuenta con procedimientos documentados de los subprocesos que maneja que posibilite un mayor control y genera controversias con otros departamentos.</p> <p>D8: Alta dependencia de recursos humanos para cumplir con el giro del negocio.</p>
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<p>O1: Crecimiento del mercado.</p> <p>O2: Fuentes de financiamiento.</p> <p>O3: Crecimiento tecnológico y nuevos procesos en el tema de construcción.</p> <p>O4: Clientes satisfechos.</p> <p>O5: Convenios con diferentes Gobiernos cantonales.</p>	<p>F1-O5: Desarrollar nuevos convenios con organizaciones que son respaldadas el Gobierno Autónomo Descentralizado.</p> <p>F1-O2: Desarrollar mejores proyectos para acceder al financiamiento.</p> <p>F2-O1: Elaborar nuevas estrategias para introducirse fuertemente en el mercado</p> <p>F5-O4: Aumentar la calidad del producto que ofrece la empresa.</p>	<p>D1-O2: Realizar estudios para conocer qué tan factible es acceder a las fuentes de financiamiento como los créditos bancarios mejorando la situación financiera.</p> <p>D7-O4: Desarrollar planes de capacitación al personal con el fin de obtener clientes satisfechos.</p> <p>D7-O5: Capacitar al personal y presentar propuestas a los distintos gobiernos cantonales.</p>

AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<p>A1: Aumento en costos de construcción.</p> <p>A2: Aumento en costos de materias primas y condicionamiento de proveedores.</p> <p>A3: Crisis económica.</p> <p>A4: Alta competitividad desleal.</p> <p>A5: Reducción de la demanda.</p> <p>A6: Mantenimiento de las maquinarias en aumento.</p> <p>A7: Corrupción.</p> <p>A8: Renuncia del personal por falta de pagos.</p>	<p>F3-A2: Utilizar el Portal de Compras Públicas con el fin de realizar las mejores cotizaciones de insumos.</p> <p>F5, F6-A8: Incentivar al personal con el fin de que aumente su compromiso con la empresa.</p>	<p>D7 - A3: Diseñar planes para disminuir el riesgo económico.</p> <p>D7 - A4: Capacitar al personal en general, para mejorar competitivamente en el mercado.</p>

Realizado por: Xiomara Perero
Gissella Reyes

TABLA 3.3 MATRIZ FODA

3.4. DIAGNÓSTICO ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

3.4.1. ESTRUCTURA ÓRGANICA



Realizado por: Xiomara Perero
Gissella Reyes

ILUSTRACIÓN 3.4 ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

3.4.2. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

3.4.2.1. ARCHIVO PERMANENTE DE AUDITORÍA

EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN VIAL

Se presentan situaciones generadas durante el presente periodo:

- Surge la necesidad de mejorar el proceso administrativo que maneja el área de Recursos Humanos de la organización, con el fin de aumentar los niveles de eficiencia y eficacia que tiene actualmente.
- Se plantea el problema principal.

Se realizará una auditoria administrativa al área de Recursos Humanos para evaluar sus actividades a través de la aplicación de cuestionarios de control interno a las funciones administrativas.

Se efectuará un análisis de los objetivos propuestos que tiene el área y su alcance real tanto en valores y porcentajes.

- **PERFIL CORPORATIVO**

La Empresa de Construcción Vial, fue Creada Mediante Ordenanza Municipal aprobada en sesiones del Concejo Municipal celebradas los días XX de abril y XX de septiembre del 20X0, promulgada por el Alcalde mediante Decreto con fecha XX de Octubre del 20X0 y publicada en la Edición Especial del Registro Oficial No. XX de fecha XX de noviembre del 20X0.

- **MISIÓN**

Somos una Empresa responsable en la construcción, supervisión y ejecución de proyectos viales, siendo líderes en el Aseguramiento de la Calidad, basándonos en una operación flexible, eficiente y de bajo costo con los mejores recursos humanos y tecnológicos disponibles en el mercado, lo que nos permitirá forjar relaciones de trabajo a largo plazo con nuestros clientes y la comunidad.

- **VISIÓN**

Ser reconocidos como uno de los grupos constructores viales líderes del país y a través de la generación de proyectos, negocios y soluciones integrales para nuestra comunidad lograr ser uno de los protagonistas de la actividad empresarial, manteniendo siempre nuestro compromiso con el desarrollo del país, la comunidad, y con total respeto a nuestro entorno ambiental.

- **OBJETIVOS**

Mejorar las vías dentro de la ciudad y parroquias para que podamos contar con carreteras de mejores accesos a diferentes poblaciones.

Satisfacer los requerimientos y necesidades de los clientes.
Ofrecer un servicio de calidad que garantice el trabajo realizado por el personal administrativo, equipo camionero y de la planta de asfalto.

Mantener control en los procesos de la organización, con el fin de mejorarlos.

Cumplir con los estudios y proyectos en las diferentes instituciones públicas de la provincia y el país.

Ejecutar o subcontratar cualquier tipo de obra solicitada por el Gobierno Autónomo descentralizado de Santa Elena o por cualquier institución del Estado Central o autónomo que lo requiera.

Competir y licitar con la empresa privada para la contratación de obras con entidades públicas.

Alcanzar las metas propuestas para el año.

- **POLÍTICAS**

Promover el desarrollo armónico y coordinado de las actividades de la empresa.

Contar con personal administrativo, técnico y operativo competente y con actitud de responsabilidad y cumplimiento.

Fomentar el trabajo en equipo y la articulación de ideas y esfuerzos entre autoridades y departamentos.

Formular proyectos de desarrollo vial de las comunidades.

Apoyar la Gestión local mediante la optimización de los esfuerzos organizacionales e institucionales hacia un objetivo de desarrollo.

Establecer convenios de cooperación Interinstitucionales con entidades públicas y privadas encaminadas a mejorar las vías en la Provincia de Santa Elena.

- **ACTIVIDAD ECONÓMICA**

Construcción de obras viales

Alquiler de maquinaria y equipo de construcción

Venta al por mayor y menor de material pétreo

Transporte de material pétreo

Fabricación y venta de hormigón asfáltico.

- **ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

Se encuentra en el anexo N°1

3.4.2.2. GESTIÓN DE AUDITORÍA

3.4.2.2.1. PROPUESTA TÉCNICA

- **Naturaleza:** Auditoría Administrativa
- **Alcance:** Área de Recursos Humanos
- **Antecedentes:** No se han realizado este tipo de auditoría en la organización.

- **Objetivos:**

El objetivo principal del trabajo es la realización de una auditoría administrativa al área de Recursos Humanos con el propósito de medir la eficacia y eficiencia de los subprocesos y procedimientos que maneja el área, y posteriormente establecer acciones correctivas que le permitan mejorar la toma de decisiones y aporte al desarrollo de la organización.

- **Estrategia:** se realizarán visitas periódicas para conocer la situación del área.
- **Acciones:** Se emplearán cuestionarios, observación directa, entrevistas en el área.
- **Etapas de la Auditoría:**
 - Identificación y conocimiento de la empresa.
 - Diagnóstico de la situación actual del área e reconocimiento de los subprocesos que maneja.
 - Aplicación de instrumentos de recolección de datos.
 - Revisión, análisis y procesamientos de los documentos y datos.
 - Elaborar recomendaciones a cerca de las irregularidades encontradas en el área.

- **Evaluación de control interno**

El control interno de la organización y sobretodo del departamento se orientará a los objetivos y misión preestablecidos con base en los componentes del control interno:

Ambiente de Control

Evaluación de Riesgos

Actividades de Control

Información y Comunicación

Supervisión y Seguimiento

3.4.2.3. PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA

3.4.2.3.1. CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

IDENTIFICACION DE LA ENTIDAD

Razón Social: Empresa de Construcción Vial

Objetivo Social: Ser una Empresa responsable en la construcción, supervisión y ejecución de proyectos viales, basándose en una operación flexible, eficiente y de bajo costo con los mejores recursos humanos y tecnológicos disponibles en el mercado, lo que nos permitirá forjar relaciones de trabajo a largo plazo con nuestros clientes y la comunidad.

3.4.2.4. EJECUCIÓN DE AUDITORÍA

3.4.2.4.1. PROGRAMA DE AUDITORÍA

ÁREA A AUDITAR: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

OBJETIVO

Determinar el nivel de cumplimiento de objetivos, políticas normas del departamento con el fin de identificar puntos débiles del mismo.

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA
1	Visita a la organización.	X.M.P G.R. T	30/11/2015
2	Elaboración de Matriz de Factores Internos y Externos – FODA	X.M.P G.R. T	02/12/2015
3	Evaluar Control Interno	X.M.P G.R. T	07/12/2015
4	Aplicación de Cuestionarios a empleados	X.M.P G.R. T	10/12/2015
5	Realizar Hojas de Hallazgos	X.M.P G.R. T	22/12/2015
6	Elaboración de informe con recomendaciones y conclusiones.	X.M.P G.R. T	08/12/2015

Realizado por: **Xiomara Perero**
Gissella Reyes

TABLA 3.4 PROGRAMA DE AUDITORÍA

3.4.2.4.2. MATRIZ DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS

Para evaluar el desempeño de la empresa, se considerará la siguiente ponderación:

El valor de cada factor oscilará entre 0.1 y 0.3 donde el primero influye de una manera mínima y el siguiente influye significativamente en la empresa.

Los parámetros de la clasificación se definieron de la siguiente manera:

- 1: Debilidad grave.
- 2: Debilidad menor.
- 3: Fortaleza menor.
- 4: Fortaleza importante.

Nº	Factores Determinantes	Peso	Calificación	Peso Ponderado	
DEBILIDADES					53,33%
1	Ausencia de Auditorias Administrativas.	0,3	2	0,6	
2	Falta de procedimientos documentados de los subprocesos.	0,3	1	0,3	
3	Falta de planes de capacitación al personal administrativo y operativo.	0,3	2	0,6	
4	Alta dependencia de recursos humanos para cumplir con el giro del negocio.	0,2	1	0,2	
5	Falta de Rotación de Personal	0,2	2	0,4	
6	Inadecuada utilización de tiempos que requieren las actividades	0,3	1	0,3	
FORTALEZAS					46,67%
1	Habilidades, competencia y trabajo en equipo del personal técnico y operativo	0,3	4	1,2	
2	Compromiso de los trabajadores.	0,1	3	0,3	
3	Experiencia en varias obras	0,2	3	0,6	
SUMAN				4,5	

Realizado por: **Xiomara Perero**
Gissella Reyes

TABLA 3.5 ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS

Como se puede notar las debilidades son mayores que las fortalezas en esta área, se deben establecer medidas que ayuden a convertir las debilidades en fortalezas.

ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS

Para evaluar los factores externos de la empresa, se considerará la siguiente ponderación:

El valor de cada factor oscilará entre 0.1 y 0.3 donde el primero influye de una manera mínima y el siguiente influye significativamente en la empresa.

Los parámetros de la clasificación se definieron de la siguiente manera:

- 1: amenaza grave.
- 2: amenaza menor.
- 3: oportunidad menor.
- 4: oportunidad importante.

Nº	Factores Determinantes	Peso	Calificación	Peso Ponderado	
AMENAZAS					
1	Alta competitividad desleal.	0,3	2	0,6	48,39%
2	Reducción de la demanda.	0,3	1	0,3	
3	Injerencia política	0,3	1	0,3	
4	Renuncia del personal por falta de pagos.	0,3	1	0,3	
OPORTUNIDADES					
					51,61%
1	Confiabilidad de personal operativo	0,2	3	0,6	
2	Crecimiento tecnológico	0,2	3	0,6	
3	Clientes satisfechos.	0,1	4	0,4	
SUMAN				3,10	

Realizado por: **Xiomara Perero**
Gissella Reyes

TABLA 3.6 ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS

Los porcentajes no representan una mayor diferencia, sin embargo, existen más peso en las oportunidades las cuales deberían aprovecharse para reducir las amenazas significativamente.

3.4.2.4.3. APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO				
MÉTODO COSO				
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
ENTIDAD: EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN VIAL				
COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL				
PRINCIPIO: COMPROMISO CON LA INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS				
OBJETIVO: ESTABLECER ESTANDARES DE CONDUCTA				
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS				
N°	PREGUNTAS	NIVEL DE APOYO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Cuenta la entidad con un código de conducta?		0	
2	¿Existe procesos de evaluación de desempeño en función a estándares de conducta?		0	
3	¿Existe comunicación de temas sobre valores éticos y de conducta?	1		
4	¿Existen sanciones para quienes no respetan los valores éticos?		0	
5	¿El entorno laboral se basa en valores éticos?	1		
	TOTAL	2		2

Realizado por: Xiomara Perero
Gissella Reyes

TABLA 3.7 CUESTIONARIO N°1 AMBIENTE DE CONTROL

NC= NIVEL DE CONFIANZA

NR= NIVEL DE RIESGO

PT= PONDERACIÓN TOTAL

CT= CALIFICACIÓN TOTAL

$$NC = \frac{CT}{PT} = \frac{2}{5} = 40\%$$

$$NR = 60\%$$

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO				
MÉTODO COSO				
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
ENTIDAD: EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN VIAL				
COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL				
PRINCIPIO: COMPROMISO POR LA COMPETENCIA PROFESIONAL				
OBJETIVO: EVALUAR GRADO DE COMPETENCIA PROFESIONAL				
COMPETENCIA PROFESIONAL				
N°	PREGUNTAS	APOYO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Cuenta la entidad con manuales de funciones?		0	Solo cuentan con un Orgánico Funcional donde se detalla las funciones principales
2	¿El personal del área está acorde al perfil requerido?	1		
3	¿Se realizan evaluaciones al personal periódicamente?		0	
4	¿Existen planes de capacitación y actualización del personal?		0	
5	¿Existe compromiso por parte del personal para superarse académicamente?	1		El personal administrativo paga sus capacitaciones
	TOTAL	2		2

Realizado por: Xiomara Perero
Gissella Reyes

TABLA 3.8 CUESTIONARIO N° 2 AMBIENTE DE CONTROL

NC= NIVEL DE CONFIANZA

NR= NIVEL DE RIESGO

PT= PONDERACIÓN TOTAL

CT= CALIFICACIÓN TOTAL

$$NC = \frac{CT}{PT} = \frac{2}{5} = 40\%$$

$$NR = 60\%$$

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO				
MÉTODO COSO				
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
ENTIDAD:				
COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL				
PRINCIPIO: ESTILO DE OPERACIÓN				
OBJETIVO: DETERMINAR SI LAS ACTIVIDADES DEL ÁREA ESTÁN ACORDE A PRINCIPIOS Y CRITERIOS.				
ESTILO DE OPERACIÓN				
N°	PREGUNTAS	APOYO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Se analiza los riesgos al contratar personal (Antecedentes)?	1		
2	¿Se consideran normas, políticas durante el proceso de contratación de personal?	1		
3	¿Existe una adecuada rotación de personal en el departamento?		0	
4	¿Los expedientes de los trabajadores contienen la información requerida por la entidad?	1		
5	¿Se analiza y confirma la documentación presentada por el trabajador?	1		
6	¿Se verifica que los documentos de contratación contienen todas las firmas de autorización?		0	
7	¿Existe un sistema computarizado que registre a los nuevos empleados?	1		
8	¿El sistema se encuentra actualizado?		0	
TOTAL		5		5
Realizado por: Xiomara Perero Gissella Reyes				

TABLA 3.9 CUESTIONARIO N° 3 AMBIENTE DE CONTROL

NC= NIVEL DE CONFIANZA

NR= NIVEL DE RIESGO

PT= PONDERACIÓN TOTAL

CT= CALIFICACIÓN TOTAL

$$NC = \frac{CT}{PT} = \frac{5}{8} = 62,5\%$$

$$NR = 37,5\%$$

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO				
MÉTODO COSO				
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
ENTIDAD: EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN VIAL				
COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL				
PRINCIPIO: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				
OBJETIVO: DETERMINAR SI LAS ACTIVIDADES SON CONTROLADAS ADECUADAMENTE POR LA ESTRUCTURA DEL ÁREA				
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				
N°	PREGUNTAS	APOYO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Poseen una estructura organizacional adecuada?	1		
2	¿Se encuentra definida las responsabilidades de los directivos	1		
3	¿Los directivos reflejan los conocimientos necesarios para ejercer su cargo?		0	
4	¿Están claras y definidas las líneas de mando en el organigrama?	1		
5	¿Están definidas las áreas que integran la entidad?	1		
	TOTAL	4		4

Realizado por: **Xiomara Perero**
Gissella Reyes

TABLA 3.10 CUESTIONARIO N° 4 AMBIENTE DE CONTROL

NC= NIVEL DE CONFIANZA

NR= NIVEL DE RIESGO

PT= PONDERACIÓN TOTAL

CT= CALIFICACIÓN TOTAL

$$NC = \frac{CT}{PT} = \frac{4}{5} = 80\%$$

$$NR = 20\%$$

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO
MÉTODO COSO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ENTIDAD: EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN VIAL
COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL
PRINCIPIO: RESPONSABILIDAD Y ASIGNACION DE AUTORIDAD
OBJETIVO: SE CONSIDERA LAS LINEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD EN EL ÁREA

RESPONSABILIDAD Y ASIGNACION DE AUTORIDAD				
N°	PREGUNTAS	APOYO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Se considera la experiencia (antigüedad) de los trabajadores para asignar cargos?		0	
2	¿El encargado de RRHH supervisa que los asistentes administrativos cumplen con sus funciones?	1		
3	¿Existe documentación cuando se realizan encargo de funciones?	1		
4	¿El departamento cuenta con el personal suficiente para todas sus funciones?		0	
5	¿Se realizan a tiempo los roles de pago?		1	
6	¿Se coordina con otras unidades los calendarios de vacaciones del personal?	1		
7	¿Se informa a los Directivos sobre las actividades realizadas?		0	
TOTAL		3		3

Realizado por: **Xiomara Perero**
Gissella Reyes

TABLA 3.11 CUESTIONARIO N° 5 AMBIENTE DE CONTROL

NC= NIVEL DE CONFIANZA

NR= NIVEL DE RIESGO

PT= PONDERACIÓN TOTAL

CT= CALIFICACIÓN TOTAL

$$NC = \frac{CT}{PT} = \frac{3}{7} = 42,86\%$$

$$NR = 57,14\%$$

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO
MÉTODO COSO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ENTIDAD: EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN VIAL
COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL
PRINCIPIO: PRÁCTICAS Y POLÍTICAS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
OBJETIVO: PERMITIR UN ADECUADO RECLUTAMIENTO DE PERSONAL COMPETENTE

PRÁCTICAS Y POLÍTICAS DEL ÁREA				
N°	PREGUNTAS	APOYO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Existen concursos de selección de personal?		0	
2	¿Existen políticas para contratación de personal?		0	
3	¿Se realizan entrevistas, pruebas de conocimientos, aptitudes y actitudes?	1		
4	¿Se verifica las referencias personales y profesionales?	1		
5	¿Se incentiva al personal cuando actualiza académicamente?		0	
TOTAL		2		2

Realizado por: **Xiomara Perero**
Gissella Reyes

TABLA 3.12 CUESTIONARIO N° 6 AMBIENTE DE CONTROL

NC= NIVEL DE CONFIANZA

NR= NIVEL DE RIESGO

PT= PONDERACIÓN TOTAL

CT= CALIFICACIÓN TOTAL

$$NC = \frac{CT}{PT} = \frac{4}{7} = 40\%$$

$$NR = 60\%$$

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO				
MÉTODO COSO				
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
ENTIDAD: EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN VIAL				
COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS				
PRINCIPIO: OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA				
OBJETIVO: VERIFICAR SI LOS OBJETIVOS SE ENCUENTRAN BIEN DEFINIDOS				
OBJETIVOS GENERALES				
N°	PREGUNTAS	APOYO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Existe misión, visión definida?	1		
2	¿Los objetivos se encuentran definidos y claros?	1		
3	¿Se evalúa periódicamente el cumplimiento de objetivos?		0	
4	¿Se cumple con leyes, reglamentos obligatorios?	1		
5	¿Se toman medidas correctivas cuando no se cumplen los objetivos?		0	
6	¿Se miden a través de indicadores o análisis estadísticos el cumplimiento de objetivos?		0	
	TOTAL	3		3

Realizado por: **Xiomara Perero**
Gissella Reyes

TABLA 3.13 CUESTIONARIO N° 1 EVALUACIÓN DEL RIESGO

NC= NIVEL DE CONFIANZA

NR= NIVEL DE RIESGO

PT= PONDERACIÓN TOTAL

CT= CALIFICACIÓN TOTAL

$$NC = \frac{CT}{PT} = \frac{3}{6} = 50\%$$

$$NR = 50\%$$

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO				
MÉTODO COSO				
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
ENTIDAD:				
COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS				
PRINCIPIO: OBJETIVOS DEL ÁREA				
OBJETIVO: DEFINIR SI EL DEPARTAMENTO CUENTA CON OBJETIVOS ESPECÍFICOS				
OBJETIVOS DEL ÁREA				
N°	PREGUNTAS	APOYO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El área cuenta con misión y visión definidas?	1		SOLO MISION
2	¿Cuenta con objetivos definidos del área?		0	
3	¿Los reportes que emiten son confiables?	1		
4	¿El área cumple con leyes y regulaciones?	1		
TOTAL		3		3

Realizado por: **Xiomara Perero**
Gissella Reyes

TABLA 3.14 CUESTIONARIO N° 2 EVALUACIÓN DEL RIESGO

NC= NIVEL DE CONFIANZA

NR= NIVEL DE RIESGO

PT= PONDERACIÓN TOTAL

CT= CALIFICACIÓN TOTAL

$$NC = \frac{CT}{PT} = \frac{3}{4} = 75\%$$

$$NR = 25\%$$

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO				
MÉTODO COSO				
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
ENTIDAD:				
COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS				
PRINCIPIO: MANEJO DEL CAMBIO				
OBJETIVO: DETERMINAR SI LOS CAMBIOS EXTERNOS AFECTAN AL DEPARTAMENTO				
MANEJO DEL CAMBIO				
N°	PREGUNTAS	APOYO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Existen controles que evalúen las actividades del departamento?		0	
2	¿Se tiene capacidad de actuar frente a los riesgos del personal?		0	
3	¿Existen técnicas de anticipación a cambios en el departamento?		0	No existen manuales, ni indicadores para efectuar análisis.
	TOTAL	0		0

Realizado por: Xiomara Perero
Gissella Reyes

TABLA 3.15 CUESTIONARIO N° 3 EVALUACIÓN DEL RIESGO

NC= NIVEL DE CONFIANZA

NR= NIVEL DE RIESGO

PT= PONDERACIÓN TOTAL

CT= CALIFICACIÓN TOTAL

$$NC = \frac{CT}{PT} = \frac{0}{3} = 0\%$$

$$NR = 100\%$$

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO				
MÉTODO COSO				
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
ENTIDAD: EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN VIAL				
COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL				
PRINCIPIO: ACTIVIDADES DE CONTROL				
OBJETIVO: DETERMINAR LOS DISTINTOS CONTROLES EXISTENTES EN EL ÁREA				
ACTIVIDADES DE CONTROL				
N°	PREGUNTAS	APOYO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Las tareas y responsabilidades de revisión, aprobación y autorización las ejercen distintas personas?		0	No hay suficiente personal
2	¿El área coordina con otros departamentos las actividades?	1		
3	¿Las actividades del área son autorizadas por gerencia?		0	
4	¿Cuándo se sucede alguna operación se procesa inmediatamente?	1		
5	¿Existen mecanismos de seguridad para activos, registros y permitidos solo a personas autorizadas?		0	
6	¿Existen indicadores de desempeño que evalúen la gestión administrativa?		0	
	TOTAL	2		2

Realizado por: **Xiomara Perero**
Gissella Reyes

TABLA 3.16 CUESTIONARIO N° 1 ACTIVIDADES DE CONTROL

NC= NIVEL DE CONFIANZA

NR= NIVEL DE RIESGO

PT= PONDERACIÓN TOTAL

CT= CALIFICACIÓN TOTAL

$$NC = \frac{CT}{PT} = \frac{2}{6} = 33,33\%$$

$$NR = 66,67\%$$

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO				
MÉTODO COSO				
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
ENTIDAD: EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN VIAL				
COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL				
PRINCIPIO: SISTEMAS DE INFORMACIÓN				
OBJETIVO: DETERMINAR QUE LOS SISTEMAS DE INFORMACION CUMPLEN CON LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS				
SISTEMAS DE INFORMACIÓN				
N°	PREGUNTAS	APOYO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Existe hardware y software necesario para ejecutar el trabajo en el área?	1		
3	¿Se capacita a los funcionarios en el manejo de sistemas?		0	
4	¿Existen límites en el acceso al sistema?		0	
5	¿El sistema puede prevenir errores en el ingreso de datos, detecta y corrige inconformidades?		0	
6	¿El uso de la clave es exclusivo del usuario?		0	
7	¿Existen respaldos de la información?	1		
8	¿Los computadores cuentan con programa de antivirus?	1		
9	¿Se Efectúan mantenimientos periódicos a los equipos?		0	
	TOTAL	3		3

Realizado por: **Xiomara Perero**
Gissella Reyes

TABLA 3.17 CUESTIONARIO N° 2 ACTIVIDADES DE CONTROL

NC= NIVEL DE CONFIANZA

NR= NIVEL DE RIESGO

PT= PONDERACIÓN TOTAL

CT= CALIFICACIÓN TOTAL

$$NC = \frac{CT}{PT} = \frac{3}{9} = 33,33\%$$

$$NR = 66,67\%$$

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO				
MÉTODO COSO				
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
ENTIDAD: EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN VIAL				
COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
PRINCIPIO: COMUNICACIÓN				
OBJETIVO: DIFUNDIR LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN				
COMUNICACIÓN				
N°	PREGUNTAS	APOYO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Se comunica la información claramente?	1		
2	¿Se cuenta con canales de comunicación de abajo hacia arriba?	1		
3	¿Se informa a Gerencia del desempeño de la gestión del departamento?		0	
	TOTAL	2		2

Realizado por: **Xiomara Perero**
Gissella Reyes

TABLA 3.18 CUESTIONARIO N° 1 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

NC= NIVEL DE CONFIANZA

NR= NIVEL DE RIESGO

PT= PONDERACIÓN TOTAL

CT= CALIFICACIÓN TOTAL

$$NC = \frac{CT}{PT} = \frac{2}{3} = 66,67\%$$

$$NR = 33,33\%$$

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO				
MÉTODO COSO				
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
ENTIDAD: EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN VIAL				
COMPONENTE: SUPERVISIÓN				
PRINCIPIO: ACTIVIDAD DE MONITOREO				
OBJETIVO: VERIFICAR LA EFECTIVIDAD DEL CONTROL INTERNO EN LAS ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO				
ACTIVIDAD DE MONITOREO				
N°	PREGUNTAS	APOYO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Existe supervisión en las actividades que desempeña el personal del área?	1		
2	¿Verifican los registros con la existencia física?	1		
3	¿Se realizan pruebas al sistema de su correcto funcionamiento?		0	
	TOTAL	2		2

Realizado por: Xiomara Perero
Gissella Reyes

TABLA 3.19 CUESTIONARIO N° 1 SUPERVISIÓN

NC= NIVEL DE CONFIANZA

NR= NIVEL DE RIESGO

PT= PONDERACIÓN TOTAL

CT= CALIFICACIÓN TOTAL

$$NC = \frac{CT}{PT} = \frac{2}{3} = 66,67\%$$

$$NR = 33,33\%$$

3.4.2.5. CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO APLICANDO EL MÉTODO COSO

3.4.2.5.1. AMBIENTE DE CONTROL

Integridad y Valores Éticos

La organización no posee un código de conducta que sea conocido por el personal con el fin de que realicen sus actividades y funciones con ética profesional Y personal.

Compromiso por la competencia profesional

La organización no cuenta con manuales de funciones o algún documento que les permita evaluar el desempeño del personal a través de criterios de evaluación.

Estilo de Operación

La organización posee normas y políticas con respecto a la contratación del personal y los riesgos que este proceso incluye, por otro lado, la entidad no rota personal esto dificulta que los funcionarios puedan realizar distintas funciones al momento de tomar sus respectivas vacaciones.

Estructura Organizacional

La organización tiene una estructura adecuada ya que se encuentran establecidas las líneas de mando y autoridad, sin embargo, existen cargos que están ocupados por personal que no reflejan el conocimiento suficiente para ejercer sus funciones.

Responsabilidad y Asignación de Autoridad

La organización no considera la antigüedad que tienen los trabajadores en la organización para asignar a cargos diferentes, por otro lado, el área de talento humano no cuenta con personal suficiente para realizar todas las funciones asignadas.

Prácticas y políticas del área de Recursos Humanos

La organización no cuenta con manuales en los que se detalle las políticas, normas de procesos como contratación, selección, evaluación, capacitación del personal, solo se basan en las actividades de rutinariamente realizan.

3.4.2.5.2. EVALUACIÓN DE RIESGOS

Objetivos de área

El departamento cuenta con una misión y funciones establecidas en un documento llamado Orgánico Funcional, pero solo han estado escrita por que no es de conocimiento de los funcionarios de área, esto representa una desventaja ya que el personal solo labora por cumplir sus obligaciones más no por mejorar y hacer eficiente su trabajo.

3.4.2.5.3. ACTIVIDADES DE CONTROL

Acciones de control y Sistemas de Información.

En el departamento existen módulos que son elaborados, revisados, aprobados y autorizados por la misma persona debido a que no la organización no cuenta con suficiente personal administrativo asignado al área.

Con respecto a los sistemas de información, en el departamento cuenta con recurso tecnológico (hardware y software), estos no tienen un mantenimiento periódico y la información que poseen no se encuentra totalmente actualizada.

3.4.2.5.4. COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

Comunicación

Según la estructura organizacional se encuentran definidas las líneas de mando y autoridad, sim embargo existen ocasiones en las cuales no se respetan ocasionando problemas internos dentro de la organización.

3.4.2.5.5. SUPERVISIÓN

Actividad de monitoreo

El jefe departamental si ejerce control en las actividades que desempeñan los demás funcionarios, esta actividad se vuelve un poco más compleja cuando el personal operativo se encuentra laborando en el campo.

3.4.2.6. IDENTIFICACION DE LOS MÓDULOS QUE MANEJA EL ÁREA

El área de recursos humanos se identificó los siguientes subprocesos:

- Reclutamiento del personal
- Selección del personal
- Contratación del personal
- Inducción del personal
- Capacitación del personal
- Control de Asistencia y Permiso
- Control de Vacaciones
- Preparación de Nómina
- Evaluación del personal
- Seguridad y Salud Ocupacional
- Motivación del personal

3.4.2.7. EVALUACION DE CONTROL INTERNO PARA LOS SUBPROCESOS

Luego de identificados los subprocesos, se procedió a la aplicación de cuestionarios de control interno.

RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

HOJA N°: 1	
FECHA: 10 DE DICIEMBRE 2015	PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO
ENTREVISTADO: ING. ELIZABETH BORBOR	CARGO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS

N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	Menor	Mayor	Comentarios
1	¿Existe un documento que detalle las actividades a realizar en este proceso?		X			X	
2	¿Los requerimientos del personal son solicitados mediante algún documento?	X					
3	¿Existe un formato que detalle los principales aspectos de los posibles candidatos?		X			X	
4	¿Existe un formato para aplicar a una vacante?		X		X		
TOTAL		10					
PORCENTAJE		25%					

OBSERVACIONES

ELABORADO POR:	Xiomara Perero N. Gissella Reyes T.
-----------------------	--

Realizado por: **Xiomara Perero**
Gissella Reyes

TABLA 3.20 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – RECLUTAMIENTO

SELECCIÓN DEL PERSONAL

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

HOJA N°: 2

FECHA: 10 DE DICIEMBRE 2015

PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN

ENTREVISTADO: ING. ELIZABETH BORBOR

CARGO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS

N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	Menor	Mayor	Comentarios
1	¿Existe un documento que detalle las actividades a realizar en este proceso?		X			X	
2	¿Se verifica la documentación del personal en este proceso de reclutamiento?		X			X	
3	¿Se evalúa mediante pruebas de conocimiento antes de seleccionar a trabajadores?	X					Sólo se realizan pruebas de conocimientos
4	¿Se verifican las referencias personales?		X		X		
5	¿Se efectúan las entrevistas personales?	X					
6	¿Se califica las actitudes y aptitudes del candidato?		X		X		
7	¿El personal seleccionado cumple con los requisitos establecidos para las funciones?		X			X	En algunas ocasiones no cumple con los requisitos
8	¿El Gerente General aprueba al aspirante a ser contratado?	X					
9	¿Se comunica al Jefe de Recursos Humanos de la contratación?	X					
	TOTAL		40				
	PORCENTAJE		44,44%				

OBSERVACIONES

ELABORADO POR:

Xiomara Perero N.

Gissella Reyes T.

Realizado por: Xiomara Perero
Gissella Reyes

TABLA 3.21 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – SELECCIÓN

CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

HOJA N°: 3							
FECHA: 10 DE DICIEMBRE 2015				PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN			
ENTREVISTADO: ING. ELIZABETH BORBOR				CARGO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS			
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	Menor	Mayor	Comentarios
1	¿Existe un documento que detalle las actividades a realizar en este proceso?		X			X	
2	¿Los contratos de trabajo se realizan conforme a disposiciones legales?	X					
3	¿Los contratos de trabajo aprobados por el Gerente General?	X					
4	¿Existe un método de registro de nuevos empleados?		X			X	
5	¿El empleado revisa todas las cláusulas del contrato previo a ser firmado?	X					
6	¿Los contratos firmados se envían al Ministerio de Trabajo?	X					
7	¿El personal que ingresa es registrado en el IESS?	X					
8	¿El empleado obtiene una copia del contrato?		X			X	Solo se adjunta a la carpeta del empleado
TOTAL		50					
PORCENTAJE		62,50%					
OBSERVACIONES							
ELABORADO POR:						Xiomara Perero N. Gissella Reyes T.	

Realizado por: Xiomara Perero
Gissella Reyes

TABLA 3.22 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – CONTRATACIÓN

INDUCCIÓN DEL PERSONAL

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

HOJA N°: 4							
FECHA: DICIEMBRE 2015				PROCEDIMIENTO: INDUCCIÓN			
ENTREVISTADO: ING. ELIZABETH BORBOR				CARGO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS			
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	Menor	Mayor	Comentarios
1	¿Existe un documento que detalle las actividades a realizar en este proceso?		X			X	
2	¿Existe un documento a cerca de la inducción a los trabajadores?		X			X	
3	¿Existe un reglamento interno del trabajo y es difundido al personal?		X			X	Sólo a los jefes departamentales
4	¿Los materiales e instrumentos para el trabajo son entregados al personal?	X					
5	¿La persona encargada realiza un recorrido por las instalaciones de la organización?		X		X		
6	¿El documento de inducción es guardado en los archivos del empleado?		X		X		
TOTAL		10					
PORCENTAJE		16,67%					

OBSERVACIONES

ELABORADO POR:	Xiomara Perero N.
	Gissella Reyes T.

Realizado por: **Xiomara Perero**
Gissella Reyes

TABLA 3.23 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – INDUCCIÓN

CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

HOJA N°: 5							
FECHA: DICIEMBRE 2015				PROCEDIMIENTO: CAPACITACIÓN			
ENTREVISTADO: ING. ELIZABETH BORBO				CARGO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS			
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	Menor	Mayor	Comentarios
1	¿Existe un documento que detalle las actividades a realizar en este proceso?		X			X	
2	¿Elaboran una planificación anual de capacitación?		X			X	
3	¿Existe un documento de registro de asistencia a capacitaciones?		X		X		
4	¿Existe una evaluación a los participantes?		X		X		
5	¿Se realiza un informe de resultados de la capacitación?		X			X	
TOTAL			0				
PORCENTAJE			0%				
OBSERVACIONES							
ELABORADO POR:						Xiomara Perero N.	
						Gissella Reyes T.	
Realizado por: Xiomara Perero Gissella Reyes							

TABLA 3.24 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – CAPACITACIÓN

CONTROL DE ASISTENCIA Y PERMISO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

HOJA N°: 6							
FECHA: DICIEMBRE 2015				PROCEDIMIENTO: CONTROL DE ASISTENCIA			
ENTREVISTADO: ING. ELIZABETH BORBOR				CARGO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS			
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	Menor	Mayor	Comentarios
1	¿Existe un documento que detalle las actividades a realizar en este proceso?		X			X	
2	¿Existe un sistema que controle la asistencia?	X				X	El sistema se encuentra desactualizado, provocando confusiones al personal encargado
3	¿Cuentan con reportes electrónicos?	X					
4	¿Se aplican sanciones por inasistencia y atrasos?		X		X		
5	¿El sistema muestra información confiable?		X			X	
6	¿Existe un documento para solicitar permiso?	X					
7	¿Los permisos son autorizados por el Jefe Inmediato, Jefe de Recursos Humanos y Gerente General?	X					
TOTAL			40				
PORCENTAJE			57,14%				

OBSERVACIONES

ELABORADO POR:

Xiomara Perero N.
Gissella Reyes T.Realizado por: Xiomara Perero
Gissella Reyes

TABLA 3.25 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – CONTROL DE ASISTENCIA

CONTROL DE VACACIONES

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

HOJA N°: 7							
FECHA: DICIEMBRE 2015					PROCEDIMIENTO: CONTROL DE VACACIONES		
ENTREVISTADO: ING. ELIZABETH BORBOR					CARGO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS		
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	Menor	Mayor	Comentarios
1	¿Existe un documento que detalle las actividades a realizar en este proceso?		x			x	Se otorgan vacaciones de acuerdo a un archivo digital
2	¿Se realiza algún documento de solicitud de vacaciones?	x					
3	¿Las vacaciones son calculadas y otorgadas conforme a la ley?	x					
4	¿La solicitud de vacaciones es aprobada, revisada y autorizada por el Jefe Inmediato?		x			x	
5	¿Se conserva la solicitud de vacaciones en los expedientes?	x					
TOTAL			30				
PORCENTAJE			60%				
OBSERVACIONES							
ELABORADO POR:						Xiomara Perero N. Gissella Reyes T.	
Realizado por: Xiomara Perero Gissella Reyes							

TABLA 3.26 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – CONTROL DE VACACIONES

PREPARACIÓN DE NÓMINA

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

HOJA N°: 8							
FECHA: DICIEMBRE 2015				PROCEDIMIENTO: NÓMINA			
ENTREVISTADO: ING. ELIZABETH BORBOR				CARGO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS			
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	Menor	Mayor	Comentarios
1	¿Existe un documento que detalle las actividades a realizar en este proceso?		x			X	
2	¿Los reportes de asistencias son enviados para la elaboración del rol?		x			X	Falla de Reloj biométrico
3	¿Los archivos de Horas extras, subsistencias y viáticos son entregados a tiempo para la elaboración del rol?		x			X	
4	¿Se realiza el archivo de rol de pago a tiempo?		x			X	
5	¿Los roles de pago son revisados y aprobados por el jefe inmediato?	x					Debe ser aprobado por el Dpto. Financiero
6	¿Los pagos se cargan al sistema del banco para su cancelación de forma oportuna y confiable?		X			X	
7	¿Se archiva una copia del rol de pagos y se entrega al personal?	x					El personal recibe el rol de pagos individuales
TOTAL			20				
PORCENTAJE			29%				

OBSERVACIONES

ELABORADO POR:

Xiomara Perero N.
Gissella Reyes T.Realizado por: Xiomara Perero
Gissella Reyes

TABLA 3.27 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – PREPARACIÓN DE NÓMINA

EVALUACIÓN DEL PERSONAL

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

HOJA N°: 9							
FECHA: DICIEMBRE 2015				PROCEDIMIENTO: EVALUACIÓN DE PERSONAL			
ENTREVISTADO: ING. ELIZABETH BORBOR				CARGO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS			
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	Menor	Mayor	Comentarios
1	¿Existe un documento que detalle las actividades a realizar en este proceso?		x			X	
2	¿Existe un documento de evaluación al personal?		x		X		
3	¿Este proceso lo realiza esta área?		x		X		
4	¿Los jefes reciben a tiempo los instrumentos de evaluación?		x			X	
5	¿Se entrega un informe con los detalles del proceso de evaluación?		x		X		
6	¿Se da a conocer los resultados de la evaluación?		x			X	
7	¿Las evaluaciones son archivadas en los expedientes?		x		X		
TOTAL		0%					
PORCENTAJE		0%					

OBSERVACIONES

ELABORADO POR:

Xiomara Perero N.
Gissella Reyes T.Realizado por: Xiomara Perero
Gissella Reyes

TABLA 3.28 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – EVALUACIÓN

SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

HOJA N°: 10							
FECHA: DICIEMBRE 2015					PROCEDIMIENTO: SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL		
ENTREVISTADO: ING. ELIZABETH BORBOR					CARGO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS		
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	Menor	Mayor	Comentarios
1	¿Existe un documento que detalle las actividades a realizar en este proceso?		x			X	
2	¿La entrega de implementos de trabajo se registra en un documento?		X			X	
3	¿Se realizan informes de necesidad de implementos de trabajo?	x					
4	¿Las áreas restringidas de alto riesgo están señalizadas?	x					
5	¿La organización posee un seguro privado?		x		X		
6	¿Es obligatorio que los trabajadores ser realicen exámenes médicos de forma periódica?		x			X	
	TOTAL		30				
	PORCENTAJE		50%				

OBSERVACIONES

ELABORADO POR:	Xiomara Perero N.
	Gissella Reyes T.

Realizado por: **Xiomara Perero**
Gissella Reyes

TABLA 3.29 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – SEGURIDAD OCUPACIONAL

MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

HOJA N°: 10							
FECHA: DICIEMBRE 2015				PROCEDIMIENTO: MOTIVACIÓN DE L PERSONAL			
ENTREVISTADO: ING. ELIZABETH BORBOR				CARGO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS			
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	Menor	Mayor	Comentarios
1	¿Existen planes de reconocimientos y/o motivación o para estimular a los trabajadores?		x			x	
2	¿Se efectúan reconocimientos no monetarios para los empleados?	x					
3	¿Se realizan en horas no laborables, actividades recreativas?		x		x		
4	¿Se efectúan reconocimientos monetarios en función de resultados por desempeño del personal?		x			x	
TOTAL			10				
PORCENTAJE			17%				

OBSERVACIONES

ELABORADO POR:	Xiomara Perero N. Gissella Reyes T.
-----------------------	--

Realizado por: **Xiomara Perero**
Gissella Reyes

TABLA 3.30 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – MOTIVACIÓN

3.4.2.8. MATRIZ DE PONDERACIÓN DE CONTROL INTERNO

La ponderación de la matriz de control interno del área de Talento Humano se realizará de la siguiente manera a cada una de las interrogantes anteriormente detalladas se las calificó de 1 a 10 puntos de acuerdo al grado de importancia dentro del procedimiento.

Las interrogantes con un SI de respuesta se las calificó de acuerdo a la ponderación establecida para cada pregunta, mientras que las que obtuvieron un NO como respuesta se las clasificó como debilidad MAYOR o MENOR con una puntuación de 1 o 3 respectivamente.

A continuación, se detalla la matriz:

Controles Principales	Ponderación de Preguntas	Ponderación de Control	Calificación pregunta	Calificación Control
Reclutamiento de Personal		35		14
Pregunta 1	10		1	
Pregunta 2	9		9	
Pregunta 3	8		1	
Pregunta 4	8		3	
Selección del personal		79		44
Pregunta 1	10		1	
Pregunta 2	9		1	
Pregunta 3	9		9	
Pregunta 4	8		3	
Pregunta 5	9		9	
Pregunta 6	8		3	
Pregunta 7	9		1	
Pregunta 8	8		8	
Pregunta 9	9		9	
Contratación del personal		74		50
Pregunta 1	10		1	
Pregunta 2	10		10	
Pregunta 3	9		9	
Pregunta 4	8		1	
Pregunta 5	9		9	
Pregunta 6	9		9	
Pregunta 7	10		10	
Pregunta 8	9		1	
Inducción del personal		52		17
Pregunta 1	10		1	
Pregunta 2	9		1	
Pregunta 3	8		1	

Pregunta 4	8		8
Pregunta 5	9		3
Pregunta 6	8		3
Capacitación del personal		43	9
Pregunta 1	9		1
Pregunta 2	10		1
Pregunta 3	8		3
Pregunta 4	8		3
Pregunta 5	8		1
Control de asistencia y permisos		62	31
Pregunta 1	10		1
Pregunta 2	9		1
Pregunta 3	8		8
Pregunta 4	9		3
Pregunta 5	9		1
Pregunta 6	8		8
Pregunta 7	9		9
Control de vacaciones		44	28
Pregunta 1	9		1
Pregunta 2	8		8
Pregunta 3	10		10
Pregunta 4	9		1
Pregunta 5	8		8
Preparación de Nómina		66	22
Pregunta 1	10		1
Pregunta 2	10		1
Pregunta 3	10		1
Pregunta 4	10		1
Pregunta 5	9		9
Pregunta 6	9		1
Pregunta 7	8		8
Evaluación del personal		58	15
Pregunta 1	9		1
Pregunta 2	9		3
Pregunta 3	8		3
Pregunta 4	8		1
Pregunta 5	8		3
Pregunta 6	8		1
Pregunta 7	8		3
Seguridad y Salud Ocupacional		58	25
Pregunta 1	10		1
Pregunta 2	10		1
Pregunta 3	9		9
Pregunta 4	10		10
Pregunta 5	9		3

Pregunta 6	10		1	
Motivación del personal		37		14
Pregunta 1	10		1	
Pregunta 2	9		9	
Pregunta 3	8		3	
Pregunta 4	10		1	
SUMAN		608		269

Realizado por: **Xiomara Perero**
Gissella Reyes

TABLA 3.31 MATRIZ DE PONDERACIÓN DE CONTROL INTERNO

NC= NIVEL DE CONFIANZA

NR= NIVEL DE RIESGO

PT= PONDERACIÓN TOTAL

CT= CALIFICACIÓN TOTAL

$$NC = \frac{CT}{PT} = \frac{269}{608} = 44,24\%$$

$$NR = 55,75\%$$

Se concluye según la evaluación realizada al sistema de control interno de área de Talento Humano tiene una calificación de 269 sobre 608 puntos lo cual indica que existe un nivel de riesgo alto con una puntuación del 55,75% y un nivel de confianza bajo con un 44,24%, esto demuestra que el sistema de control interno que maneja el departamento se considera ineficaz ya que no es capaz de prevenir, detectar y corregir dificultades significativas.

Esto se debe a que el departamento no posee manuales de procedimientos, ni funciones que detalle las actividades que se necesiten realizar, además el área no cuenta con el personal suficiente que ejerzan y cumplan con las acciones.

3.4.2.9. ENCUESTA A TRABAJADORES

Se procede a calcular la muestra para la aplicación de las encuestas.

Datos:

Fórmula

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

N = Población = 92 trabajadores

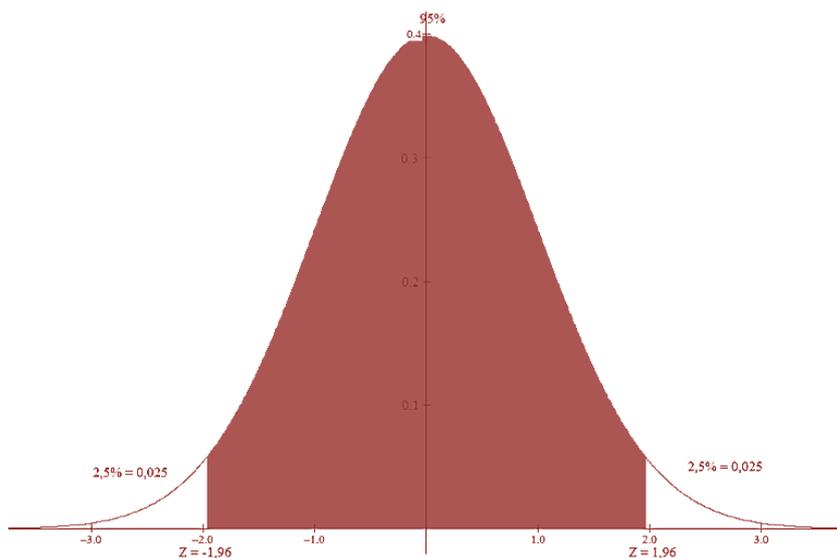
n = Tamaño de la muestra = ?

σ = Desviación estándar de la Población, cuando se desconoce se utiliza 0,5.

Z = Nivel de Confianza, por lo general se utiliza en relación al 95% de confianza equivalente a 1,96.

e = Límite de error aceptable, su valor varía entre 1% y 9%, se utilizará 8%

Cálculo:



Realizado por: **Xiomara Perero**
Gissella Reyes

ILUSTRACIÓN 3.5 NIVEL DE CONFIANZA

$$n = \frac{92(0,5)^2(1,96)^2}{(92-1)(0,08)^2 + (0,5)^2(1,96)^2} = 57 \text{ trabajadores}$$

3.4.2.9.1. MODELO DE ENCUESTA APLICADA

ENCUESTA ÁREA: RECURSOS HUMANOS

**OBJETIVO: DETERMINAR LOS NIVELES DE CONFORMIDAD DE LOS TRABAJADORES Y
MEDIR LA EFICACIA - EFICIENCIA DE LOS FUNCIONARIOS.**

1.- ¿La atención que brinda el área de Recursos Humanos es ágil y rápida?

SI
NO
A VECES

2.- ¿El personal a cargo del área son eficientes y cumple con sus requerimientos?

SI
NO
A VECES

3.- ¿Ha participado Ud. de alguna capacitación por parte de la empresa?

SI
NO

4.- ¿Cree Ud. que hay controles en los horarios de trabajo?

SI
NO

5.- ¿Considera Ud. que el pago por horas extras, suplementarias y jornadas nocturnas son reconocidas de acuerdo a la ley?

SI
NO

6.- ¿Cuánto tiempo dura su contrato de trabajo?

1 - 3 meses
3 - 6 meses
1 año

7.- ¿Se entrega a tiempo los documentos necesarios de terminación de contrato?

SI
NO

8.- ¿Se retrasa la cancelación de roles de pago y liquidaciones?

SI
NO

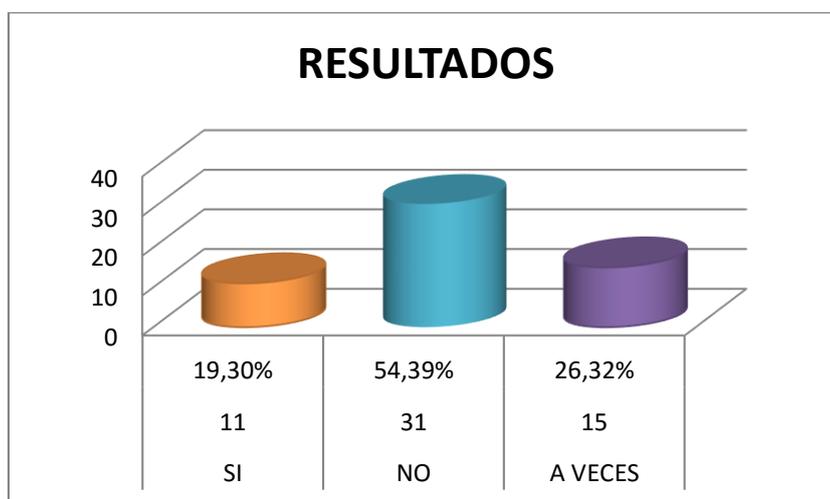
3.4.2.9.2. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS

1.- ¿La atención que brinda el área de Recursos Humanos es ágil y rápida?

OPCIONES	RESULTADOS	%
SI	11	19,30%
NO	31	54,39%
A VECES	15	26,32%
TOTAL	57	100%

Realizado por: Xiomara Perero
Gissella Reyes

TABLA 3.32 RESULTADOS ENCUESTA – PREGUNTA N° 1



Realizado por: Xiomara Perero
Gissella Reyes

ILUSTRACIÓN 3.6 RESULTADOS ENCUESTA – PREGUNTA N° 1

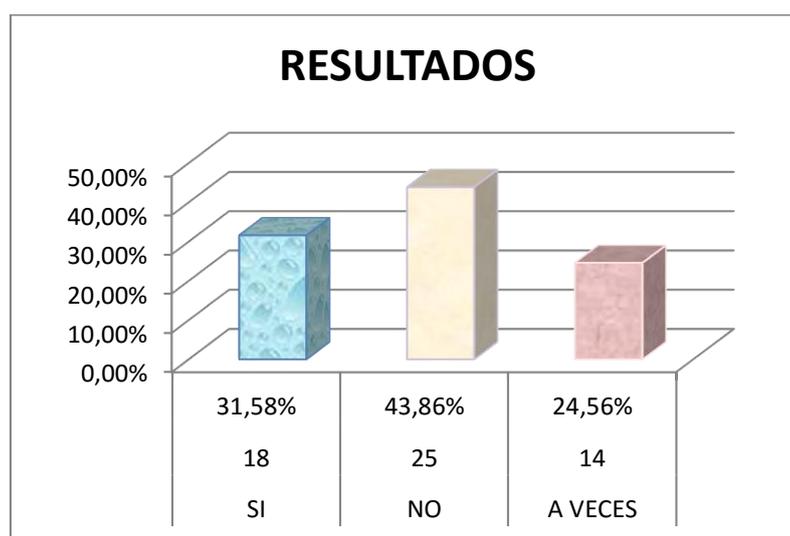
Según la encuesta aplicada a los trabajadores nos manifestaron que un 19,30% brindan una atención rápida, mientras un 26,32% considera que sólo en ciertas ocasiones las actividades son ágiles, por otro lado, un 54,39% cree que las funciones y tramites son lentos e incluso que a veces no son atendidos.

2.- ¿El personal a cargo del área son eficientes y cumple con sus requerimientos?

OPCIONES	RESULTADOS	%
SI	18	31,58%
NO	25	43,86%
A VECES	14	24,56%
TOTAL	57	100%

Realizado por: Xiomara Perero
Gissella Reyes

TABLA 3.33 RESULTADOS ENCUESTA – PREGUNTA N° 2



Realizado por: Xiomara Perero
Gissella Reyes

ILUSTRACIÓN 3.7 RESULTADOS ENCUESTA – PREGUNTA N° 2

Según la encuesta aplicada a los trabajadores nos manifestó un 31,58% el personal del área es eficientes en aclarar dudas y requerimientos, mientras un 24,56% considera que sólo en ciertas ocasiones se sientes satisfechos con las respuestas del personal, por otro lado, un 43,86% cree que el personal no cumple sus funciones eficientemente.

3.- ¿Ha participado Ud. de alguna capacitación por parte de la empresa?

OPCIONES	RESULTADOS	%
SI	0	0,00%
NO	57	100,00%
TOTAL	57	100%

Realizado por: Xiomara Perero
Gissella Reyes

TABLA 3.34 RESULTADOS ENCUESTA – PREGUNTA N° 3



Realizado por: Xiomara Perero
Gissella Reyes

ILUSTRACIÓN 3.8 RESULTADOS ENCUESTA – PREGUNTA N° 3

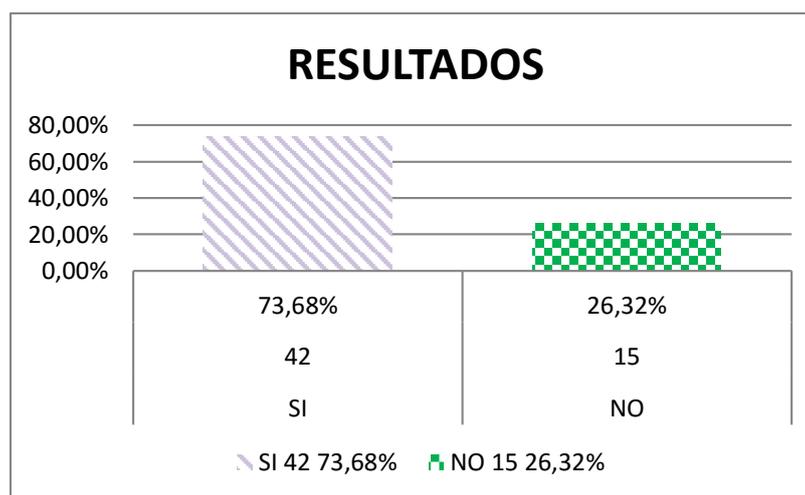
El 100% de los trabajadores encuestados nos manifestaron que no han recibido ningún tipo de capacitación por parte de la empresa.

4.- ¿Cree Ud. que hay controles en los horarios de trabajo?

OPCIONES	RESULTADOS	%
SI	42	73,68%
NO	15	26,32%
TOTAL	57	100%

Realizado por: Xiomara Perero
Gissella Reyes

TABLA 3.35 RESULTADOS ENCUESTA – PREGUNTA N° 4



Realizado por: Xiomara Perero
Gissella Reyes

ILUSTRACIÓN 3.9 RESULTADOS ENCUESTA – PREGUNTA N° 4

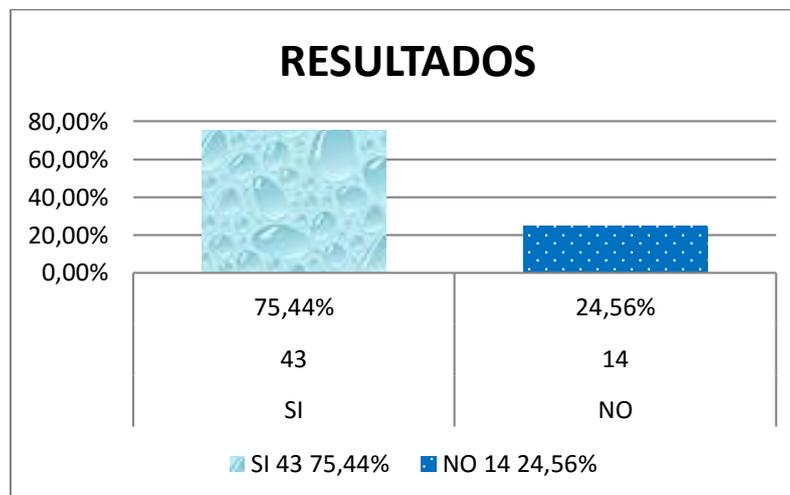
Según la encuesta realizada un 73,68% del personal cree que si existen controles en los horarios de trabajo mientras que 26,32% consideran que no hay controles.

5.- ¿Considera Ud. que el pago por horas extras, suplementarias y jornadas nocturnas son reconocidas de acuerdo a la ley?

OPCIONES	RESULTADOS	%
SI	43	75,44%
NO	14	24,56%
TOTAL	57	100%

Realizado por: Xiomara Perero
Gissella Reyes

TABLA 3.36 RESULTADOS ENCUESTA – PREGUNTA N° 5



Realizado por: Xiomara Perero
Gissella Reyes

ILUSTRACIÓN 3.10 RESULTADOS ENCUESTA – PREGUNTA N° 5

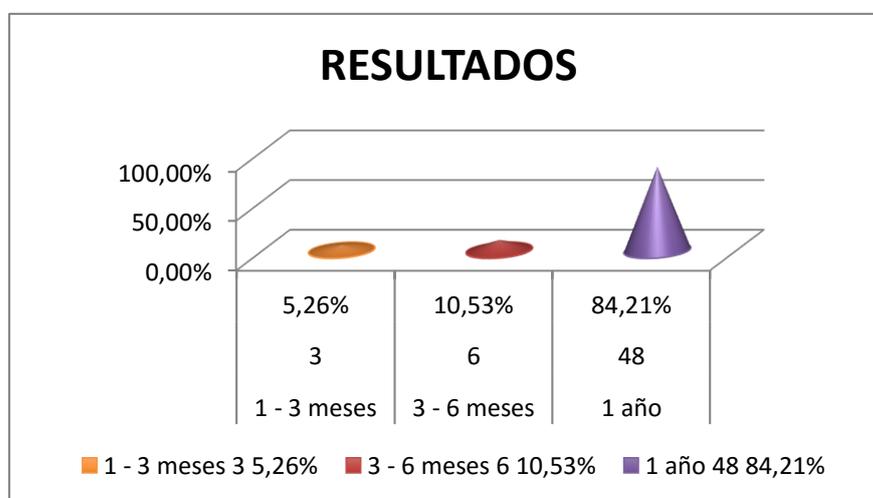
Un 75,44% de los trabajadores encuestados creen que las horas extras se pagan de acuerdo a lo que establece la ley mientras que un 24,56% consideran que no, especialmente los guardias de seguridad.

6.- ¿Cuánto tiempo dura su contrato de trabajo?

OPCIONES	RESULTADOS	%
1 - 3 meses	3	5,26%
3 - 6 meses	6	10,53%
1 año	48	84,21%
TOTAL	57	100%

Realizado por: Xiomara Perero
Gissella Reyes

TABLA 3.37 RESULTADOS ENCUESTA – PREGUNTA N° 6



Realizado por: Xiomara Perero

Gissella Reyes

ILUSTRACIÓN 3.11 RESULTADOS ENCUESTA – PREGUNTA N° 6

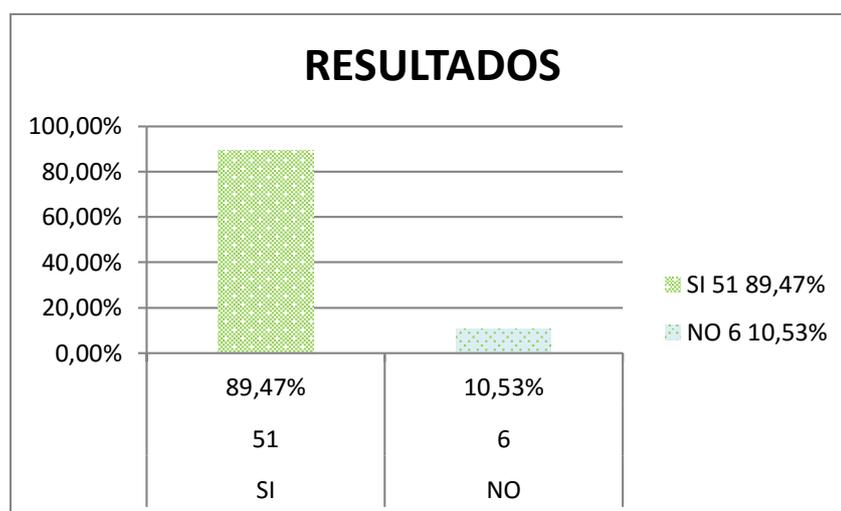
Según las encuestas un 84,21% de los trabajadores encuestados tienen un contrato por 1 año, mientras que un 5,26% poseen contratos de 1 – 3 meses son personal a prueba, y, por otro lado, un 10,53% tienen contratos de 3 – 6 meses, son trabajadores que se encuentran realizando obras fuera de la provincia.

7.- ¿Se entrega a tiempo los documentos necesarios de terminación de contrato?

OPCIONES	RESULTADOS	%
SI	51	89,47%
NO	6	10,53%
TOTAL	57	100%

Realizado por: Xiomara Perero
Gissella Reyes

TABLA 3.38 RESULTADOS ENCUESTA – PREGUNTA N° 7



Realizado por: Xiomara Perero
Gissella Reyes

ILUSTRACIÓN 3.12 RESULTADOS ENCUESTA – PREGUNTA N° 7

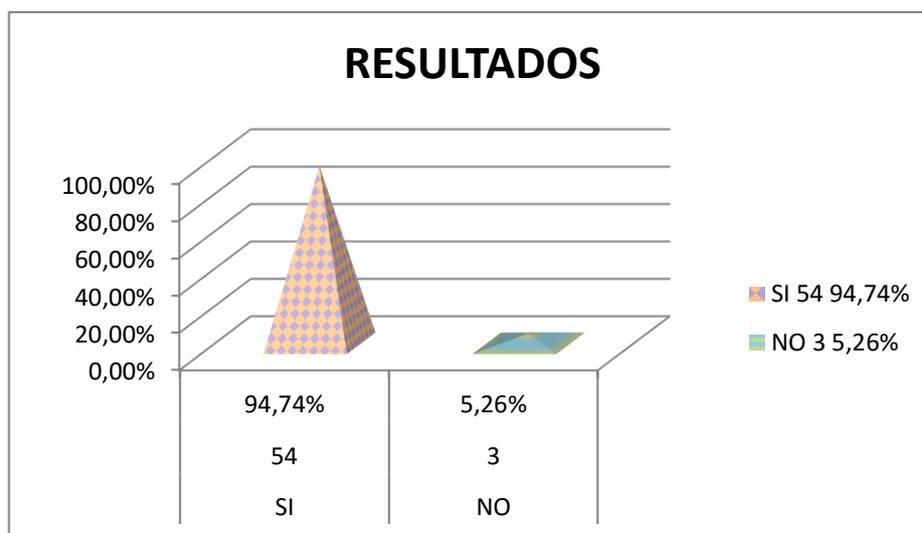
La mayoría de trabajadores considera que los documentos de terminación de contrato son anunciados a tiempo.

8.- ¿Se retrasa la cancelación de roles de pago y liquidaciones?

OPCIONES	RESULTADOS	%
SI	54	94,74%
NO	3	5,26%
TOTAL	57	100%

Realizado por: Xiomara Perero
Gissella Reyes

TABLA 3.39 RESULTADOS ENCUESTA – PREGUNTA N° 8



Realizado por: Xiomara Perero

Gissella Reyes

ILUSTRACIÓN 3.13 RESULTADOS ENCUESTA – PREGUNTA N° 8

Un 94,74% de los trabajadores encuestados indicaron que últimamente los pagos se retrasan debido a la liquidez de la empresa., mientras que un 5,26% considera que generalmente no.

3.4.2.10. CÉDULAS DE HALLAZGOS

HOJA DE HALLAZGOS N° 1

Condición

La entidad no cuenta con manuales de procedimientos para los procesos que se ejecutan en el área de Talento Humano.

Criterio

La empresa debe establecer manuales de procedimientos en el departamento de Talento Humano en el cual se definan las actividades y acciones que deben seguirse para poder cumplir con las funciones asignadas a cada uno de los empleados y éstos procedimientos deben de ser aceptados por la Gerencia.

Causa

La entidad no controla adecuadamente los procesos que se realizan en el departamento de Talento Humano.

Efecto

La Gerencia al no tener establecidos manuales de procedimientos puede fracasar o traer consecuencias graves como: pérdidas, mala calidad de los productos, falta de compromiso por parte de los empleados, falta de rotación de los trabajadores, precios altos lo cual provocaría que la empresa tenga poca acogida en el mercado.

Conclusión

No poseen manuales de procedimientos que detallen paso a paso las acciones que deben seguir para cumplir con las funciones, lo cual origina que la empresa cuente con una acogida baja en el mercado, puede ocasionar también la quiebra de la empresa.

Recomendación

Se debe establecer manuales de procedimientos con el fin de que proporcione cuales son las tareas determinadas para cada proceso que se realiza en el departamento de Talento Humano y de esta manera evitar que se realicen actividades duplicadas, duplicidades de mando, entre otros.

HOJA DE HALLAZGOS N° 2

Condición

La entidad no cuenta con manuales de funciones en el área de Talento Humano.

Criterio

La empresa debe definir manuales de funciones para el departamento de Talento Humano, ya que al establecer y documentar las funciones y responsabilidades de los empleados así mismo los requerimientos, el personal conoce en forma escrita y verbal cuales son las responsabilidades de cada cargo, perfil, experiencia y conocimientos requeridos para cada puesto que existe en el departamento de Talento Humano.

Causa

Los dirigentes de la entidad no poseen un mayor conocimiento acerca de la necesidad y beneficios que proporciona el establecer manuales de funciones para el departamento de Talento Humano.

Efecto

La falta de manuales de funciones ocasiona que los empleados no conozcan cuales son las responsabilidades, perfil, conocimientos, experiencias para cada puesto de trabajo en el área de Talento Humano.

Conclusión

Los directivos de la empresa poseen una falta de interés en establecer manuales de funciones para que proporcione información a los funcionarios acerca de su dependencia jerárquica y coordinación para la ejecución de actividades.

Recomendación

Definir manuales de funciones que ayuden al personal a tener un conocimiento integro acerca de las responsabilidades de los cargos y perfiles y de esta manera permitir un mejor crecimiento de la organización.

HOJA DE HALLAZGOS N° 3

Condición

El departamento de Talento Humano no cuenta con misión, visión, objetivos establecidos.

Criterio

El departamento no tiene definido la visión, misión y objetivos que ayuden a los empleados del área a tener un mayor conocimiento acerca de las metas que se desean alcanzar.

Causa

Los directivos del departamento de Talento Humano están enfocados en la rentabilidad y no le dan la importancia necesaria a la parte administrativa, a los empleados y la manera de organizarlos.

Efecto

Los empleados del departamento de Talento Humano no conocen cuál es la misión, visión y cuáles son los objetivos que desean lograr, es decir realizan sus funciones sin tener una meta clara y definida.

Conclusión

El departamento de Talento Humano no tiene establecido la misión, visión y objetivos con el fin de que los trabajadores realicen sus actividades orientadas al logro de los objetivos y cumplimiento de la misión.

Recomendación

Establecer misión, visión y objetivos con la finalidad de que los empleados tengan conocimiento de las metas y propósitos de las actividades que ejecutan diariamente.

HOJA DE HALLAZGOS N° 4

Condición

Falta de capacitaciones periódicas para los empleados de la organización

Criterio

La empresa debe definir capacitaciones de forma regular que ayuden a los empleados a desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes, con el fin de emplearlo en la organización y mejorar el desarrollo de la misma.

Causa

Los directivos de Talento Humano no cuentan con una planificación para realizar capacitaciones periódicas para los empleados de la organización.

Efecto

Por la falta de capacitaciones a los empleados de la empresa, la productividad de la misma ha disminuido, existe falta de calidad en los productos, accidentes laborales entre otros problemas que a medida que pasa el tiempo pueden incrementarse.

Conclusión

No se ha establecido una planificación de capacitaciones para los empleados, lo cual ocasiona que no aporten los conocimientos, habilidades necesarias para realizar con eficiencia las actividades diarias de la organización.

Recomendación

Elaborar una planificación de capacitaciones periódicas para los empleados con la finalidad de actualizar los conocimientos del personal y métodos de trabajo que les ayudará ser más competitivos en el mercado y aportar al desarrollo profesional de cada uno de los empleados.

3.5. DESARROLLO DE LA MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

3.5.1. VALORACIÓN PARA LA MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

IMPORTANCIA:

Definir los procesos más importantes que se realizan en el departamento de Talento Humano

PUNTAJE	DEFINICIÓN
1	Poca Importancia
2	Importancia Media
3	Importancia Fuerte
4	Importancia muy fuerte

Realizado por: **Xiomara Perero**
Gissella Reyes

TABLA 3.40 VALORACIÓN MATRIZ DE PRIORIZACIÓN - IMPORTANCIA

RIESGOS:

Nivel de riesgo que se corre si no se efectúa ninguna mejora en el proceso

PUNTAJE	DEFINICIÓN
1	Bajo
2	Medio
3	Alto

Realizado por: **Xiomara Perero**
Gissella Reyes

TABLA 3.41 VALORACIÓN MATRIZ DE PRIORIZACIÓN - RIESGOS

FACTIBILIDAD:

Posibilidad que existe para efectuar algún cambio o mejora en el proceso

PUNTAJE	DEFINICIÓN
1	Poco
2	Normal
3	Mucho

Realizado por: **Xiomara Perero**
Gissella Reyes

TABLA 3.43 VALORACIÓN MATRIZ DE PRIORIZACIÓN - FACTIBILIDAD

IMPACTO:

Impacto sobre las actividades que se ejecutan en el departamento de Talento Humano

PUNTAJE	DEFINICIÓN
1	Insignificante
2	Moderado
3	Significante

Realizado por: **Xiomara Perero**
Gissella Reyes

TABLA 3.42 VALORACIÓN MATRIZ DE PRIORIZACIÓN - IMPACTO

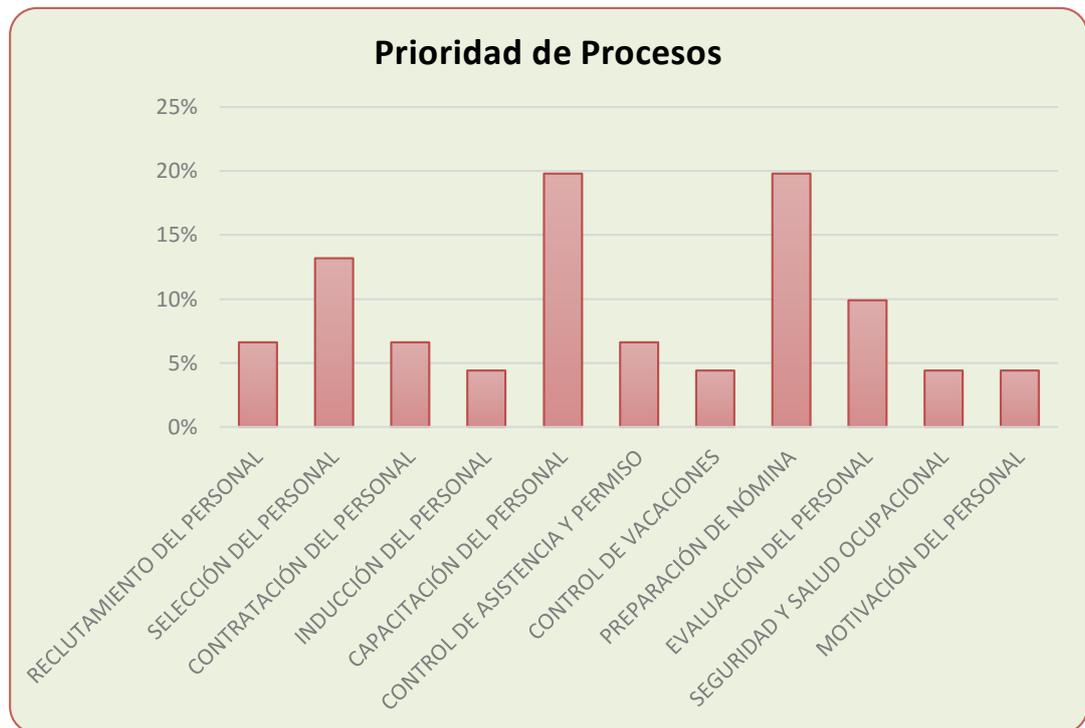
3.5.2. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

N ^a	PROCESOS	IMPORTANCIA	RIESGOS	FACTIBILIDAD	IMPACTO	VALORACIÓN	PRIORIDAD
1	RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL	3	3	2	2	36	7%
2	SELECCIÓN DEL PERSONAL	4	3	3	2	72	13%
3	CONTRATACIÓN DEL PERSONAL	3	3	2	2	36	7%
4	INDUCCIÓN DEL PERSONAL	3	2	2	2	24	4%
5	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	4	3	3	3	108	20%
6	CONTROL DE ASISTENCIA Y PERMISO	3	2	2	3	36	7%
7	CONTROL DE VACACIONES	3	2	2	2	24	4%
8	PREPARACIÓN DE NÓMINA	4	3	3	3	108	20%
9	EVALUACIÓN DEL PERSONAL	3	3	2	3	54	10%
10	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	3	2	2	2	24	4%
11	MOTIVACIÓN DEL PERSONAL	3	2	2	2	24	4%
SUMA						546	100%

Realizado por: Xiomara Perero
Gissella Reyes

TABLA 3.44 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

3.5.3. PRIORIDAD DE PROCESOS EN EL ÀREA DE TALENTO HUMANO



Realizado por: **Xiomara Perero**
Gissella Reyes

ILUSTRACIÓN 3.14 PRIORIDAD EN LOS PROCESOS

Si bien la matriz de priorización no es la única manera de seleccionar los procesos críticos que se debe mejorar en una organización, es relevante destacar que esta herramienta es muy utilizada ya que ayuda a disminuir los errores en el momento de tomar decisiones.

Con los resultados obtenidos con la aplicación de la matriz de priorización de los procesos en el departamento de Talento Humano, se puede observar que los procesos críticos en esta área los mismos que deben ser analizados con mayor profundidad y realizar las mejoras necesarias son: selección del personal, capacitación del personal, preparación de nómina y la evaluación del personal.

3.6. PROPUESTA DE MEJORA EN LOS PROCESOS CRÍTICOS IDENTIFICADOS

3.6.1. SELECCIÓN DEL PERSONAL

DESCRIPCIÓN

El proceso de selección del personal abarca las vacantes de trabajo que existen en los departamentos de la organización. Este proceso radica en una sucesión de pasos que se determinan para definir qué personal debe ser colocado en el puesto de trabajo.

OBJETIVOS

- Administrar el proceso de selección del personal de manera ordenada y razonable.
- Relacionarse con los aspirantes idóneos para familiarizarse con el grupo de trabajo de la organización, de tal forma que se pueda escoger al que se desempeñe de la mejor manera y a la vez cumpla con el perfil requerido para el puesto.
- Estudiar los conocimientos, habilidades y capacidades de los candidatos con el fin de seleccionar al que complete todos los requisitos requerido para el puesto de trabajo.

ALCANCE

El proceso de selección empieza con la aceptación de las carpetas de los aspirantes que fueron reclutadas en el proceso interno de reclutamiento y termina en la aprobación de uno de los candidatos para la preparación del contrato de trabajo.

POLÍTICAS

- El proceso de selección debe efectuarse bajo ética y confidencialidad.
- Este proceso debe abarcar el análisis y calificación del área de Talento Humano, después de la aplicación de una entrevista previamente elaborada y dirigida para dicho cargo.
- Todos los candidatos deberán presentarse a las respectivas pruebas que sean necesarias en el proceso de selección.
- El jefe del departamento de Talento Humano será el responsable y encargado directo de llevar a cabo el proceso de selección.
- El soporte fundamental para poder desarrollar el proceso de selección del personal será el perfil de la vacante.
- Las entrevistas y pruebas que se efectúen en el proceso deberán realizarse con puntualidad.
- Sólo las carpetas que fueron receptadas en el proceso de reclutamiento son aquellas que se analizarán en el proceso de selección.
- La aprobación del personal escogido la dará el Gerente General de la institución.
- El jefe de Talento Humano será el encargado de elegir a la persona calificada según los parámetros establecidos en el perfil de cargo.
- El proceso de selección debe realizarse en un tiempo no mayor a 15 días.

PERSONAL ENCARGADO

Los responsables en el proceso de selección son:

- Director de Recursos Humanos
- Gerente General

DOCUMENTOS O FORMULARIOS

- Puntaje de la entrevista personal
- Pruebas de habilidades y conocimientos

3.6.1.1. FORMATO DE CALIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA PERSONAL

VALORACIÓN DE LA ENTREVISTA PERSONAL			
Califique con una X en el casillero correspondiente			
Nº	FACTORES	DESFAVORABLE (1)	FAVORABLE (0)
1	Nivel de Cultura General		
2	Nivel de Conocimientos		
3	Salud e Higiene		
4	Seguridad al expresarse		
5	Facilidad de hablar		
6	Extrovertido		
7	Introvertido		
8	Madurez		
9	Comprensión		
10	Presencia		
11	Modo de vestir		
12	Desarrollo Mental		
13	Sinceridad		
Total			
OBSERVACIONES: _____ _____			
FIRMA: _____			

Realizado por: **Xiomara Perero**
Gissella Reyes

**ILUSTRACIÓN 3.15 FORMATO DE CALIFICACIÓN DE ENTREVISTA –
PROCESO SELECCIÓN**

Con este formulario podemos valorizar las aptitudes y actitudes de los aspirantes al puesto de trabajo. Además, se efectuarán pruebas de conocimientos relacionadas al área que requiere el personal.

3.6.1.2. FUNCIONES

Nº	DETALLE DE ACTIVIDADES	PERSONAL ENCARGADO
1	Receptar la información de los mejores aspirantes en el proceso de reclutamiento.	Director de Recursos Humanos
2	Revisar la documentación recibida y emitir un informe general de los aspirantes.	Director de Recursos Humanos
3	Receptar el Informe General de aspirantes y enviar las pruebas de conocimientos.	Jefes del departamento
4	Aplicación de las pruebas de conocimientos y psicológicas.	Director de Recursos Humanos
5	Revisión de las pruebas y emisión de Informe a Gerencia.	Director de Recursos Humanos
6	Aplicación de documento de entrevista personal.	Gerente General
7	Revisión del Informe de las pruebas y documento de entrevista y selección de personal.	Director de Recursos Humanos Gerente General
8	Notificar al personal seleccionado.	Director de Recursos Humanos

Realizado por: **Xiomara Perero**
Gissella Reyes

TABLA 3.45 FUNCIONES - PROCESO SELECCIÓN

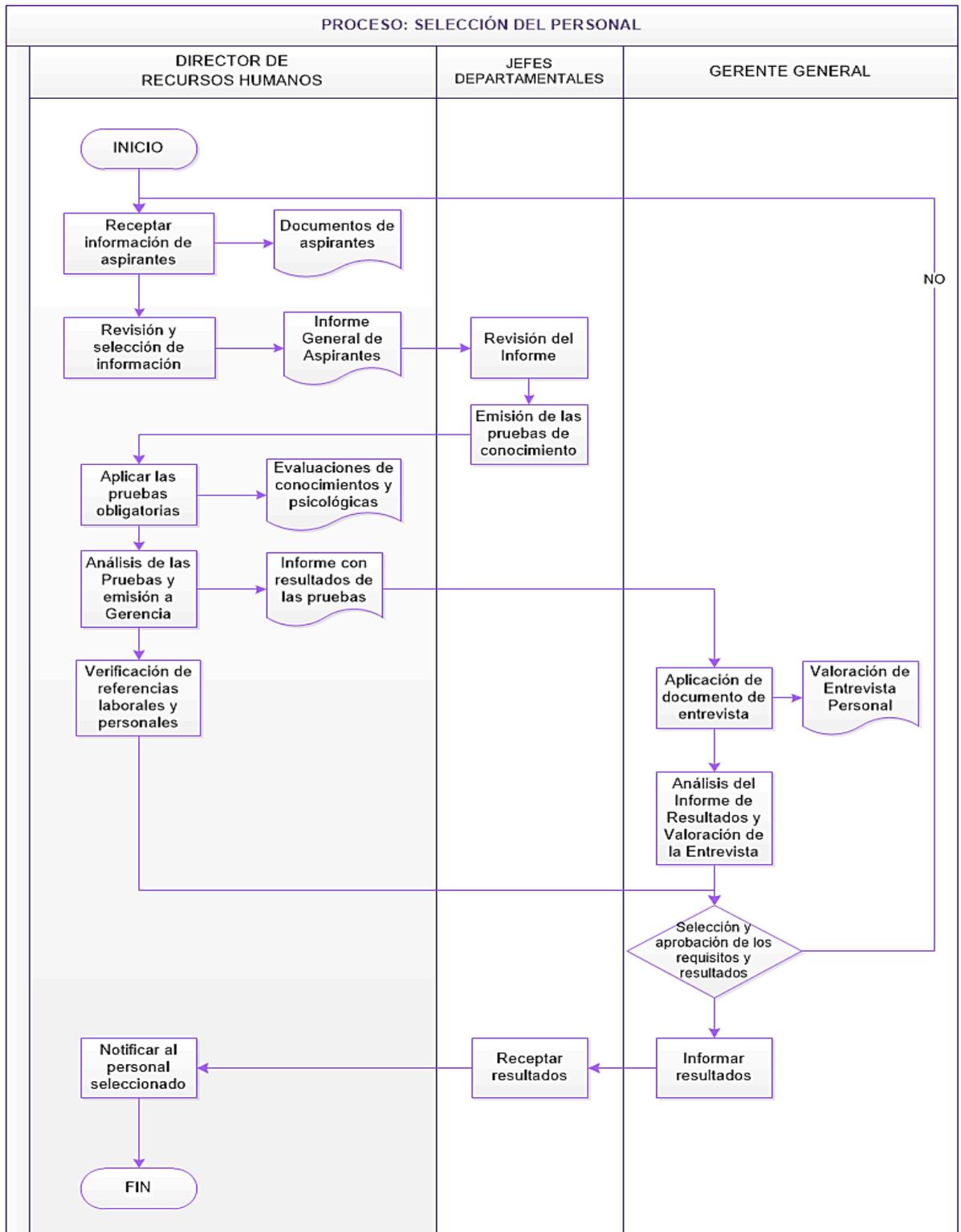
3.6.1.3. INDICADORES DE GESTIÓN

Nombre del Indicador	Indicador	Análisis del Indicador
Selección del Personal	$SP = \frac{N^{\circ} \text{ de Personal Seleccionado}}{N^{\circ} \text{ Total de Personal Reclutado}} * 100$	Determina que porcentaje del personal reclutado cumple con los requisitos para ser seleccionado.

Realizado por: **Xiomara Perero**
Gissella Reyes

TABLA 3.46 INDICADORES DE GESTIÓN - PROCESO SELECCIÓN

3.6.1.4. DIAGRAMA DE FLUJO



Realizado por: Xiomara Perero
Gissella Reyes

ILUSTRACIÓN 3.16 DIAGRAMA DE FLUJO - PROCESO SELECCIÓN

3.6.2. CAPACITACIÓN

DESCRIPCIÓN

El proceso de capacitación abarca la preparación de un programa de capacitación anual teniendo en cuenta las dificultades y necesidades que presentan los departamentos de la organización.

OBJETIVOS

- Establecer los recursos económicos necesarios para la ejecución de las capacitaciones anuales.
- Definir las capacitaciones y ordenarlas de acuerdo a su importancia.
- Organizar con los jefes de cada uno de los departamentos para que prioricen las capacitaciones con respecto al nivel de profesionalismo y personal que existe en la organización.

ALCANCE

El proceso de capacitación inicia con la distribución del documento para receptor de las capacitaciones necesarias y culmina con el archivo de documentos firmados y evaluados de la capacitación.

POLÍTICAS

- El jefe de Talento Humano deberá distribuir a cada departamento de la entidad el documento para receptor los requerimientos de capacitaciones.
- Se preparará un Programa de Capacitación Anual dependiendo a las necesidades informadas por cada departamento.
- El Programa de Capacitación Anual deberá ser autorizado y aprobado por la Gerencia General.
- Proveer los recursos que se requieran para obtener un correcto aprendizaje en cada una de las capacitaciones que se dicten.
- Se deberá entregar certificados de las capacitaciones que se realicen.

PERSONAL ENCARGADO

Los responsables en el proceso de capacitación son:

- Director de Recursos Humanos
- Jefes Departamentales
- Gerente General
- Asistente de Recursos Humanos
- Expositor
- Participantes

DOCUMENTOS O FORMULARIOS

- Requerimientos de Capacitaciones
- Programa de Capacitación Anual
- Formulario de evaluación de los participantes
- Formulario de evaluación del expositor
- Control de asistencia

3.6.2.1. FORMATO DE INFORME DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

CAPACITACIONES NECESARIAS	
DEPARTAMENTO:	
FECHA:	
PERÍODO DE CAPACITACIÓN:	
NECESIDAD DE CAPACITACIÓN	
PERSONAL	DETALLE
JEFE DEPARTAMENTAL: _____	

Realizado por: **Xiomara Perero**
Gissella Reyes

ILUSTRACIÓN 3.17 FORMATO DE INFORME DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN - PROCESO CAPACITACIÓN

El documento de necesidad de capacitación es un instrumento base para la preparación del Programa de Capacitación Anual la misma que va a permitir comprender y conocer las necesidades de capacitación en cada uno de los departamentos.

3.6.2.2. FORMATO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ANUAL

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ANUAL																								
MESES	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R
DEPARTAMENTOS																							P: Programadas R: Realizadas	

3.6.2.3. FORMATO DE CONTROL DE ASISTENCIA

REGISTRO DE ASISTENCIA A CAPACITACIONES		
LUGAR:	FECHA:	HORA:
TEMA:		
OBJETIVO:		
CONTENIDO:		
EXPOSITOR:		
PERSONAL ASISTENTE		
NOMBRES		FIRMAS

Realizado por: Xiomara Perero
Gissella Reyes

**ILUSTRACIÓN 3.19 FORMATO CONTROL DE ASISTENCIA Y PERMISO –
PROCESO CAPACITACIÓN**

3.6.2.4. FORMATO DE FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE PARTICIPANTES

FORMULARIO DE EVALUACIÓN	
CURSO DE CAPACITACIÓN:	
INSTRUCTOR:	
PARTICIPANTE:	
FUNCIÓN Y RESPONSABILIDAD:	
PERÍODO:	
PREGUNTAS (Propuestas por expositor)	

Realizado por: Xiomara Perero
Gissella Reyes

ILUSTRACIÓN 3.20 FORMATO FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE PARTICIPANTES – PROCESO CAPACITACIÓN

3.6.2.5. FORMATO DE FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL EXPOSITOR

FORMULARIO DE EVALUACIÓN					
CURSO DE CAPACITACIÓN:					
INSTRUCTOR:					
PERÍODO:					
EVALUACIÓN EXPOSITOR	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Temas y contenidos					
Aprendizaje					
Material					
Puntualidad					
Observaciones:					
					Fecha:

Realizado por: Xiomara Perero
Gissella Reyes

ILUSTRACIÓN 3.21 FORMATO FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL EXPOSITOR – PROCESO CAPACITACIÓN

3.6.2.6. FUNCIONES

PLANIFICACIÓN		
Nº	DETALLE DE ACTIVIDADES	PERSONAL ENCARGADO
1	Emisión de requerimiento de capacitaciones	Jefes de los departamentos
2	Recepción de documento de requerimientos de todas las áreas.	Director de Recursos Humanos
3	Consolidación de información y desarrollo de Plan de Capacitación Anual.	Director de Recursos Humanos
4	Revisión y aprobación del Plan de Capacitación	Gerente General
5	Ejecutar y archivar el Plan de Capacitación	Director de Recursos Humanos
EJECUCIÓN		
Nº	DETALLE DE ACTIVIDADES	PERSONAL ENCARGADO
1	Notificar al jefe departamental sobre la capacitación de su personal.	Director de Recursos Humanos
2	Comunicar a los trabajadores del área.	Jefe Departamental
3	Selección de personal expositor.	Director de Recursos Humanos Jefe Departamental
4	Desarrollo de la Capacitación	Expositor
5	Realizar el documento de diagnóstico, evaluar al expositor y	Personal Capacitado (trabajadores)
6	Registrar asistencia de trabajadores.	Expositor
7	Recepción de documentos implementados en la capacitación.	Asistente Administrativo
8	Consolidar información y generar informe de las evaluaciones de los capacitados y del expositor.	Asistente Administrativo
9	Revisar informes, y analizar mejoras.	Director de Recursos Humanos
10	Emitir resultados de evaluaciones a personal interesado	Asistente Administrativo
11	Archivar informe y documentación del proceso.	Asistente Administrativo

Realizado por: **Xiomara Perero**
Gissella Reyes

TABLA 3.47 FUNCIONES – PROCESO CAPACITACIÓN

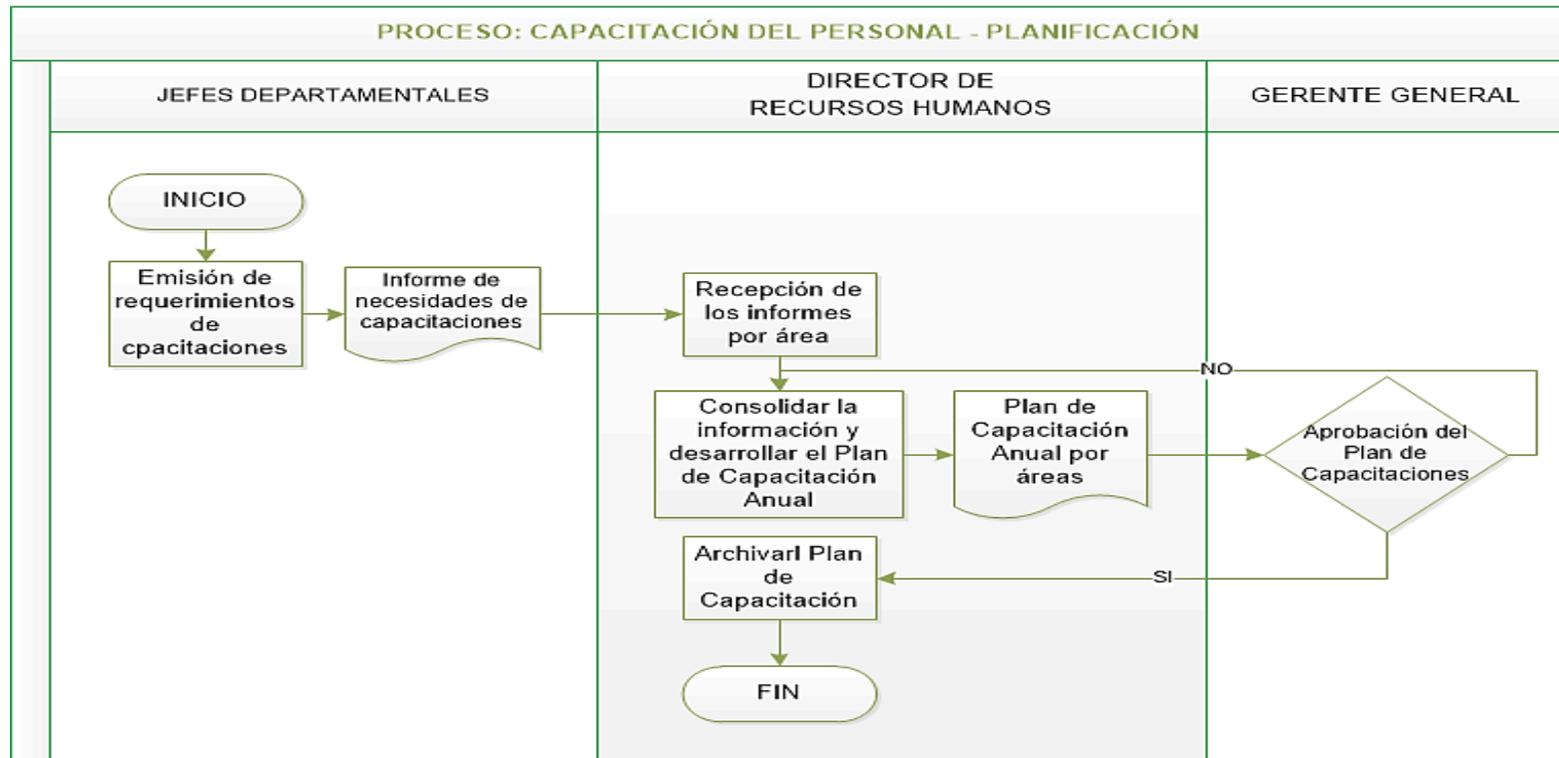
3.6.2.1. INDICADORES DE GESTIÓN

Nombre del Indicador	Indicador	Análisis del Indicador
Capacitación del Personal	$CP = \frac{N^{\circ} \text{ de Capacitaciones Realizadas}}{N^{\circ} \text{ Total de Capacitaciones Planificadas}} * 100$	Determina que porcentaje de las capacitaciones programadas se realizaron según lo planificado.

Realizado por: **Xiomara Perero**
Gissella Reyes

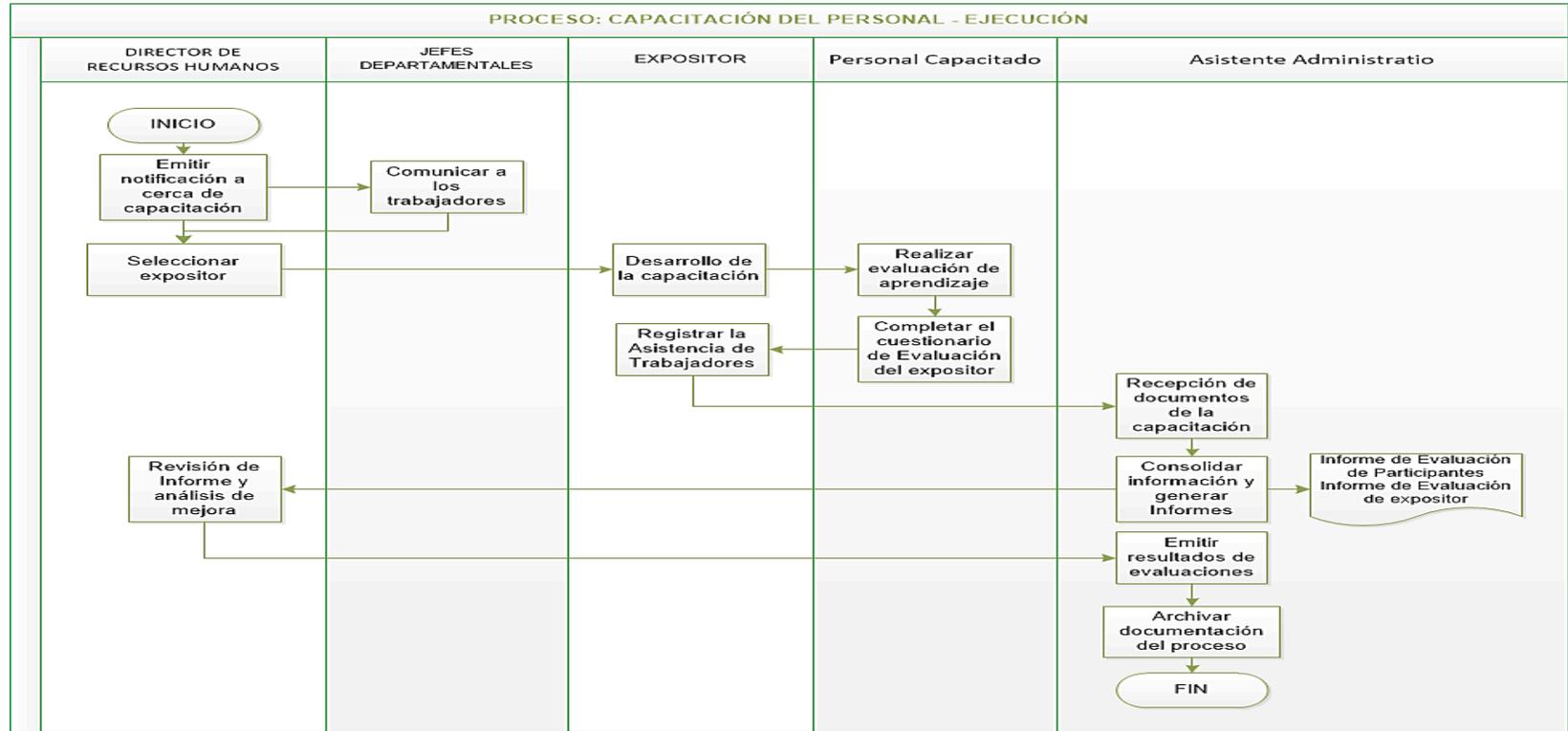
TABLA 3.48 INDICADORES DE GESTIÓN – PROCESO CAPACITACIÓN

3.6.2.2. DIGRAMA DE FLUJO



Realizado por: Xiomara Perero
Gissella Reyes

ILUSTRACIÓN 3.22 DIAGRAMA DE FLUJO – PROCESO CAPACITACIÓN



Realizado por: Xiomara Perero
Gissella Reyes

ILUSTRACIÓN 3.23 DIAGRAMA DE FLUJO – PROCESO CAPACITACIÓN EJECUCIÓN

3.6.3. PREPARACIÓN DE NÓMINA

DESCRIPCIÓN

El proceso de preparación de nómina es uno de los más importantes en el departamento de Talento Humano, ya que permite de manera ordenada el pago de los sueldos a los empleados por la prestación de servicios durante un determinado tiempo.

OBJETIVOS

- Preparar pertinentemente la nómina de personal para el correspondiente pago.
- Aplicar correctamente los cálculos de ingresos y egresos.

ALCANCE

El proceso de preparación de nómina inicia en el informe de control de asistencia y culmina en la solicitud de pago.

POLÍTICAS

- El asistente de Talento Humano será el responsable y encargado de realizar los cálculos respectivos que correspondan a la nómina.
- Los pagos de las remuneraciones se realizarán mensualmente
- Se deber tener en cuenta el control de asistencia.
- Los anticipos de sueldos deberán ser presentados por escrito al jefe de Talento Humano.
- Se entregará a cada empleado el rol de pago respectivo.
- La elaboración de la nómina se realizará hasta con 4 días de anticipación.

PERSONAL ENCARGADO

Los responsables en el proceso de capacitación son:

- Jefe de Talento Humano
- Gerente General
- Asistente de Recursos Humanos
- Jefe de Contabilidad

DOCUMENTOS O FORMULARIOS

- Rol de pagos general
- Rol de pagos individual

3.6.3.1. FORMATO DE ROL DE PAGOS GENERAL

EMPRESA DE CONSTRUCCION VIAL

ROL DE PAGOS DE PERSONAL

MES DE

N°	Cédula	NOMBRES	INGRESOS					EGRESOS				
			REMUNERACION UNIFICADA	RECARGO 25% JORNADA NOCTURNA	HORAS EXTRAS	FONDO DE RESERVA	TOTAL, INGRESOS	PRESTAMO QUIROGRAFARIO	DESCUENTOS POLIZA BLANKET	APORTE IESS	TOTAL, EGRESOS	TOTAL, A PAGAR

Realizado por: Xiomara Perero
Gissella Reyes

ILUSTRACIÓN 3.24 FORMATO ROL DE PAGOS – PROCESO PREPARACIÓN DE NÓMINA

3.6.3.2. FORMATO DE ROL DE PAGOS INDIVIDUAL

EMPRESA DE CONSTRUCCION VIAL

ROL DE PAGOS DEL MES

Fecha:
Cédula:
Empleado:
Cargo:

INGRESOS FIJOS:		EGRESOS:	
Sueldo	\$ 0,00	Aporte IESS 9.45%	\$ 0,00
Horas suplementarias	0,00	Prest. Quirografarios	0,00
Horas extras	0,00	IESS	0,00
Fondos de Reserva	0,00	Descuento	0,00
Recargo de Jornada Nocturna	0,00		0,00
TOTAL, INGRESOS	\$ 0,00	TOTAL, EGRESOS	\$ 0,00
NETO A RECIBIR		\$ 0,00	

ENTREGUE CONFORME

RECIBI CONFORME

Realizado por: Xiomara Perero
Gissella Reyes

ILUSTRACIÓN 3.25 FORMATO ROL DE PAGOS INDIVIDUAL – PROCESO
PREPARACIÓN DE NÓMINA

3.6.3.3. FUNCIONES

Nº	DETALLE DE ACTIVIDADES	PERSONAL ENCARGADO
1	Requerir el Informe Final de Control de Asistencia.	Asistente Administrativo
2	Emisión de reportes e informes de horas extras.	Trabajadores
3	Emisión de Formularios de Viáticos y Subsistencias.	Trabajadores
4	Consolidación de informes de horas extras, viáticos y subsistencias, generar informe final de recargos.	Asistente Administrativo
5	Recepción de Informe Final de Recargos.	Director de Recursos Humanos
6	Descargar planillas del IESS por préstamos quirografarios, hipotecarios y fondos de reserva.	Director de Recursos Humanos
7	Consolidar Información y Desarrollo del rol general de pagos	Director de Recursos Humanos
8	Emisión de Rol de Pagos General físico y digital	Director de Recursos Humanos
9	Revisión y Aprobación de Rol de Pagos	Director Administrativo - Financiero
10	Aprobación de Rol de Pagos	Gerente General
11	Receptar documentos aprobados.	Director de Recursos Humanos
12	Genera Rol de pagos Individuales	Asistente Administrativo
13	Emisión de Rol de Pagos Individuales	Asistente Administrativo

Realizado por: **Xiomara Perero**
Gissella Reyes

TABLA 3.49 FUNCIONES – PROCESO PREPARACIÓN DE NÓMINA

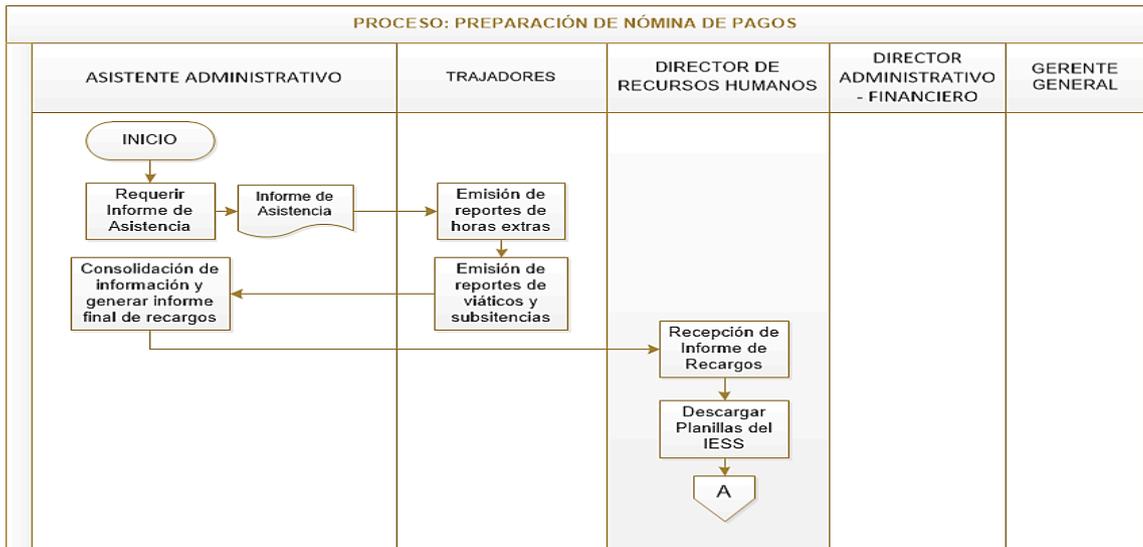
3.6.3.4. INDICADORES DE GESTIÓN

Nombre del Indicador	Indicador	Análisis del Indicador
Preparación de Nómina	$PN = \frac{\text{Tiempo real de preparación de Nómina}}{\text{Tiempo estimado o programado para la preparación de Nómina}} * 100$	Determina la eficiencia con la que se ejecuta este proceso.

Realizado por: **Xiomara Perero**
Gissella Reyes

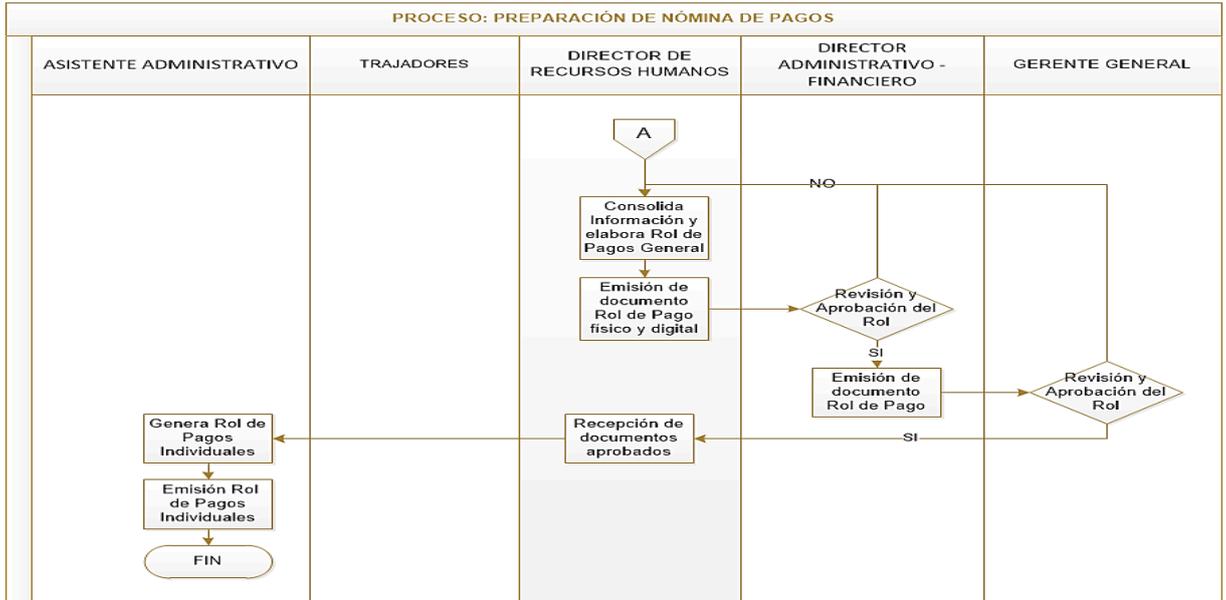
TABLA 3.50 INDICADORES DE GESTIÓN – PROCESO PREPARACIÓN DE NÓMINA

3.6.3.5. DIAGRAMA DE FLUJOS



Realizado por: **Xiomara Perero**
Gissella Reyes

ILUSTRACIÓN 3.26 DIAGRAMA DE FLUJO – PROCESO PREPARACIÓN DE NÓMINA – 1



Realizado por: **Xiomara Perero**
Gissella Reyes

ILUSTRACIÓN 3.27 DIAGRAMA DE FLUJO – PROCESO PREPARACIÓN DE NÓMINA - 2

3.6.4. EVALUACION DEL PERSONAL

DESCRPCIÓN

Proceso cuya finalidad es medir y evaluar al personal donde se identifiquen acciones que se deban mejorar y fortalecer la gestión de la organización.

OBJETIVOS

- Distribuir adecuadamente a los trabajadores de acuerdo a sus conocimientos específicos, habilidades y capacidades.
- Ayuda en el proceso de planificación de capacitaciones para los empleados.

ALCANCE

Este proceso inicia con la elaboración de pruebas de evaluación para el personal y concluye en la entrega de un informe de resultados.

POLÍTICAS

- El funcionario de recursos humanos será la encargada de aplicar evaluaciones al personal por lo menos una vez al año.
- Se capacitará a los jefes departamentales a cerca de este proceso.
- El asistente administrativo de esta área será el encargado de procesar los datos y emitir resultados.
- Los resultados serán de conocimiento de los jefes inmediatos.

PERSONAL ENCARGADO

Los encargados del proceso serán:

- Gerente General
- Director (a) de Recursos Humanos
- Asistente Administrativo
- Jefes Departamentales
- Trabajadores

DOCUMENTOS

Evaluación del Personal (se desarrollará de acuerdo al departamento evaluado).

3.6.4.1. FUNCIONES

N°	DETALLE DE ACTIVIDADES	Responsable
1	Emisión de las Evaluaciones de Personal	Director de Recursos Humanos
2	Recepción y Emisión de Evaluaciones de desempeño	Jefe Departamentales
3	Recepción y desarrollo del documento	Trabajadores
4	Recepción y desarrollo	Jefe Departamentales
5	Entrega de evaluaciones desarrolladas	Jefe Departamentales
6	Recepción de Evaluaciones y análisis de datos	Asistente Administrativo
7	Desarrollo de informe de resultados de evaluaciones	Asistente Administrativo
8	Revisión y aprobación de Informe	Director de Recursos Humanos
9	Recepción de Informes de Evaluación y autorización de difusión	Gerente General
10	Comunicación y difusión de resultados	Director de Recursos Humanos
11	Registrar y archivar resultados en expedientes	Asistente Administrativo

Realizado por: **Xiomara Perero**
Gissella Reyes

TABLA 3.51 FUNCIONES – PROCESO EVALUACIÓN

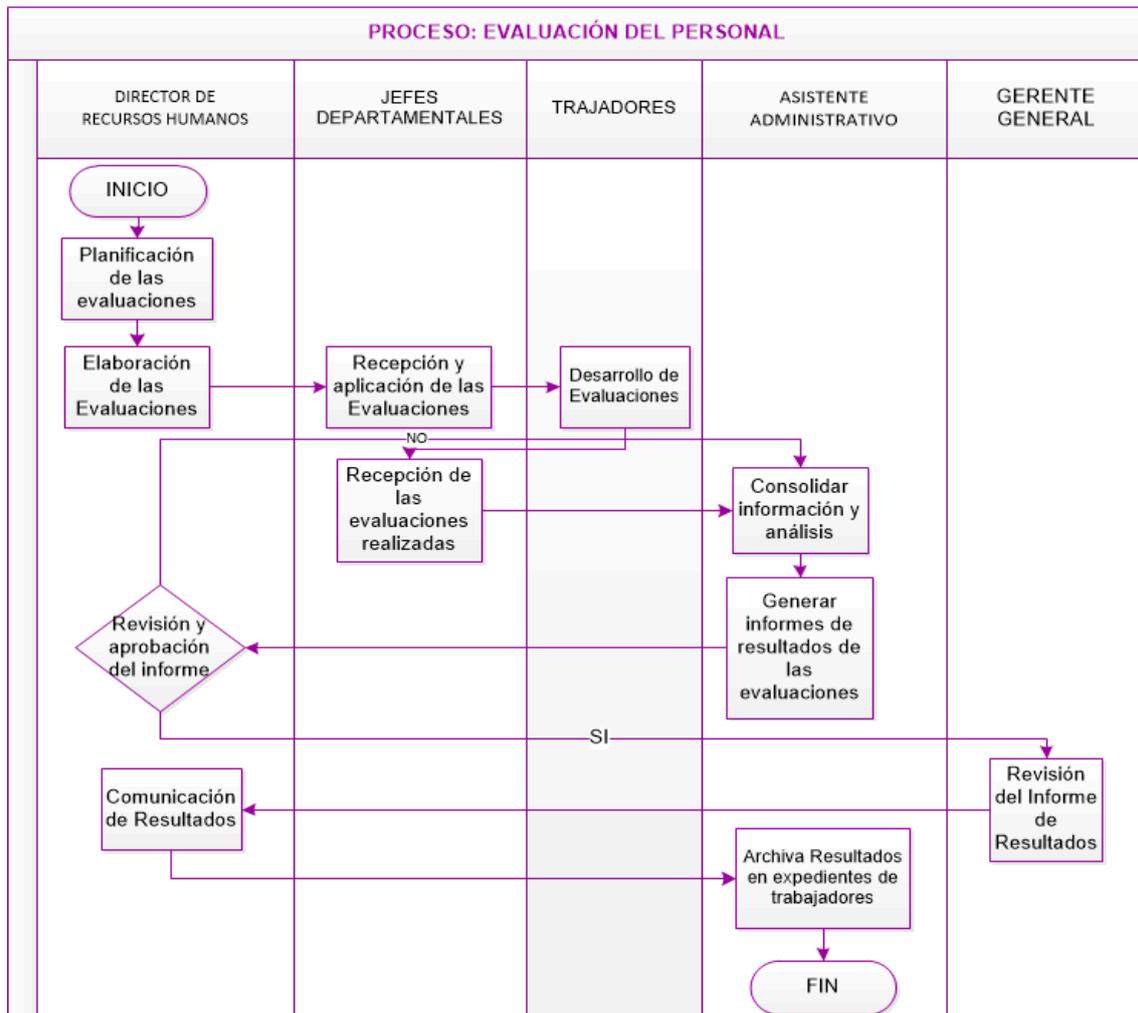
3.6.4.1.1. INDICADORES DE GESTIÓN

Nombre del Indicador	Indicador	Análisis del Indicador
Evaluación del Personal	$EP = \frac{N^{\circ} \text{ de Personal Evaluado}}{N^{\circ} \text{ Total de Trabajadores}} * 100$	Determina que porcentaje de los trabajadores son evaluados en un periodo de tiempo.

Realizado por: **Xiomara Perero**
Gissella Reyes

TABLA 3.52 INDICADORES DE GESTIÓN – PROCESO EVALUACIÓN

3.6.4.2. DIAGRAMA DE FLUJO



Realizado por: **Xiomara Perero**
Gissella Reyes

ILUSTRACIÓN 3.28 DIAGRAMA DE FLUJO – PROCESO EVALUACIÓN

CAPITULO IV

4. INFORME DE AUDITORÍA

SECCIÓN I

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

MOTIVO DEL INFORME

Este estudio al área de Recursos Humanos de la Empresa de Construcción Vial se realizó debido a que la organización no posee un sistema de control interno que le permita que sus procesos y funciones se ejecuten de una forma eficiente, eficaz y económica, aportando al desarrollo de la organización.

OBJETIVOS DEL INFORME

General

Determinar los procesos críticos que maneja el área de recursos humanos de la empresa de Construcción Vial.

Específico

Desarrollar un manual que mejore los procesos críticos identificados estableciendo lineamientos y directrices para el buen desempeño administrativo.

ALCANCE DEL INFORME

El informe comprenderá el análisis de la situación del área de recursos humanos, así como la identificación de los procesos que maneja para cumplir todas las funciones asignadas y la selección de los procesos críticos para diseñar el respectivo manual.

ESTRUCTURA ORGÁNICA

Mediante resolución emitida en Consejo de Directorio se aprobó el Reglamento Orgánico Funcional de la Empresa, con los niveles detallados a continuación:

NIVELES	DEPARTAMENTOS	FUNCIONES
GOBERNANTE	Directorio. Gerencia general.	Dirige la gestión institucional a través de la expedición de políticas, normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización.
AGREGADORES DE VALORES	Analista de costos Movimiento de tierra Planta de asfalto Laboratorio	Generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con su objeto; constituyen la razón de ser de la Empresa Pública.
HABILITANTES ASESORIAS	Gestión de Asesoría Jurídica Auditoría Interna	Asesoran y fortalecen con sus conocimientos especializados a los procesos, en el momento que éstos lo requieran.
HABILITANTES DE APOYO y PUESTOS DIRECTIVOS	Gestión Administrativa Financiera Compras Públicas Bodega Servicios Generales Mantenimiento y Talleres Contabilidad Talento Humano	Permiten que los procesos se ejecuten, su función es proveer y administrar los recursos, facilitando todo lo necesario para la operatividad de los procesos, lo que facilita el cumplimiento de la misión de la organización.

Realizado por: **Xiomara Perero**
Gissella Reyes

TABLA 4.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA – DETALLE DE NIVELES

OBJETIVOS DE LA ENTIDAD

Los objetivos que la entidad tiene establecido son los siguientes:

- ✓ Renovar las carreteras dentro de la ciudad y parroquias, de esta manera contar con carreteras de accesos eficientes a distintas poblaciones.
- ✓ Satisfacer los requerimientos y necesidades de los clientes.
- ✓ Brindar un servicio de calidad que garantice el trabajo realizado por el personal administrativo, equipo camionero y de la planta de asfalto.
- ✓ Mantener control en los procesos de la organización, con la meta de mejorarlos.
- ✓ Cumplir con los proyectos y estudios en las diferentes instituciones públicas de la provincia y el país.
- ✓ Ejecutar cualquier tipo de obra solicitada por alguna institución del estado central o autónomo que lo solicite.
- ✓ Competir y licitar con las organizaciones privadas para realizar convenios de obras con instituciones públicas.
- ✓ Cumplir las metas establecidas.

SECCIÓN II

RESULTADOS DEL INFORME

Sistema de control interno ineficaz e ineficiente

Se evidenció mediante una metodología de sistema de control interno aplicada al área que el control es ineficaz e ineficiente ya que no previene, no detecta ni corrige problemas dentro de departamento, actualmente esto genera que los procesos que maneja el departamento no se ejecuten correctamente debido a la falta de gestión por parte de los administrativos de la organización, inobservando la NCI 140 Normas Generales de Control Interno.

Recomendación

1. Se dispondrá de la elaboración de un sistema de control interno que incluya manuales, políticas e indicadores que sirva de herramienta de mejora en el departamento además proporcione un control eficaz y eficiente, evitando confusiones entre el personal del departamento y desarrollando transparentemente las actividades aportando al logro de objetivos organizacionales.

Personal insuficiente en el departamento

Se detectó que el área es dirigida por una persona, la cual debe de abarcar todos los procesos que se manejan, generando que existan retraso en ciertas actividades ocasionando quejas e inconformidades por parte del personal, incumpliendo la norma ISO 9001:2008 sección 6.1 Provisión de recursos.

Recomendación

2. Se analice la posibilidad de contratar un asistente administrativo competente que aporte en la ejecución de actividades y obligaciones propias del departamento con el fin de mejorar el cumplimiento de los procesos y distribuir adecuadamente las funciones.

Manuales Administrativos Inexistentes.

Se evidenció que el área no cuenta con manuales administrativos de los procesos que maneja ni se rigen conforme a las Normas de Control Interno, para ello se efectuó un análisis de priorización para identificar los procesos críticos que reflejan un mayor impacto dentro del área, tales como: Selección del personal, capacitación del personal, preparación de nómina y evaluación de personal, que permiten que las actividades se ejecuten con eficiencia y eficacia mejorando la gestión del departamento, y es necesario que al menos los identificados posean manuales, inobservando la NCI 300 -02 Selección, de personal, 300 - 04 Capacitación y Entrenamiento Permanente, 300 – 05 Rotación, Evaluación e Incentivos.

Recomendación

3. Se revise, analice, aprueben y apliquen el manual administrativo propuesto, además se apoyen en las Normas de Control Interno con la finalidad de optimizar las actividades y que se evidencie las mejoras en la gestión administrativa del departamento.

Indicadores de Gestión Inexistentes.

Se evidenció que el departamento no cuenta con indicadores de gestión como instrumento primordial para la evaluación de desempeño de los procesos de la gestión administrativa del área, debido a la falta de interés de los administradores enfocados solo a resultados económicos y no a procesos de apoyo como talento humano, incumpliendo a la norma ISO 2001:2008, Sección 8 Medición, análisis y mejora.

Recomendación

4. Se revise, analice, aprueben y apliquen los indicadores de gestión de los procesos críticos identificados y garanticen la evaluación y medición del desempeño de los procesos permitiendo mejoras en la toma de decisiones y una buena administración de los recursos en el departamento.

BIBLIOGRAFÍA

- AITECO. (s.f.). *AITECO*. Obtenido de Matriz de Priorización: <http://www.aiteco.com/matriz-de-priorizacion/>
- BENJAMIN E., F. F. (2009). Organización de Empresas. En F. F. BENJAMIN E., *Procedimientos y Procesos*. Mc Graw Hill: Tercera Edición.
- CAMISÓN C., C. S. (2006). Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. En *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson: La Gestión de la Calidad por Procesos.
- Cepeda, G. (1997). *Auditoría y Control Interno*. Mc Graw Hill.
- CEPEDA, G. (1997). *Auditoría y Control Interno*. Mc Graw Hill: Qué es el Sistema de Control Interno (SCI).
- CHIAVENATO, I. (2001). Administración: Proceso administrativo. En C. I, *Estrategia Empresarial* (pág. 131). Mac Graw Hill: Tercera Edición.
- CHIAVENATO, I. (2006). Introducción a la teoría general de la Administración. En I. CHIAVENATO, *Teoría Neoclásica de la Administración* (pág. 143). Mac Graw Hill: Séptima Edición.
- CHIAVENATO, I. (2009). Administración de Recursos Humanos. En I. CHIAVENATO, *El capital humano de las organizaciones*. Novena Edición.
- DATATECA. (s.f.). *DATATECA*. Obtenido de Gestión Administrativa de la Empresa: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/201512/Lecturas_y_material_de_apoyo/EXE_2011/unidad_2___gestin_administrativa__de_la_empresa.html
- FCCEA. (s.f.). *Componentes del Control Interno*. Obtenido de Componentes del Control Interno: <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse88.html>
- French, W. L. (s.f.). Administración de Recursos Humanos. En W. L. French, *Desarrollo de Recursos Humanos* (pág. 57). Tomo IV Administración de Personal, El modelo de proceso – sistemas de la organización.
- HITT A., B. J. (2006). Administración. En *Administración Estratégica*. Pearson: Administración Estratégica.
- NORMA ISO 9001 – 2015.
- SLIDESHARE. (s.f.). *SLIDESHARE*. Obtenido de Proceso Administrativo: <http://es.slideshare.net/wilsonvelas/proceso-administrativo-6854883>
- TUGUIACONTABLE. (s.f.). *TUGUIACONTABLE*. Obtenido de Clasificación del Control Interno: <http://www.tuguiacontable.org/app/article.aspx?id=458>
- ULPGC. (s.f.). Obtenido de El Control Interno: http://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11279/5_el_control_intern.pdf

A

N

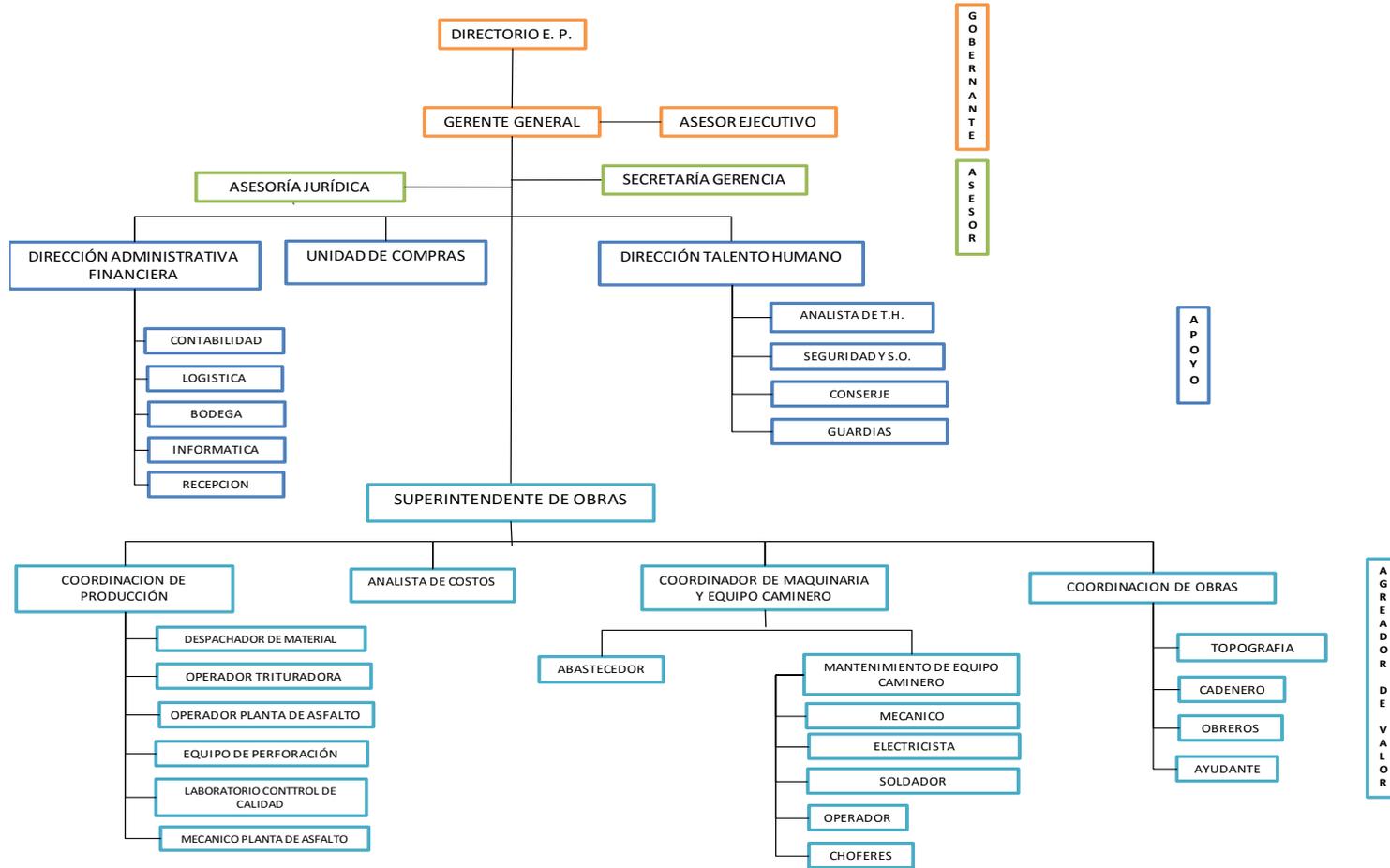
E

X

O

S

ANEXO A ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Empresa de Construcción Vial

ILUSTRACIÓN.1 ANEXO ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

ANEXO B MANUAL ADMINISTRATIVO – SISTEMA DE CONTROL INTERNO

**MANUAL ADMINISTRATIVO DE
LOS PROCESOS CRÍTICOS Y NO
CRÍTICOS DEL ÁREA DE RECURSOS
HUMANOS DE LA EMPRESA DE
CONSTRUCCIÓN VIAL.**

2016

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS	1
ALCANCE	2
ASPECTOS NORMATIVOS	2
FILOSOFÍA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	3
VISIÓN	3
MISIÓN.....	3
VALORES	3
PROCEDIMIENTOS CRÍTICOS DEL ÁREA	4
SELECCIÓN DEL PERSONAL	4
CAPACITACIÓN.....	10
PREPARACIÓN DE NÓMINA DE PAGOS	21
EVALUACION DEL PERSONAL	29
PROCEDIMIENTOS NO CRÍTICOS DEL ÁREA	33
RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL	33
CONTRATACIÓN DEL PERSONAL	44
INDUCCIÓN DEL PERSONAL	51
CONTROL DE ASISTENCIA Y PERMISO.....	55
CONTROL DE VACACIONES	60
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL.....	64
MOTIVACIÓN DEL PERSONAL	68

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	1	De	70
INTRODUCCIÓN					
<p>Los manuales administrativos son necesarios dentro de una organización debido a varios factores como su estructura organizacional, las operaciones que manejan, los recursos que requieren para ejercer las funciones, es por ello que su uso se enfoca a coordinar, mejorar y apoyar las actividades cotidianas de la empresa. A su vez, los manuales ayudan a la toma de decisiones, desarrollo continuo y alcanzar los objetivos y metas de la organización.</p> <p>El presente manual contiene el detalle de cada proceso que maneja el área de recursos humanos de una empresa de construcción vial, con el fin de mejorar la gestión administrativa del departamento con procesos eficientes y eficaces, a través de la definición de lineamientos e instrucciones que mejoren el desempeño de las tareas.</p>					
OBJETIVOS					
<ul style="list-style-type: none"> • Describir las actividades y controles de los procesos involucrados con el área, tales como reclutamiento, selección, contratación de personal, preparación de nómina, entre otros, detallando las actividades de control, la documentación e información requerida dentro del proceso. • Definir las funciones y responsabilidades a los integrantes del departamento con el fin de evitar la generación de actividades e instrucciones repetitivas, permitiendo ahorrar recursos y tiempo. 					
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:	
<i>Xiomara Perero Gissella Reyes</i>					

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	2	De	70
ALCANCE					
<p>El manual administrativo indicará los procesos exclusivamente del área de Recursos Humanos, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento del personal • Selección del personal • Contratación del personal • Inducción del personal • Capacitación del personal • Control de Asistencia y Permiso • Control de Vacaciones • Preparación de Nómina • Evaluación del personal • Seguridad y Salud Ocupacional • Motivación del personal 					
<p>De cada proceso detallado anteriormente, incluirá:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descripción del Proceso • Diagramas de Flujos • Formularios (si el proceso lo requiere) • Descripción del Personal encargado. • Controles – Indicadores de Gestión. 					
ASPECTOS NORMATIVOS					
<p>El manual está basado de acuerdo a las siguientes disposiciones legales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Código de Trabajo. • Normas de Control Interno. • Orgánico Funcional de la empresa. 					
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:	
<i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>					

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	3	De	70

FILOSOFÍA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

VISIÓN

Ser un departamento referente dentro de la organización por el manejo eficiente y eficaz de los recursos, aportando al crecimiento de la empresa y al logro de los objetivos establecidos.

MISIÓN

Planificar, dirigir y coordinar la ejecución de actividades técnicas de administración de Talento Humano.

VALORES

INTEGRIDAD

Las actividades profesionales se realizarán con honradez y responsabilidad cumpliendo con los objetivos establecidos. Ejecutar las funciones transparentemente dentro del área.

TRABAJO EN EQUIPO

Realizar las actividades de forma coordinada, apoyándose mutuamente con el único fin de lograr las metas establecidas dentro del área.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
<i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>		

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	4	De	70
PROCEDIMIENTOS CRÍTICOS DEL ÁREA					
SELECCIÓN DEL PERSONAL					
DESCRIPCIÓN					
<p>El proceso de selección del personal abarca las vacantes de trabajo que existen en los departamentos de la organización. Este proceso radica en una sucesión de pasos que se determinan para definir qué personal debe ser colocado en el puesto de trabajo.</p>					
OBJETIVOS					
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar el proceso de selección del personal de manera ordenada y razonable. • Relacionarse con los aspirantes idóneos para familiarizarse con el grupo de trabajo de la organización, de tal forma que se pueda escoger al que se desempeñe de la mejor manera y a la vez cumpla con el perfil requerido para el puesto. • Estudiar los conocimientos, habilidades y capacidades de los candidatos con el fin de seleccionar al que complete todos los requisitos requerido para el puesto de trabajo. 					
ALCANCE					
<p>El proceso de selección empieza con la aceptación de las carpetas de los aspirantes que fueron reclutadas en el proceso interno de reclutamiento y termina en la aprobación de uno de los candidatos para la preparación del contrato de trabajo.</p>					
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:	
<i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>					

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	5	De	70
<p>POLÍTICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • El proceso de selección debe efectuarse bajo ética y confidencialidad. • Este proceso debe abarcar el análisis y calificación del área de Talento Humano, después de la aplicación de una entrevista previamente elaborada y dirigida para dicho cargo. • Todos los candidatos deberán presentarse a las respectivas pruebas que sean necesarias en el proceso de selección. • El jefe del departamento de Talento Humano será el responsable y encargado directo de llevar a cabo el proceso de selección. • El soporte fundamental para poder desarrollar el proceso de selección del personal será el perfil de la vacante. • Las entrevistas y pruebas que se efectúen en el proceso deberán realizarse con puntualidad. • Sólo las carpetas que fueron receptadas en el proceso de reclutamiento son aquellas que se analizarán en el proceso de selección. • La aprobación del personal escogido la dará el Gerente General de la institución. • El jefe de Talento Humano será el encargado de elegir a la persona calificada según los parámetros establecidos en el perfil de cargo. • El proceso de selección debe realizarse en un tiempo no mayor a 15 días. <p>PERSONAL ENCARGADO</p> <p>Los responsables en el proceso de selección son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Director de Recursos Humanos • Gerente General 					
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:	
<i>Xiomara Perero Gissella Reyes</i>					

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	6	De	70

DOCUMENTOS DEL PROCESO

- Puntaje de la entrevista personal
- Pruebas de habilidades y conocimientos

VALORACIÓN DE LA ENTREVISTA PERSONAL

VALORACIÓN DE ENTREVISTA PERSONAL			
Califique con una X en el casillero correspondiente			
Nº	FACTORES	DESFAVORABLE (1)	FAVORABLE (0)
1	Nivel de Cultura General		
2	Nivel de Conocimientos		
3	Salud e Higiene		
4	Seguridad al expresarse		
5	Facilidad de hablar		
6	Extrovertido		
7	Introvertido		
8	Madurez		
9	Comprensión		
10	Presencia		
11	Modo de vestir		
12	Desarrollo Mental		
13	Sinceridad		
Total			
OBSERVACIONES: _____			

FIRMA: _____			

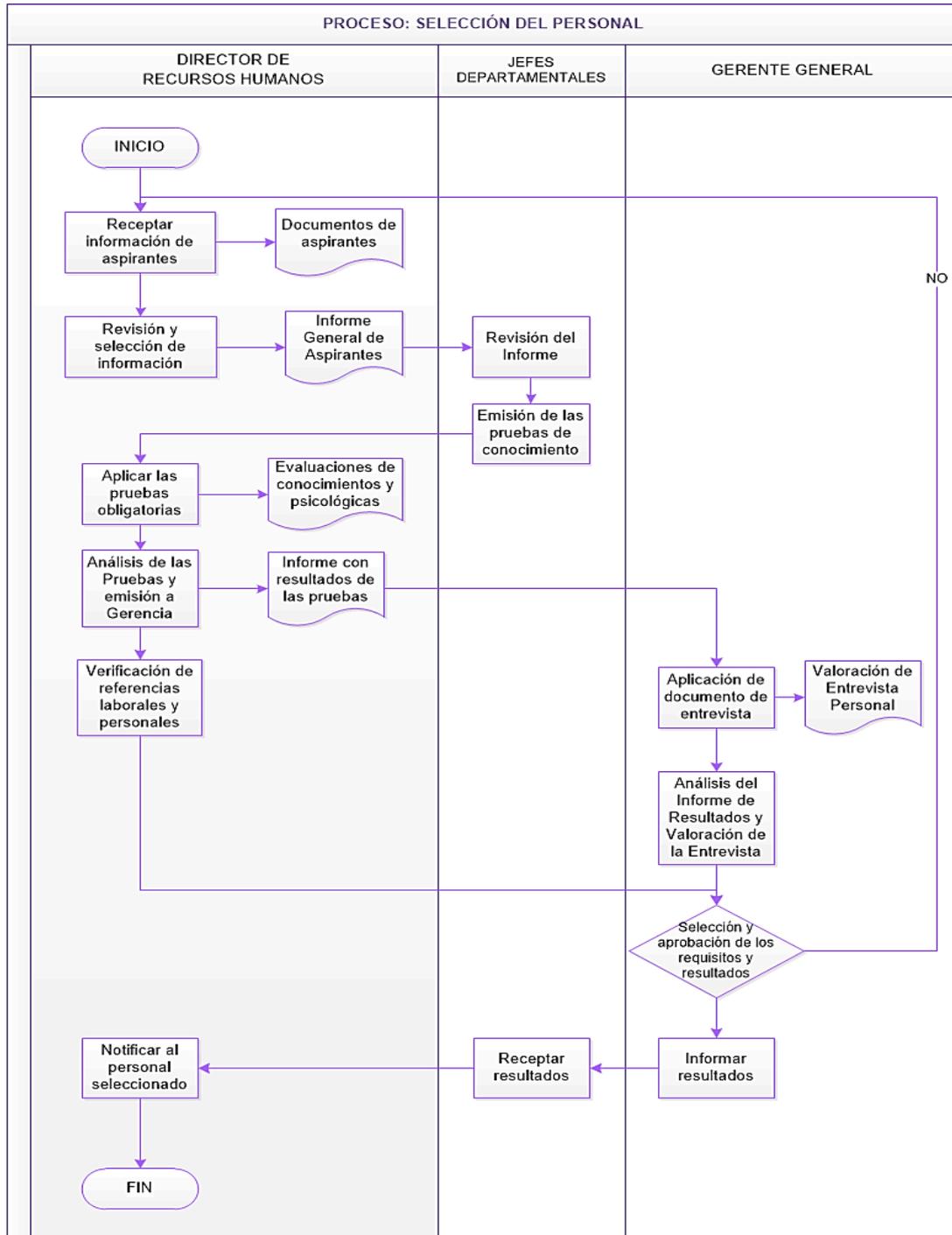
Con este formulario podemos valorizar las aptitudes y actitudes de los aspirantes al puesto de trabajo. Además, se efectuarán pruebas de conocimientos relacionadas al área que requiere el personal.

Elaborado por: <i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>	Revisado por:	Autorizado por:
---	----------------------	------------------------

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	7	De	70
FUNCIONES					
Nº	DETALLE DE ACTIVIDADES	PERSONAL ENCARGADO			
1	Receptar la información de los mejores aspirantes en el proceso de reclutamiento.	Director de Recursos Humanos			
2	Revisar la documentación recibida y emitir un informe general de los aspirantes.	Director de Recursos Humanos			
3	Receptar el Informe General de aspirantes y enviar las pruebas de conocimientos.	Jefes del departamento			
4	Aplicación de las pruebas de conocimientos y psicológicas.	Director de Recursos Humanos			
5	Revisión de las pruebas y emisión de Informe a Gerencia	Director de Recursos Humanos			
6	Aplicación de documento de entrevista personal.	Gerente General			
7	Revisión del Informe de las pruebas y documento de entrevista y selección de personal.	Director de Recursos Humanos Gerente General			
8	Notificar al personal seleccionado	Director de Recursos Humanos			
Elaborado por: <i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>		Revisado por:		Autorizado por:	

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	8	De	70

DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado por: <i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>	Revisado por:	Autorizado por:
---	----------------------	------------------------

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	9	De	70
INDICADORES DE GESTIÓN					
Nombre del Indicador		Selección del Personal			
Indicador	$SP = \frac{N^{\circ} \text{ de Personal Seleccionado}}{N^{\circ} \text{ Total de Personal Reclutado}} * 100$				
Análisis del Indicador	Determina que porcentaje del personal reclutado cumple con los requisitos para ser seleccionado.				
Elaborado por: <i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>		Revisado por:		Autorizado por:	

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	10	De	70
<p>CAPACITACIÓN</p> <p>DESCRIPCIÓN</p> <p>El proceso de capacitación abarca la preparación de un programa de capacitación anual teniendo en cuenta las dificultades y necesidades que presentan los departamentos de la organización.</p> <p>OBJETIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer los recursos económicos necesarios para la ejecución de las capacitaciones anuales. • Definir las capacitaciones y ordenarlas de acuerdo a su importancia. • Organizar con los jefes de cada uno de los departamentos para que prioricen las capacitaciones con respecto al nivel de profesionalismo y personal que existe en la organización. <p>ALCANCE</p> <p>El proceso de capacitación inicia con la distribución del documento para receptor de las capacitaciones necesarias y culmina con el archivo de documentos firmados y evaluados de la capacitación.</p> <p>POLÍTICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • El jefe de Talento Humano deberá distribuir a cada departamento de la entidad el documento para receptor los requerimientos de capacitaciones. • Se preparará un Programa de Capacitación Anual dependiendo a las necesidades informadas por cada departamento. • El Programa de Capacitación Anual deberá ser autorizado y aprobado por la Gerencia General. • Proveer los recursos que se requieran para obtener un correcto aprendizaje en cada una de las capacitaciones que se dicten. • Se deberá entregar certificados de las capacitaciones que se realicen. 					
Elaborado por: <i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>		Revisado por:	Autorizado por:		

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO																				
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	11	De	70																		
<p>PERSONAL ENCARGADO</p> <p>Los responsables en el proceso de capacitación son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Director de Recursos Humanos • Jefes Departamentales • Gerente General • Asistente de Recursos Humanos • Expositor • Participantes <p>DOCUMENTOS DEL PROCESO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos de Capacitaciones • Programa de Capacitación Anual • Formulario de evaluación de los participantes • Formulario de evaluación del expositor • Control de asistencia <p>INFORME DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">CAPACITACIONES NECESARIAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">DEPARTAMENTO:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">FECHA:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">PERÍODO DE CAPACITACIÓN:</td> </tr> <tr> <th colspan="2">NECESIDAD DE CAPACITACIÓN</th> </tr> <tr> <th>PERSONAL</th> <th>DETALLE</th> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td colspan="2">JEFE DEPARTAMENTAL:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">_____</td> </tr> </tbody> </table> <p>El documento de necesidad de capacitación es un instrumento base para la preparación del Programa de Capacitación Anual la misma que va a permitir comprender y conocer las necesidades de capacitación en cada uno de los departamentos.</p>						CAPACITACIONES NECESARIAS		DEPARTAMENTO:		FECHA:		PERÍODO DE CAPACITACIÓN:		NECESIDAD DE CAPACITACIÓN		PERSONAL	DETALLE			JEFE DEPARTAMENTAL:		_____	
CAPACITACIONES NECESARIAS																							
DEPARTAMENTO:																							
FECHA:																							
PERÍODO DE CAPACITACIÓN:																							
NECESIDAD DE CAPACITACIÓN																							
PERSONAL	DETALLE																						
JEFE DEPARTAMENTAL:																							

Elaborado por: <i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>	Revisado por:	Autorizado por:																					

Logotipo	Empresa de Construcción Vial														Fecha	ENERO								
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos														Página	12	De	70						
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ANUALPROGRAMA DE CAPACITACIÓN ANUAL																								
MESES	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R
DEPARTAMENTOS	P: Programadas R: Realizadas																							
Realizado por: _____ Aprobado por: _____																								
Elaborado por: <i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>								Revisado por:								Autorizado por:								

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	13	De	70
CONTROL DE ASISTENCIA					
REGISTRO DE ASISTENCIA A CAPACITACIONES					
LUGAR:		FECHA:	HORA:		
TEMA:					
OBJETIVO:					
CONTENIDO:					
EXPOSITOR:					
PERSONAL ASISTENTE					
NOMBRES			FIRMAS		
Este documento servirá para controlar la asistencia de los trabajadores a las capacitaciones que realice la empresa.					
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:	
<i>Xiomara Perero Gissella Reyes</i>					

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	14	De	70

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE PARTICIPANTES

FORMULARIO DE EVALUACIÓN

CURSO DE CAPACITACIÓN:

INSTRUCTOR:

PARTICIPANTE:

FUNCIÓN Y RESPONSABILIDAD:

PERÍODO:

PREGUNTAS (Propuestas por expositor)

El documento será preparado por el expositor de la capacitación con el fin de evaluar a los capacitados para medir el nivel de aprendizaje y determinar los beneficios de la misma.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
<i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>		

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	15	De	70

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL EXPOSITOR

FORMULARIO DE EVALUACIÓN					
CURSO DE CAPACITACIÓN:					
INSTRUCTOR:					
PERÍODO:					
EVALUACIÓN EXPOSITOR	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Temas y contenidos					
Aprendizaje					
Material					
Puntualidad					
Observaciones:					
Fecha:					

El documento será realizado por los participantes, es un instrumento de evaluación al expositor que mide el grado de satisfacción de los capacitados en temas como el contenido expuesto, el material utilizado y la puntualidad de las capacitaciones.

Elaborado por: <i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>	Revisado por:	Autorizado por:
---	----------------------	------------------------

Logotipo	Empresa de Construcción Vial		Fecha		ENERO	
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos		Página	16	De	70
FUNCIONES						
PLANIFICACIÓN						
Nº	DETALLE DE ACTIVIDADES	PERSONAL ENCARGADO				
1	Emisión de requerimiento de capacitaciones	Jefes de los departamentos				
2	Recepción de documento de requerimientos de todas las áreas.	Director de Recursos Humanos				
3	Consolidación de información y desarrollo de Plan de Capacitación Anual.	Director de Recursos Humanos				
4	Revisión y aprobación del Plan de Capacitación	Gerente General				
5	Ejecutar y archivar el Plan de Capacitación	Director de Recursos Humanos				
EJECUCIÓN						
Nº	DETALLE DE ACTIVIDADES	PERSONAL ENCARGADO				
1	Notificar al jefe departamental sobre la capacitación de su personal.	Director de Recursos Humanos				
2	Comunicar a los trabajadores del área.	Jefe Departamental				
3	Selección de personal expositor.	Director de Recursos Humanos Jefe Departamental				
4	Desarrollo de la Capacitación	Expositor				
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:		
<i>Xiomara Perero Gissella Reyes</i>						

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	17	De	70

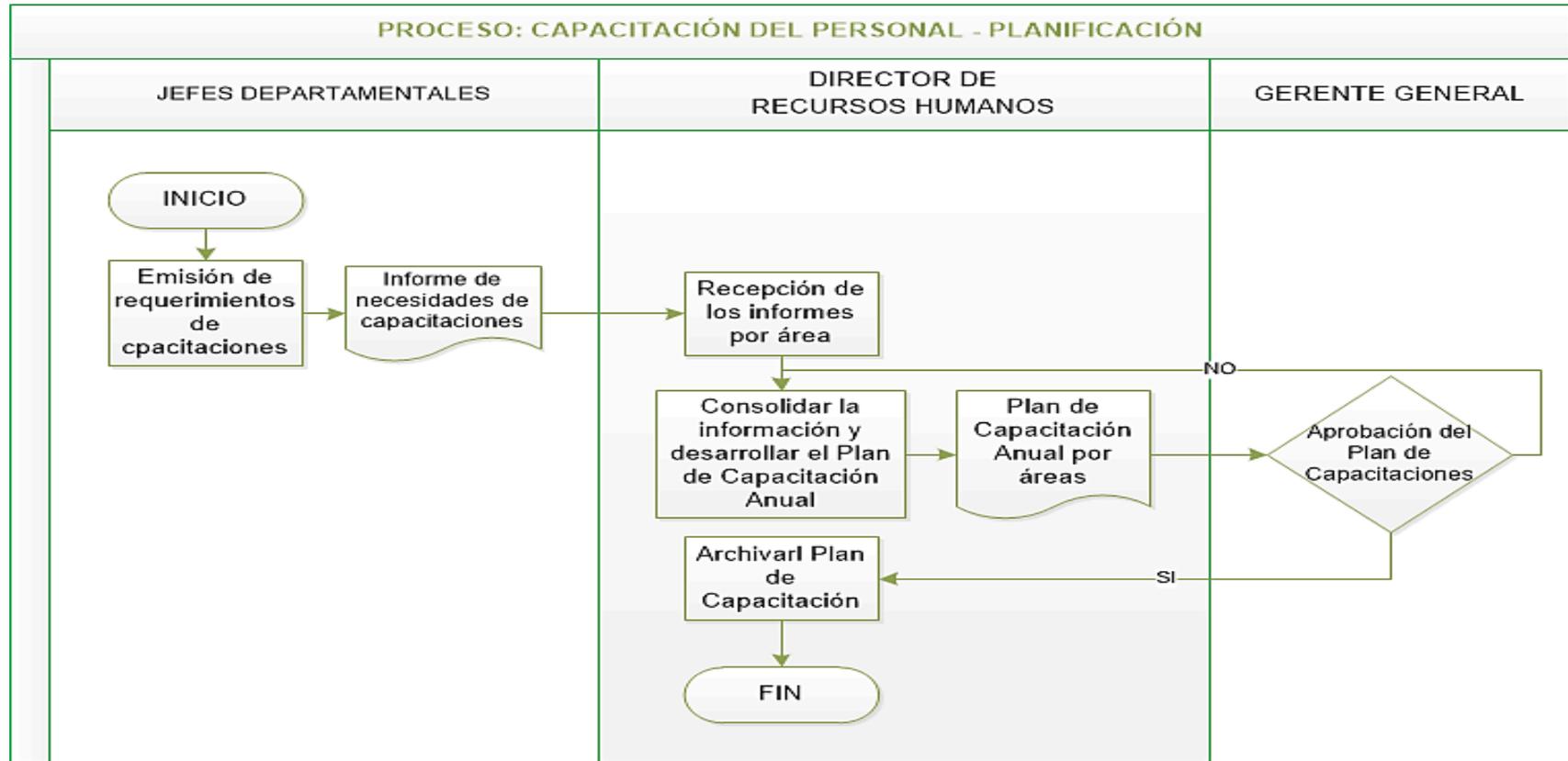
EJECUCIÓN

Nº	DETALLE DE ACTIVIDADES	PERSONAL ENCARGADO
5	Realizar el documento de diagnóstico, evaluar al expositor y	Personal Capacitado (trabajadores)
6	Registrar asistencia de trabajadores.	Expositor
7	Recepción de documentos implementados en la capacitación.	Asistente Administrativo
8	Consolidar información y generar informe de las evaluaciones de los capacitados y del expositor.	Asistente Administrativo
9	Revisar informes, y analizar mejoras.	Director de Recursos Humanos
10	Emitir resultados de evaluaciones a personal interesado	Asistente Administrativo
11	Archivar informe y documentación del proceso.	Asistente Administrativo

Elaborado por: <i>Xiomara Perero Gissella Reyes</i>	Revisado por:	Autorizado por:
---	----------------------	------------------------

Logotipo	Empresa de Construcción Vial		Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos		Página	18	De	70

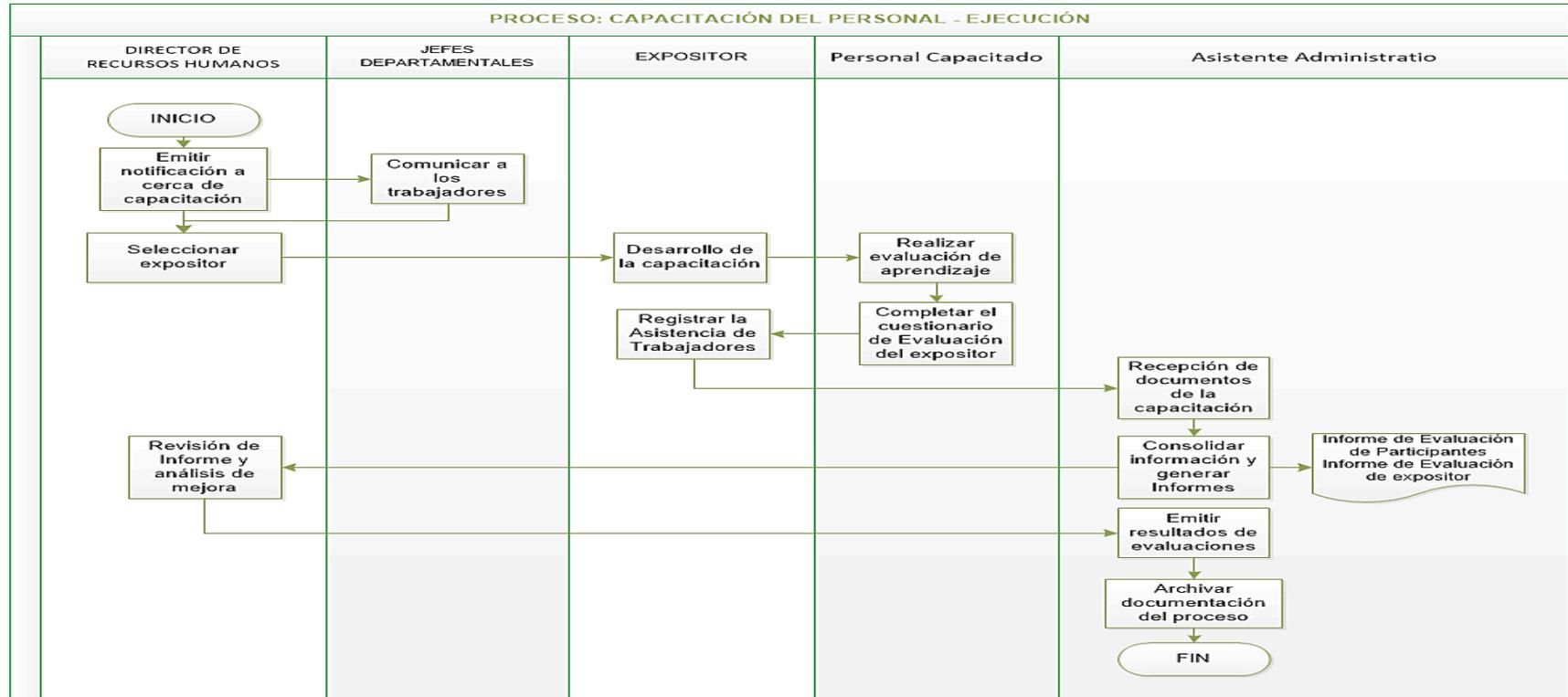
DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
<i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>		

Logotipo	Empresa de Construcción Vial			Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos			Página	1	De	70

DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado por: <i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>	Revisado por:	Autorizado por:
---	----------------------	------------------------

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	20	De	70
INDICADORES DE GESTIÓN					
Nombre del Indicador		Capacitación del Personal			
Indicador	$CP = \frac{N^{\circ} \text{ de Capacitaciones Realizadas}}{N^{\circ} \text{ Total de Capacitaciones Planificadas}} * 100$				
Análisis del Indicador	Determina que porcentaje de las capacitaciones programadas se realizaron según lo planificado.				
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:	
Xiomara Perero Gissella Reyes					

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	21	De	70
PREPARACIÓN DE NÓMINA DE PAGOS					
DESCRIPCIÓN					
<p>El proceso de preparación de nómina es uno de los más importantes en el departamento de Talento Humano, ya que permite de manera ordenada el pago de los sueldos a los empleados por la prestación de servicios durante un determinado tiempo.</p>					
OBJETIVOS					
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar pertinentemente la nómina de personal para el correspondiente pago. • Aplicar correctamente los cálculos de ingresos y egresos. 					
ALCANCE					
<p>El proceso de preparación de nómina inicia en el informe de control de asistencia y culmina en la solicitud de pago.</p>					
POLÍTICAS					
<ul style="list-style-type: none"> • El asistente de Talento Humano será el responsable y encargado de realizar los cálculos respectivos que correspondan a la nómina. • El pago de las remuneraciones se realizará mensualmente. • Se debe tener en cuenta el control de asistencia. • Los anticipos de sueldos deberán ser presentados por escrito al jefe de Talento Humano. • Se entregará a cada empleado el rol de pago respectivo. • La elaboración de la nómina se realizará hasta con 4 días de anticipación. 					
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:	
<i>Xiomara Perero Gissella Reyes</i>					

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	22	De	70
<p>PERSONAL ENCARGADO</p> <p>Los responsables en el proceso de capacitación son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Director de Recursos Humanos • Gerente General • Asistente Administrativos • Director Administrativo - Financiero <p>DOCUMENTOS O FORMULARIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rol de pagos general • Rol de pagos individual 					
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:	
<i>Xiomara Perero Gissella Reyes</i>					

Logotipo	Empresa de Construcción Vial		Fecha	ENERO	
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos		Página	23	De 70

ROL DE PAGOS MENSUAL GENERAL

EMPRESA DE CONSTRUCCION VIAL

ROL DE PAGOS DE PERSONAL

MES DE

N°	Cédula	NOMBRES Y APELLIDOS	INGRESOS					EGRESOS				
			REMUNERACION UNIFICADA	RECARGO 25% JORNADA NOCTURNA	HORAS EXTRAS	FONDO DE RESERVA	TOTAL, INGRESOS	PRESTAMO QUIROGRAFARIO	DESCUENTOS POLIZA BLANKET	APORTE IESS	TOTAL, EGRESOS	TOTAL, A PAGAR

Elaborado por: <i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>	Revisado por:	Autorizado por:
--	---------------	-----------------

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	24	De	70

ROL DE PAGOS INDIVIDUAL

EMPRESA DE CONSTRUCCION VIAL

ROL DE PAGOS DEL MES

Fecha:

Cédula:

Empleado:

Cargo:

INGRESOS:		EGRESOS:	
Sueldo	\$ 0,00	Aporte IESS 9.45%	\$ 0,00
Horas suplementarias	0,00	Préstamos	0,00
Horas extras	0,00	Quirografarios	0,00
Fondos de Reserva	0,00	Descuento - Multas	0,00
Recargo de Jornada Nocturna	0,00		0,00
TOTAL, INGRESOS	\$ 0,00	TOTAL, EGRESOS	\$ 0,00
NETO A RECIBIR			\$ 0,00

ENTREGUE CONFORME

RECIBI CONFORME

Elaborado por: <i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>	Revisado por:	Autorizado por:
--	---------------	-----------------

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	25	De	70
FUNCIONES					
Nº	DETALLE DE ACTIVIDADES	PERSONAL ENCARGADO			
1	Requerir el Informe Final de Control de Asistencia.	Asistente Administrativo			
2	Emisión de reportes e informes de horas extras.	Trabajadores			
3	Emisión de Formularios de Viáticos y Subsistencias.	Trabajadores			
4	Consolidación de informes de horas extras, viáticos y subsistencias, generar informe final de recargos.	Asistente Administrativo			
5	Recepción de Informe Final de Recargos.	Director de Recursos Humanos			
6	Descargar planillas del IESS por préstamos quirografarios, hipotecarios y fondos de reserva.	Director de Recursos Humanos			
7	Consolidar Información y Desarrollo del rol general de pagos	Director de Recursos Humanos			
8	Emisión de Rol de Pagos General físico y digital	Director de Recursos Humanos			
9	Revisión y Aprobación de Rol de Pagos	Director Administrativo - Financiero			
10	Aprobación de Rol de Pagos	Gerente General			
11	Receptar documentos aprobados.	Director de Recursos Humanos			
12	Genera Rol de pagos Individuales	Asistente Administrativo			
13	Emisión de Rol de Pagos Individuales	Asistente Administrativo			
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:	
<i>Xiomara Perero Gissella Reyes</i>					

Logotipo	Empresa de Construcción Vial			Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos			Página	26	De	70

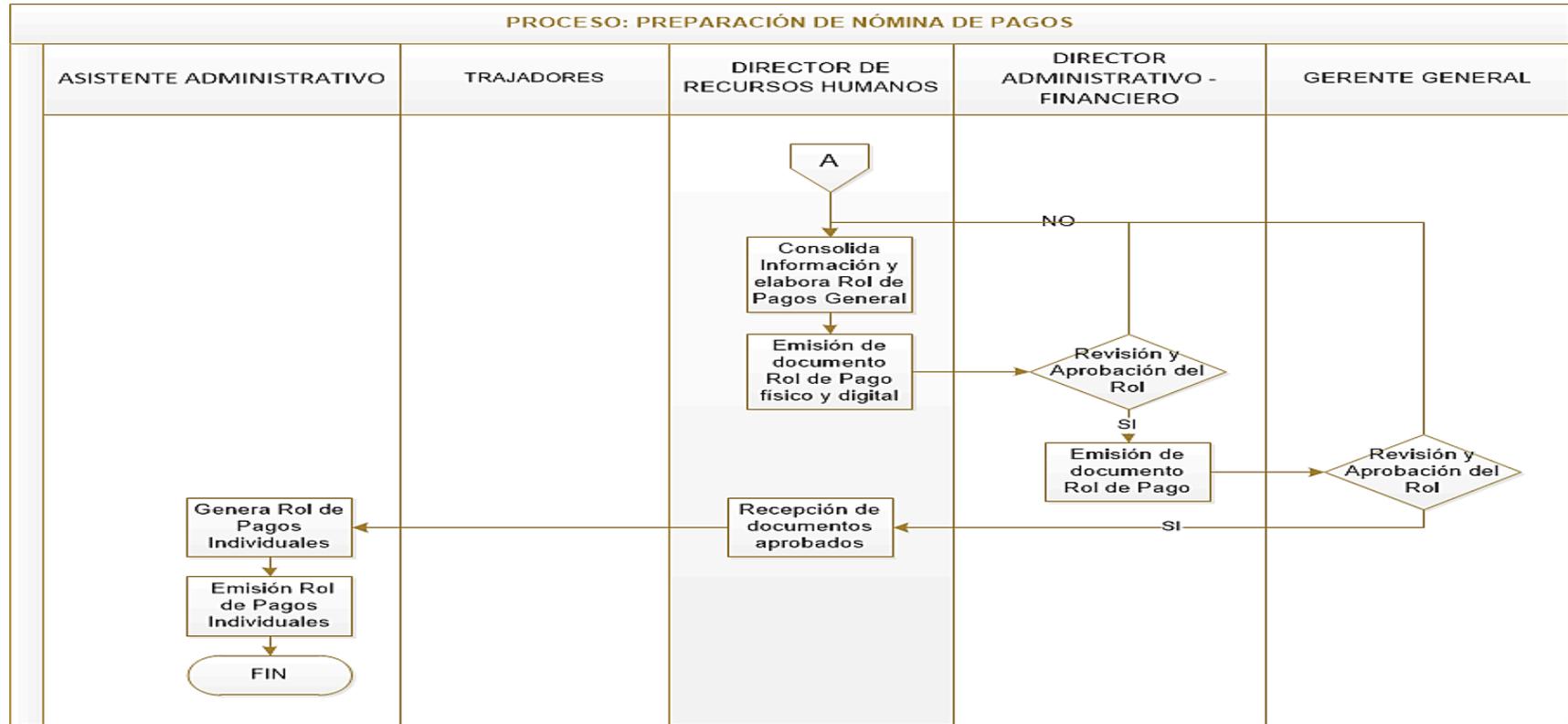
DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado por: <i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>	Revisado por:	Autorizado por:
---	----------------------	------------------------

Logotipo	Empresa de Construcción Vial			Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos			Página	27	De	70

DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado por: <i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>	Revisado por:	Autorizado por:
---	----------------------	------------------------

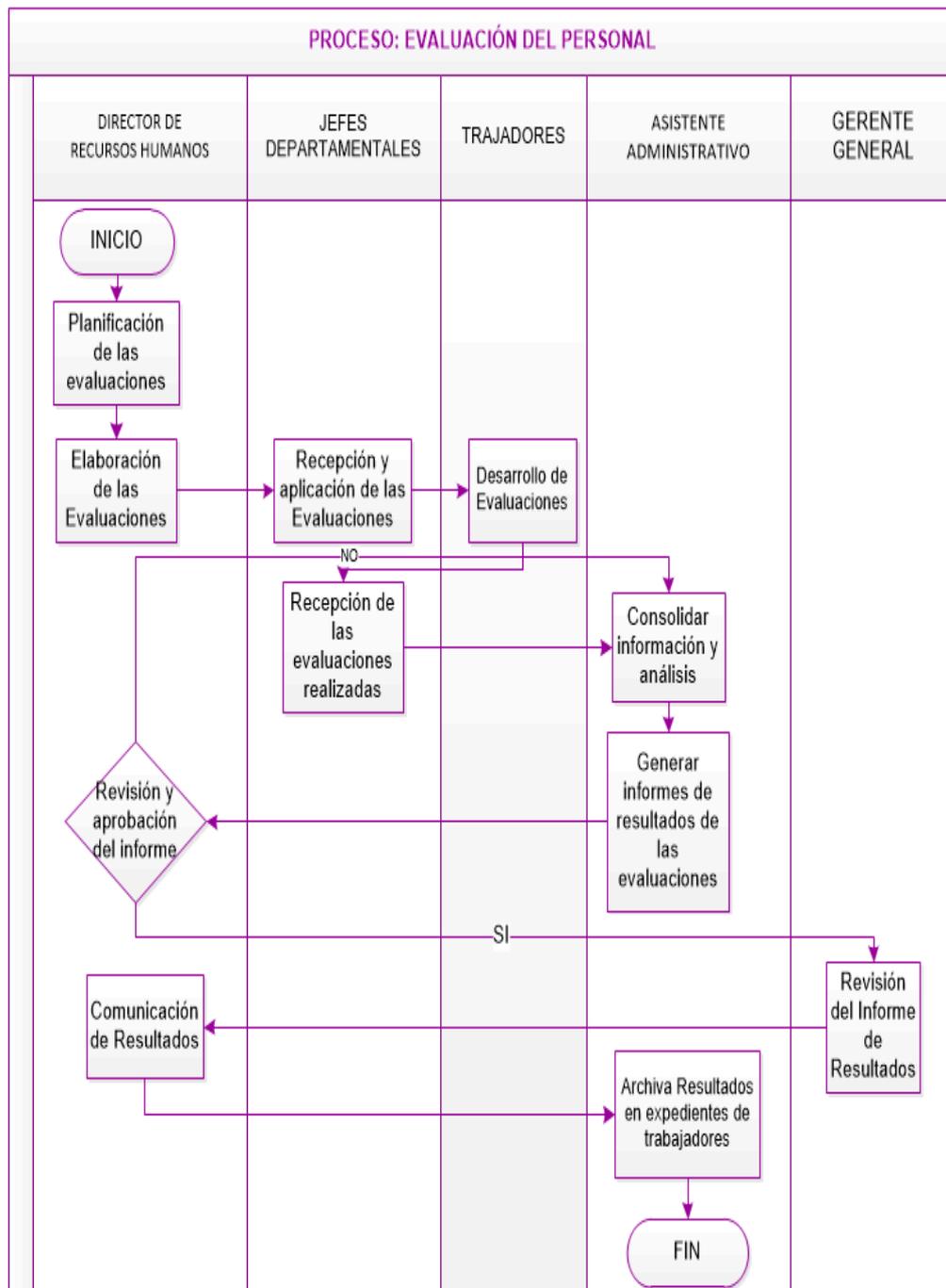
Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	28	De	70
INDICADORES DE GESTIÓN					
Nombre del Indicador		Preparación de Nómina De Pagos			
Indicador	$PN = \frac{\text{Tiempo real de preparación de Nomina}}{\text{Tiempo estimado de la preparación de Nómina}} * 100$				
Análisis del Indicador	Determina la eficiencia con la que se ejecuta este proceso.				
Elaborado por: <i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>		Revisado por:		Autorizado por:	

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	29	De	70
EVALUACION DEL PERSONAL					
DESCRIPCIÓN					
Proceso cuya finalidad es medir y evaluar al personal donde se identifiquen acciones que se deban mejorar y fortalecer la gestión de la organización.					
OBJETIVOS					
<ul style="list-style-type: none"> • Distribuir adecuadamente a los trabajadores de acuerdo a sus conocimientos específicos, habilidades y capacidades. • Ayuda en el proceso de planificación de capacitaciones para los empleados. 					
ALCANCE					
Este proceso inicia con la elaboración de pruebas de evaluación para el personal y concluye en la entrega de un informe de resultados.					
POLÍTICAS					
<ul style="list-style-type: none"> • El funcionario de recursos humanos será la encargada de aplicar evaluaciones al personal por lo menos una vez al año. • Se capacitará a los jefes departamentales a cerca de este proceso. • El asistente administrativo de esta área será el encargado de procesar los datos y emitir resultados. • Los resultados serán de conocimiento de los jefes inmediatos. 					
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:	
<i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>					

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO																																						
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	30	De	70																																				
<p>PERSONAL ENCARGADO</p> <p>Los encargados del proceso serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Director (a) de Recursos Humanos • Asistente Administrativo • Jefes Departamentales • Trabajadores <p>DOCUMENTOS DEL PROCESO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del Personal (se desarrollará de acuerdo al departamento evaluado). <p>FUNCIONES</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nº</th> <th>DETALLE DE ACTIVIDADES</th> <th>PERSONAL ENCARGADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Planificar las evaluaciones del personal administrativo y operativo.</td> <td>Director de Recursos Humanos</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Elaboración de las Evaluaciones de Personal</td> <td>Director de Recursos Humanos</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Recepción de Evaluaciones de desempeño.</td> <td>Jefe Departamentales</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Desarrollo del documento.</td> <td>Trabajadores</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Entrega de evaluaciones desarrolladas.</td> <td>Jefe Departamentales</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Recepción de Evaluaciones y análisis de datos.</td> <td>Asistente Administrativo</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Desarrollo de informe de resultados de evaluaciones</td> <td>Asistente Administrativo</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>Revisión y aprobación de Informe.</td> <td>Director de Recursos Humanos</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>Recepción de Informes de Evaluación y autorización de difusión.</td> <td>Gerente General</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>Comunicación y difusión de resultados.</td> <td>Director de Recursos Humanos</td> </tr> <tr> <td>11</td> <td>Registrar y archivar resultados en expedientes</td> <td>Asistente Administrativo</td> </tr> </tbody> </table>						Nº	DETALLE DE ACTIVIDADES	PERSONAL ENCARGADO	1	Planificar las evaluaciones del personal administrativo y operativo.	Director de Recursos Humanos	2	Elaboración de las Evaluaciones de Personal	Director de Recursos Humanos	3	Recepción de Evaluaciones de desempeño.	Jefe Departamentales	4	Desarrollo del documento.	Trabajadores	5	Entrega de evaluaciones desarrolladas.	Jefe Departamentales	6	Recepción de Evaluaciones y análisis de datos.	Asistente Administrativo	7	Desarrollo de informe de resultados de evaluaciones	Asistente Administrativo	8	Revisión y aprobación de Informe.	Director de Recursos Humanos	9	Recepción de Informes de Evaluación y autorización de difusión.	Gerente General	10	Comunicación y difusión de resultados.	Director de Recursos Humanos	11	Registrar y archivar resultados en expedientes	Asistente Administrativo
Nº	DETALLE DE ACTIVIDADES	PERSONAL ENCARGADO																																							
1	Planificar las evaluaciones del personal administrativo y operativo.	Director de Recursos Humanos																																							
2	Elaboración de las Evaluaciones de Personal	Director de Recursos Humanos																																							
3	Recepción de Evaluaciones de desempeño.	Jefe Departamentales																																							
4	Desarrollo del documento.	Trabajadores																																							
5	Entrega de evaluaciones desarrolladas.	Jefe Departamentales																																							
6	Recepción de Evaluaciones y análisis de datos.	Asistente Administrativo																																							
7	Desarrollo de informe de resultados de evaluaciones	Asistente Administrativo																																							
8	Revisión y aprobación de Informe.	Director de Recursos Humanos																																							
9	Recepción de Informes de Evaluación y autorización de difusión.	Gerente General																																							
10	Comunicación y difusión de resultados.	Director de Recursos Humanos																																							
11	Registrar y archivar resultados en expedientes	Asistente Administrativo																																							
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:																																					
<i>Xiomara Perero Gissella Reyes</i>																																									

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	31	De	70

DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado por:
Xiomara Perero
Gissella Reyes

Revisado por:

Autorizado por:

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	32	De	70
INDICADORES DE GESTIÓN					
Nombre del Indicador		Evaluación del Personal			
Indicador	$EP = \frac{N^{\circ} \text{ de Personal Evaluado}}{N^{\circ} \text{ Total de Trabajadores}} * 100$				
Análisis del Indicador	Determina que porcentaje de los trabajadores son evaluados en un periodo de tiempo.				
Elaborado por: <i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>		Revisado por:		Autorizado por:	

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	33	De	70

PROCEDIMIENTOS NO CRÍTICOS DEL ÁREA

RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

DESCRIPCIÓN

Este proceso abarca una serie de acciones que conllevan a elegir posibles aspirantes que posean cargos, destrezas y capacidades para ejercer funciones dentro de la organización.

OBJETIVOS

- Identificar si la empresa presenta necesidades de personal en alguna área o departamento.
- Establecer las acciones necesarias a seguir para el reclutamiento del recurso humano.
- Otorgar documentación con información respectiva sobre los puestos disponibles.
- Disponer de un gran número de candidatos para realizar una selección adecuada de nuevos trabajadores.

ALCANCE

Este proceso está dirigido a las personas que posean capacidades, habilidades y destrezas para cumplir con un cargo, ofreciéndoles oportunidades de ocupar las vacantes. Empieza con un informe en el que detalla la disponibilidad de puestos y necesidad de reclutar personal y finaliza en la recepción de documentos reclutados. Se puede realizar reclutamiento externo o interno.

POLÍTICAS

- Realizar avisos de los requerimientos interna o externamente a través de anuncios escritos o radio.
- Examinar las funciones de los cargos disponibles y analizar los perfiles de los trabajadores de la empresa para considerar posibles transferencias, considerando experiencia y crecimiento profesional.
- Se deberá establecer un periodo de tiempo necesario para realizar el reclutamiento.

Elaborado por: <i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>	Revisado por:	Autorizado por:
---	----------------------	------------------------

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	34	De	70
<p>PERSONAL RESPONSABLE</p> <p>Este proceso será ejecutado por el siguiente personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Director (a) de Recursos Humanos • Asistente Administrativo <li style="padding-left: 20px;">Jefes Departamentales <p>DOCUMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud del área que requiere personal, autorizada por Jefe del departamento. • Hoja de Vida o Curriculum Vitae. • Solicitud de empleo 					
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:	
<i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>					

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	35	De	70
SOLICITUD DE REQUERIMIENTO					
SOLICITUD DE NECESIDAD DE PERSONAL					
Puesto:		Departamento:			
Solicitante:		Fecha:			
REQUERIMIENTOS:					
<u>Formación Profesional</u>					
<u>Habilidades y Destrezas:</u>					
<u>Capacitaciones Realizadas:</u>					
<u>Experiencia:</u>					
Realizado por:			Aprobado por:		
Este documento será realizado por los jefes de los departamentos que requieran personal debido a vacantes, adicionalmente deberá ser aprobado por la máxima autoridad de la organización, el Gerente General.					
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:	
<i>Xiomara Perero Gissella Reyes</i>					

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	36	De	70

SOLICITUD DE REQUERIMIENTO

Empresa de Construcción Vial

Departamento de Recursos Humanos

Solicitud de Empleo

Fecha: _____

FOTO

CARGO O ÁREA DE POSTULACIÓN

INFORMACIÓN DE PERSONAL

Apellidos y Nombres Completos _____

Cédula _____ Edad _____ Género _____ Estado Civil _____

Lugar y Fecha de Nacimiento _____

Dirección Actual _____

Teléfono Convencional _____ Celular 1 _____ Celular 2 _____

Correo Electrónico _____

Licencia Categoría _____ Tipo de Sangre _____ N° de Carga Familiares _____

¿Posee alguna capacidad especial? Sí ___ No ___ Especifique _____

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
<i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>		

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	37	De	70

INFORMACIÓN PROFESIONAL

Nivel	Institución	Título Obtenido
Primaria		
Secundaria		
Superior		
Postgrado		

CURSOS – SEMINARIOS

IDIOMAS

Idioma	Nivel

REFERENCIAS LABORALES

Empresa:	Teléfono:
Cargo Desempeñado:	Duración:
Actividades Realizadas:	

Firma de solicitante

Elaborado por: <i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>	Revisado por:	Autorizado por:
---	----------------------	------------------------

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	38	De	70

GRACIAS

Nota: Adjuntar documentación que respalde la información brindada.

Este documento será realizado por todos los aspirantes a las distintas vacantes que ofrece la organización.

INFORMACIÓN DE EXPEDIENTES DE LOS ASPIRANTES

- Curriculum Vitae
- Copia de Identificación Personal (Cédula, papeleta de votación)
- Copia de Título de bachiller
- Copia de Título Universitario o Postgrado
- Certificados de Honorabilidad
- Certificados de seminarios, talleres, cursos de capacitación.
- Exámenes Médicos

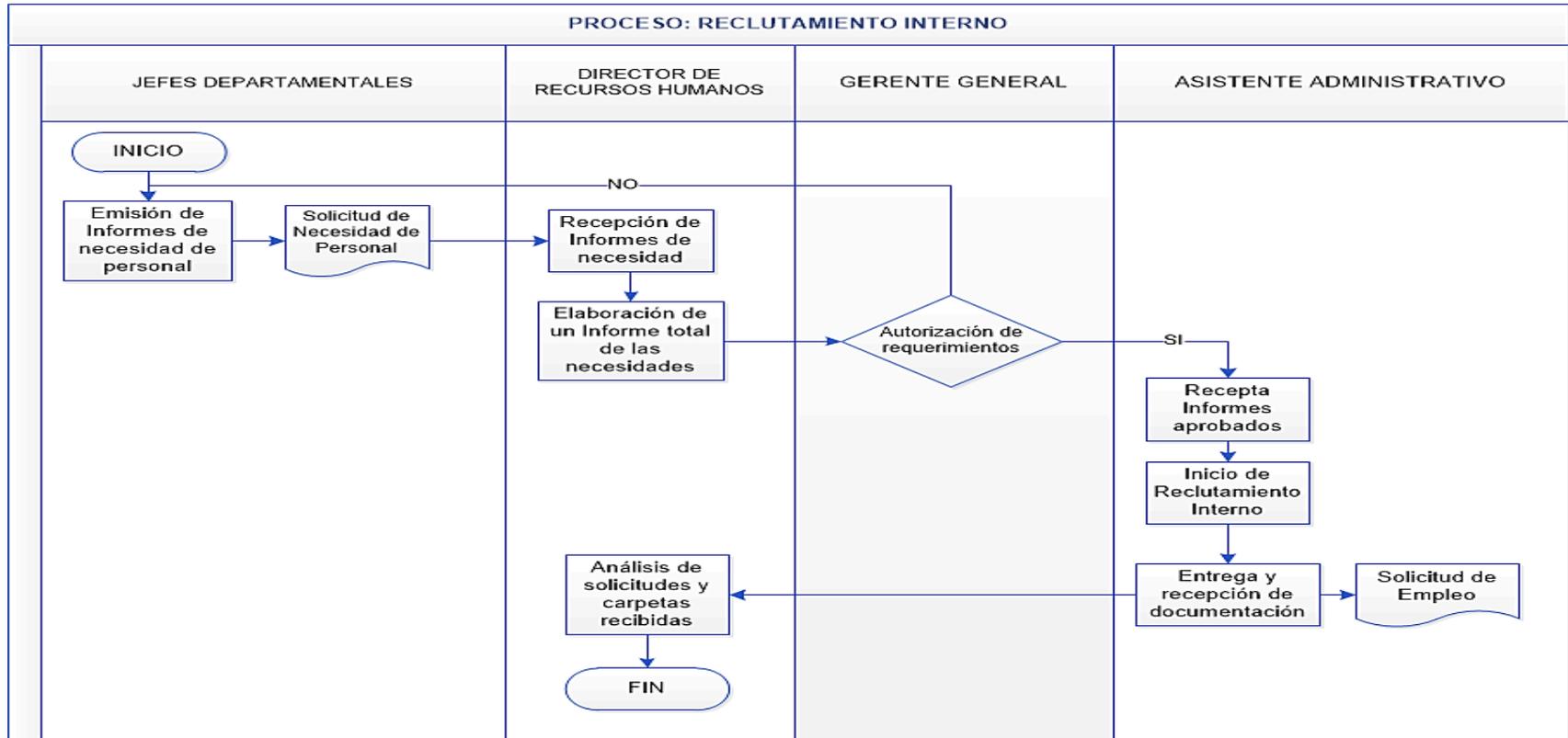
La información anteriormente detallada deberá ser entregada a los postulantes dentro de este proceso

Elaborado por: <i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>	Revisado por:	Autorizado por:
---	----------------------	------------------------

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	39	De	70
DESCRIPCION DE PROCESO INTERNAMENTE					
N°	DETALLE DE ACTIVIDADES	PERSONAL ENCARGADO			
1	Envío de Informe de Necesidad de Personal	Jefes Departamentales			
2	Recepción y envío de los Informes de Necesidades de los distintos departamentos hacia la gerencia.	Director de Recursos Humanos			
3	Recepción, revisión y autorización de los informes.	Gerente General			
4	Recepción de los Informes de Necesidad del personal debidamente aprobados por la gerencia.	Asistente Administrativo			
5	Inicio del proceso para reclutar personal internamente.	Asistente Administrativo			
6	Reunión con personal actual y entrega de solicitud de empleo y demás de información.	Asistente Administrativo			
7	Recepción de documentos de los trabajadores interesados en las vacantes.	Asistente Administrativo			
8	Recepción y análisis de las carpetas recibidas por los empleados para el proceso	Director de Recursos Humanos			
Elaborado por: <i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>		Revisado por:		Autorizado por:	

Logotipo	Empresa de Construcción Vial			Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos			Página	40	De	70

DIAGRAMA DE FLUJO

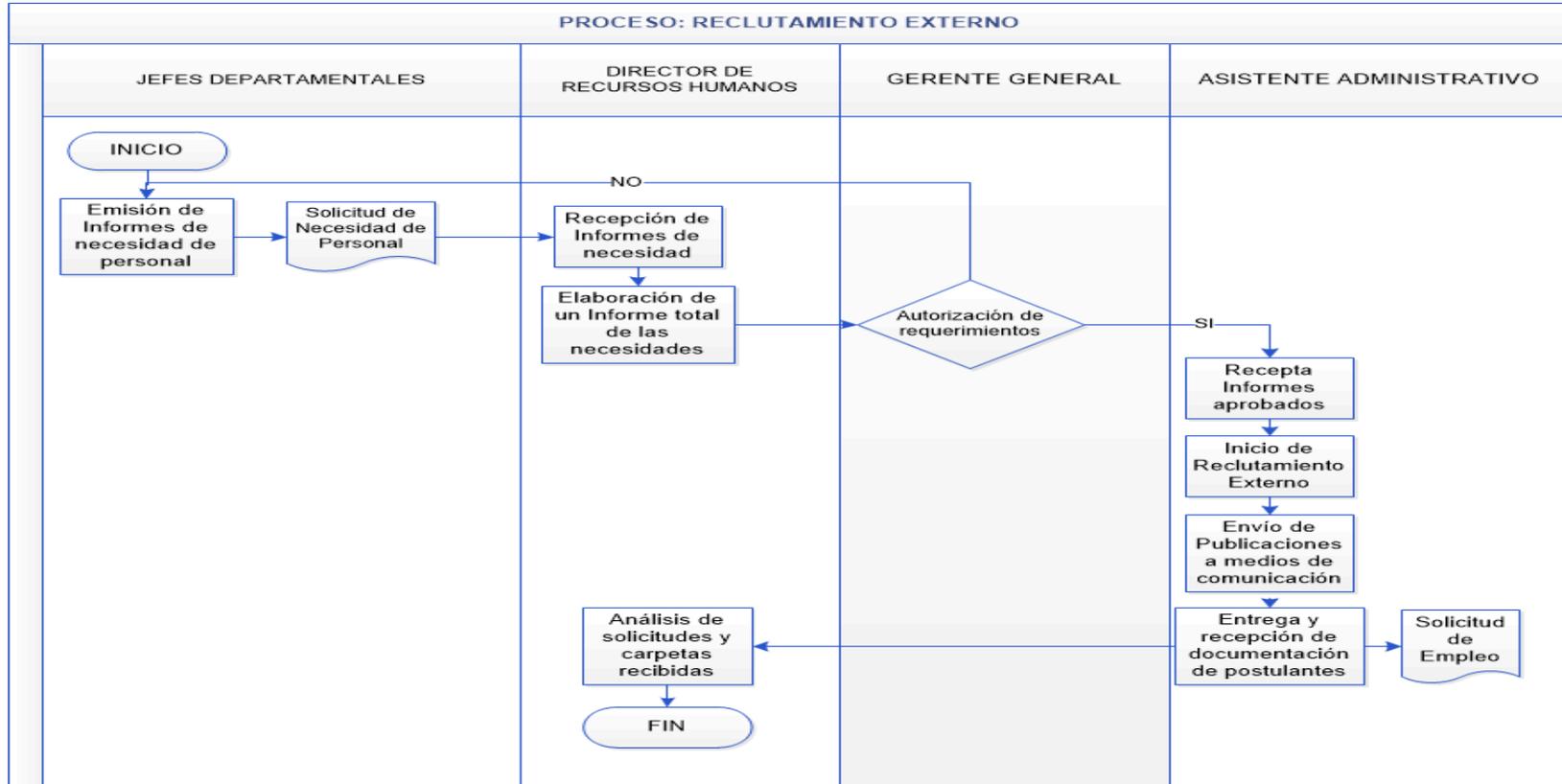


Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
<i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>		

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	41	De	70
DESCRIPCIÓN DE PROCESO EXTERNO					
N°	DETALLE DE ACTIVIDADES	PERSONAL ENCARGADO			
1	Envío de Informe de Necesidad de Personal	Jefes Departamentales			
2	Recepción y envío de los Informes de Necesidades de los distintos departamentos hacia la gerencia.	Director de Recursos Humanos			
3	Recepción, revisión y autorización de los informes.	Gerente General			
4	Recepción de los Informes de Necesidad del personal debidamente aprobados por la gerencia.	Asistente Administrativo			
5	Inicio del proceso para reclutar personal del mercado externo mediante anuncios en la presa escrita o radio.	Asistente Administrativo			
6	Emisión de solicitudes de empleo y demás requisitos a las personas interesadas.	Asistente Administrativo			
7	Recepción de documentos de las personas interesadas en las vacantes.	Asistente Administrativo			
8	Recepción y análisis de las carpetas recibidas de los aspirantes para el proceso.	Director de Recursos Humanos			
Elaborado por: <i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>		Revisado por:		Autorizado por:	

Logotipo	Empresa de Construcción Vial			Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos			Página	42	De	70

DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado por: <i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>	Revisado por:	Autorizado por:
---	----------------------	------------------------

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	43	De	70
INDICADORES DE GESTIÓN					
Nombre del Indicador		Reclutamiento del Personal			
Indicador	$RP = \frac{N^{\circ} \text{ de Personal Reclutado}}{N^{\circ} \text{ Total de Solicitantes}} * 100$				
Análisis del Indicador	Determina que porcentaje de los solicitantes son considerados para formar parte de la organización, demostrando que tan eficiente es el proceso.				
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:	
Xiomara Perero Gissella Reyes					

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	44	De	70
CONTRATACIÓN DEL PERSONAL					
DESCRIPCIÓN					
<p>En este proceso se cierra un ciclo que inicia con el reclutamiento, se encarga de ocupar y contratar recurso humano que asuma con las funciones y responsabilidades de las vacantes de la organización, de acuerdo a las bases legales estableciendo un mutuo acuerdo de interés para ambas partes.</p>					
OBJETIVOS					
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar adecuadamente los expedientes finales de los trabajadores que fueron elegidos previamente en el proceso “Selección del personal”. • Identificar las capacidades, conocimientos, habilidades y destrezas de los seleccionados que estén acorde a los perfiles de los puestos disponibles. • Formular un acuerdo que beneficie a las dos partes interesadas. • Elaborar el contrato de trabajo respectivo 					
ALCANCE					
<p>Este proceso empieza con el análisis y aprobación de las carpetas seleccionadas y culmina con la elaboración del contrato respectivo.</p>					
POLÍTICAS					
<ul style="list-style-type: none"> • Este proceso será confidencial. • El Gerente General y el jefe de Recursos Humanos serán los encargados de la aprobación de la contratación del personal. • El personal contratado obligatoriamente realizar los procesos anteriores, reclutamiento y selección. • Se deberá registrar al Seguro Social desde la fecha del contrato. 					
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:	
<i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>					

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	45	De	70
<p>PERSONAL ENCARGADO</p> <p>Los encargados de la ejecución del proceso son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Director (a) de Recursos Humanos • Asesor Legal • Asistente Administrativo • Trabajador <p>DOCUMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrato de trabajo (se elaborará de acuerdo a las disposiciones de la empresa) • Expediente personal 					
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:	
<i>Xiomara Perero Gissella Reyes</i>					

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	46	De	70

EXPEDIENTE PERSONAL

Empresa de Construcción Vial

Departa **EXPEDIENTE PERSONAL**

FOTO

INFORMACIÓN DE PERSONAL

Apellidos y Nombres Completos _____

Cédula _____ Edad _____ Género _____ Estado Civil _____

Lugar y Fecha de Nacimiento _____

Dirección Actual _____

Teléfono Convencional _____ Celular 1 _____ Celular 2 _____

Correo Electrónico _____

Licencia Categoría _____ Tipo de Sangre _____ N° de Carga Familiares _____

¿Posee alguna capacidad especial? Sí ___ No ___ Especifique _____

DATOS FAMILIARES

Nombres	Afinidad	Edad

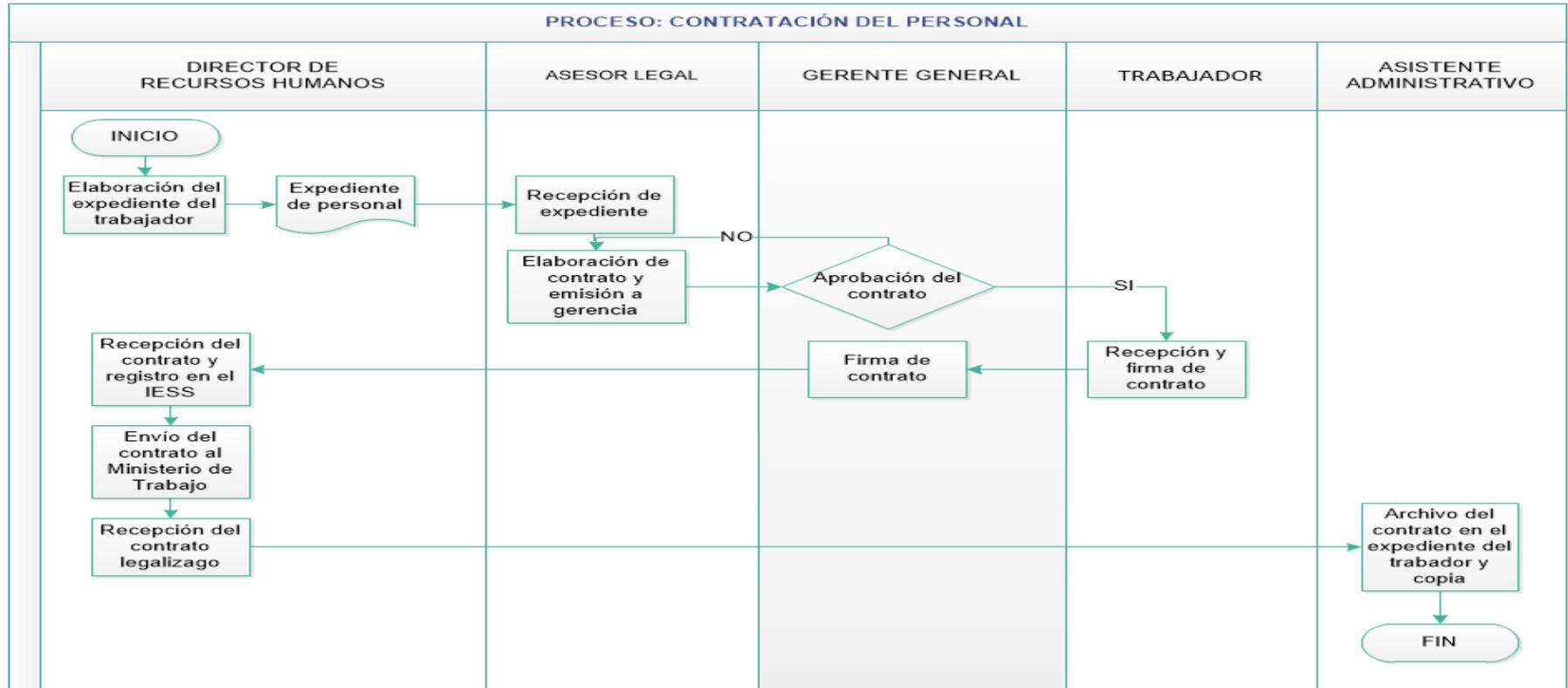
Elaborado por: <i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>	Revisado por:	Autorizado por:
---	----------------------	------------------------

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	47	De	70
EXPEDIENTE PERSONAL					
INFORMACIÓN PROFESIONAL					
	Nivel	Institución	Título Obtenido		
	Secundaria				
	Superior				
	Postgrado				
CURSOS – SEMINARIOS					
EXPERIENCIAS LABORALES					
Empresa 1:		Teléfono:			
Cargo Desempeñado:		Duración:			
Actividades Realizadas:					
Empresa 2:		Teléfono:			
Cargo Desempeñado:		Duración:			
Actividades Realizadas:					
Elaborado por: <i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>		Revisado por:		Autorizado por:	

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	48	De	70
DESCRIPCION DE PROCESO					
N°	DETALLE DE ACTIVIDADES	ENCARGADO			
1	Elaboración de expediente del nuevo trabajador	Director de Recursos Humanos			
2	Envío del expediente al asesor legal	Director de Recursos Humanos			
3	Recepción del expediente y elaboración del contrato de trabajo.	Asesor Legal			
4	Envío del contrato a la gerencia	Asesor Legal			
5	Revisión y aprobación del contrato de trabajo	Gerente General			
6	Recepción del contrato aprobado y registro de entrada en el Seguro Social	Director de Recursos Humanos			
7	Emisión del contrato al Ministerio de Trabajo	Director de Recursos Humanos			
8	Recepción de contratos legales	Director de Recursos Humanos			
9	Archivo y entrega de una copia al nuevo trabajador	Asistente Administrativo			
10	Recepción de copia del contrato	Trabajador			
Elaborado por: <i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>		Revisado por:		Autorizado por:	

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	49	De	70

DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado por: <i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>	Revisado por:	Autorizado por:
---	----------------------	------------------------

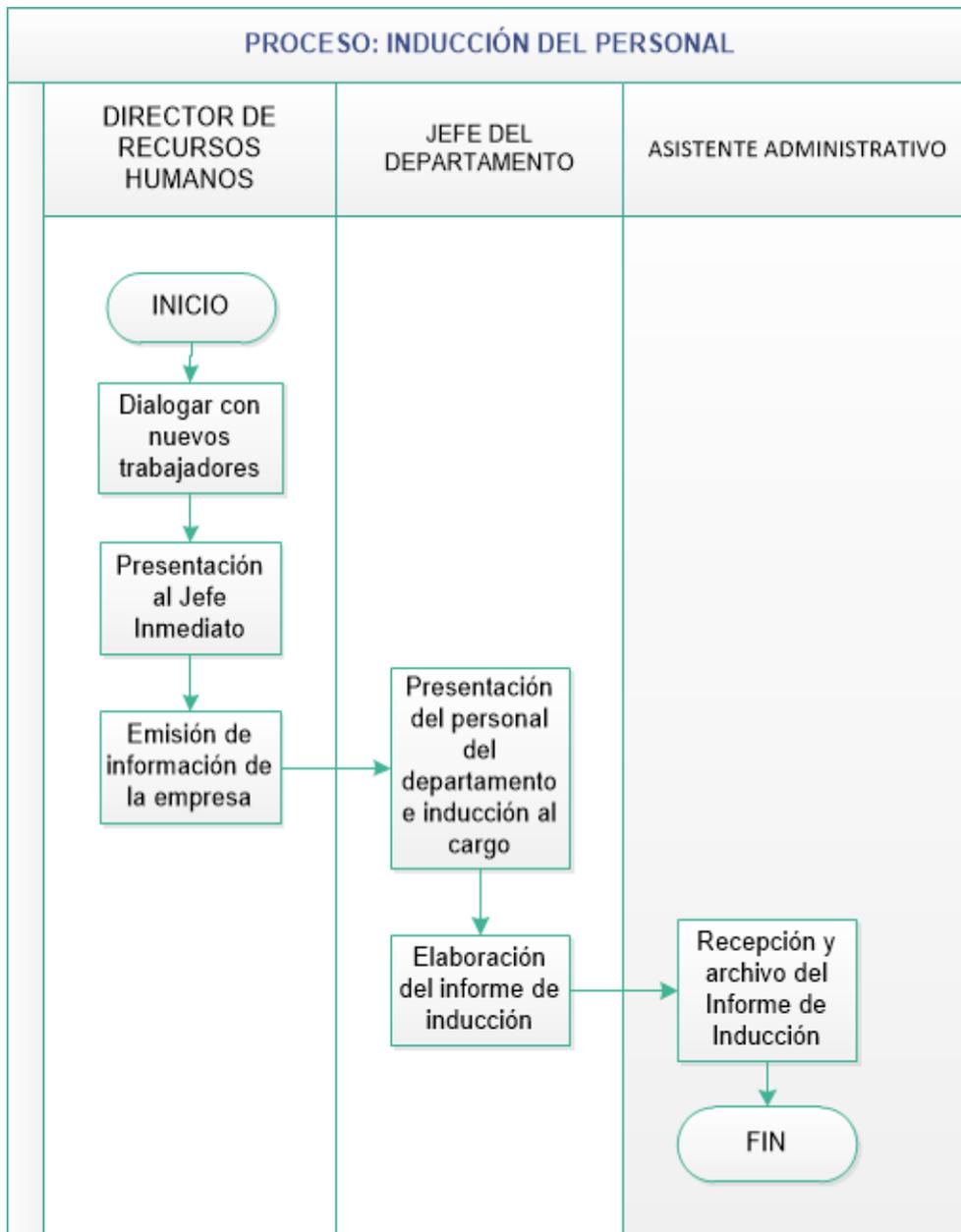
Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	50	De	70
INDICADORES DE GESTIÓN					
Nombre del Indicador		Contratación del Personal			
Indicador	$CP = \frac{N^{\circ} \text{ de Personal registrado en el IESS}}{N^{\circ} \text{ Total de contratos}} * 100$				
Análisis del Indicador	Determina si la empresa cumple eficientemente con el registro de los trabajadores en el IESS.				
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:	
Xiomara Perero Gissella Reyes					

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	51	De	70
INDUCCIÓN DEL PERSONAL					
DESCRIPCIÓN					
Este proceso se encargará de ambientar al trabajador en el nuevo entorno laboral, mostrando las instalaciones, personal del área y general.					
OBJETIVOS					
<ul style="list-style-type: none"> • Lograr que los nuevos empleados se adapten con mayor facilidad al ambiente de trabajo. • Otorgar la información necesaria de la empresa a los nuevos trabajadores con el fin que sientan compromiso con la organización. 					
ALCANCE					
Este proceso comienza con la presentación con el personal de la organización y finaliza con un control acerca del cumplimiento de la inducción.					
POLÍTICAS					
<ul style="list-style-type: none"> • El departamento de Recursos Humanos tiene la obligación de realizar un dialogo de bienvenida con los nuevos trabajadores. • Los jefes inmediatos deberán dar los lineamientos correspondientes de las funciones de los nuevos empleados. 					
PERSONAL ENCARGADO					
Los encargados del proceso son:					
<ul style="list-style-type: none"> • Director (a) de Recursos Humanos • Asistente Administrativo • Jefe Departamental • Trabajador 					
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:	
<i>Xiomara Perero Gissella Reyes</i>					

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO																				
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	52	De	70																		
DOCUMENTOS																							
<ul style="list-style-type: none"> Informe de Inducción (deberá elaborarse de acuerdo al cargo que desempeñarán) Información General de la empresa que incluya: antecedentes, misión, visión, valores, políticas, reglamentación interna. 																							
DESCRIPCIÓN DE PROCESO																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th>N°</th> <th>DETALLE DE ACTIVIDADES</th> <th>ENCARGADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Brindar diálogo de bienvenida y presentación al jefe inmediato, recorrido por las instalaciones de la empresa</td> <td>Director de Recursos Humanos</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Emisión de un documento que contenga la información general de la empresa</td> <td>Director de Recursos Humanos</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Introducción a su puesto de trabajo y presentación de compañeros.</td> <td>Jefe Departamental</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Elaboración del Informe de Inducción.</td> <td>Jefe Departamental</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Recepción y archivo del Informe de Inducción</td> <td>Asistente Administrativo</td> </tr> </tbody> </table>						N°	DETALLE DE ACTIVIDADES	ENCARGADO	1	Brindar diálogo de bienvenida y presentación al jefe inmediato, recorrido por las instalaciones de la empresa	Director de Recursos Humanos	2	Emisión de un documento que contenga la información general de la empresa	Director de Recursos Humanos	3	Introducción a su puesto de trabajo y presentación de compañeros.	Jefe Departamental	4	Elaboración del Informe de Inducción.	Jefe Departamental	5	Recepción y archivo del Informe de Inducción	Asistente Administrativo
N°	DETALLE DE ACTIVIDADES	ENCARGADO																					
1	Brindar diálogo de bienvenida y presentación al jefe inmediato, recorrido por las instalaciones de la empresa	Director de Recursos Humanos																					
2	Emisión de un documento que contenga la información general de la empresa	Director de Recursos Humanos																					
3	Introducción a su puesto de trabajo y presentación de compañeros.	Jefe Departamental																					
4	Elaboración del Informe de Inducción.	Jefe Departamental																					
5	Recepción y archivo del Informe de Inducción	Asistente Administrativo																					
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:																			
<i>Xiomara Perero Gissella Reyes</i>																							

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	53	De	70

DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado por: <i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>	Revisado por:	Autorizado por:
---	----------------------	------------------------

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	54	De	70
INDICADORES DE GESTIÓN					
Nombre del Indicador		Inducción del Personal			
Indicador	$IP = \frac{N^{\circ} \text{ de Personal que recibió inducción}}{N^{\circ} \text{ Total de trabajadores}} * 100$				
Análisis del Indicador	Determina que tan eficiente es el proceso de inducción y su cumplimiento dentro de la organización.				
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:			
<i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>					

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	55	De	70

CONTROL DE ASISTENCIA Y PERMISO

DESCRIPCIÓN

Este proceso consistirá en establecer los lineamientos de control en cuanto a la asistencia y permisos de los trabajadores de acuerdo a lo establecido en sus contratos de trabajo.

OBJETIVOS

- Controlar el cumplimiento de los horarios de entrada y salida de los trabajadores.
- Realizar el uso adecuado del sistema del reloj biométrico, que garantice y facilite la preparación de la nómina de la empresa.
- Ejercer control en los permisos de los trabajadores.

ALCANCE

El proceso de control de asistencias comienza con el ingreso de los empleados al sistema de reloj biométrico y finaliza con los informes del mismo en los cortes respectivos para la preparación de nómina.

El proceso de permisos comienza con la emisión de la solicitud por parte de los trabajadores y finaliza en la aceptación de la misma.

POLÍTICAS

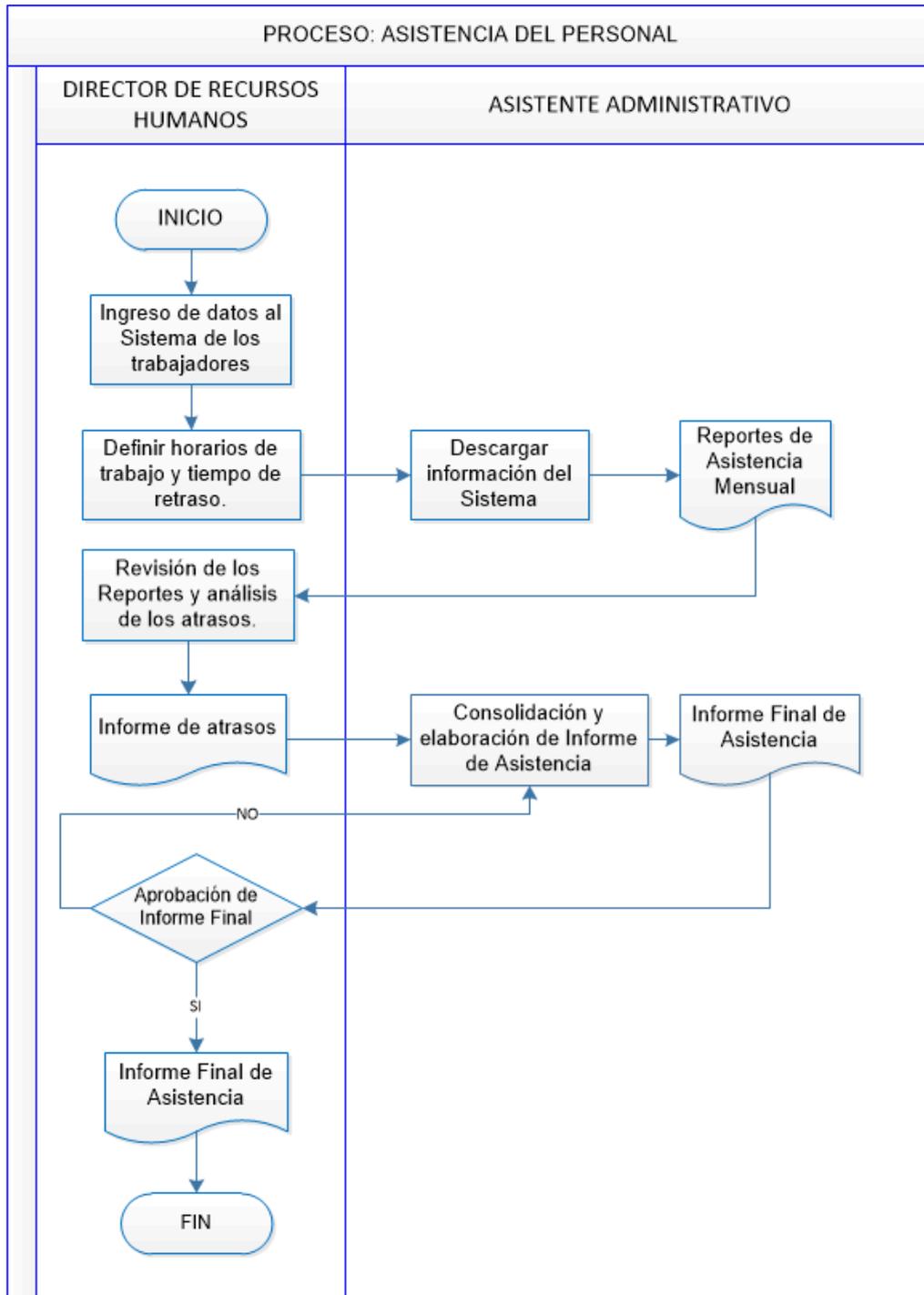
- El sistema de reloj biométrico será manejado por el jefe del departamento del área de recursos humanos y será actualizado cuando se considere pertinente.
- Se establecerá el horario de ingreso y salida, además el tiempo de almuerzo.
- Se deberá establecer el tiempo en el que se considerará un retraso.
- Se respetarán los permisos otorgados por la ley.
- Los permisos por salud requerirán un certificado médico que se adjuntarán sus respectivos expedientes.
- Los permisos por asuntos personales se descontarán de los días de vacaciones.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
<i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>		

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO																																			
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	56	De	70																																	
<p>PERSONAL ENCARGADO</p> <p>Los encargados del proceso son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Director (a) de Recursos Humanos • Asistente Administrativo • Jefe Departamental • Trabajador <p>DOCUMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informe de asistencia emitido por el sistema • Solicitud de permiso <p>DESCRIPCIÓN DE PROCESO DE ASISTENCIA</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>N°</th> <th>DETALLE DE ACTIVIDADES</th> <th>PERSONAL ENCARGADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Ingreso de Datos del nuevo trabajador</td> <td>Director de Recursos Humanos</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Definición de los horarios de trabajo y tiempo considerado retraso.</td> <td>Director de Recursos Humanos</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Descarga reportes necesarios para el cálculo de nómina.</td> <td>Asistente Administrativo</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Revisión del reporte y análisis de los atrasos.</td> <td>Director de Recursos Humanos</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Elaboración y archivo de Informe de Asistencia</td> <td>Asistente Administrativo</td> </tr> </tbody> </table> <p>DESCRIPCIÓN DE PROCESO DE PERMISOS</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>N°</th> <th>DETALLE DE ACTIVIDADES</th> <th>PERSONAL ENCARGADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Presenta la solicitud de permisos.</td> <td>Trabajador</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Revisión y Aprobación de la solicitud de permiso</td> <td>Jefe Inmediato</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Revisión de la Solicitud y Aprobación</td> <td>Director de Recursos Humanos</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Presenta la solicitud de permisos.</td> <td>Trabajador</td> </tr> </tbody> </table>						N°	DETALLE DE ACTIVIDADES	PERSONAL ENCARGADO	1	Ingreso de Datos del nuevo trabajador	Director de Recursos Humanos	2	Definición de los horarios de trabajo y tiempo considerado retraso.	Director de Recursos Humanos	3	Descarga reportes necesarios para el cálculo de nómina.	Asistente Administrativo	4	Revisión del reporte y análisis de los atrasos.	Director de Recursos Humanos	5	Elaboración y archivo de Informe de Asistencia	Asistente Administrativo	N°	DETALLE DE ACTIVIDADES	PERSONAL ENCARGADO	1	Presenta la solicitud de permisos.	Trabajador	2	Revisión y Aprobación de la solicitud de permiso	Jefe Inmediato	3	Revisión de la Solicitud y Aprobación	Director de Recursos Humanos	4	Presenta la solicitud de permisos.	Trabajador
N°	DETALLE DE ACTIVIDADES	PERSONAL ENCARGADO																																				
1	Ingreso de Datos del nuevo trabajador	Director de Recursos Humanos																																				
2	Definición de los horarios de trabajo y tiempo considerado retraso.	Director de Recursos Humanos																																				
3	Descarga reportes necesarios para el cálculo de nómina.	Asistente Administrativo																																				
4	Revisión del reporte y análisis de los atrasos.	Director de Recursos Humanos																																				
5	Elaboración y archivo de Informe de Asistencia	Asistente Administrativo																																				
N°	DETALLE DE ACTIVIDADES	PERSONAL ENCARGADO																																				
1	Presenta la solicitud de permisos.	Trabajador																																				
2	Revisión y Aprobación de la solicitud de permiso	Jefe Inmediato																																				
3	Revisión de la Solicitud y Aprobación	Director de Recursos Humanos																																				
4	Presenta la solicitud de permisos.	Trabajador																																				
Elaborado por: <i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>		Revisado por:	Autorizado por:																																			

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	57	De	70

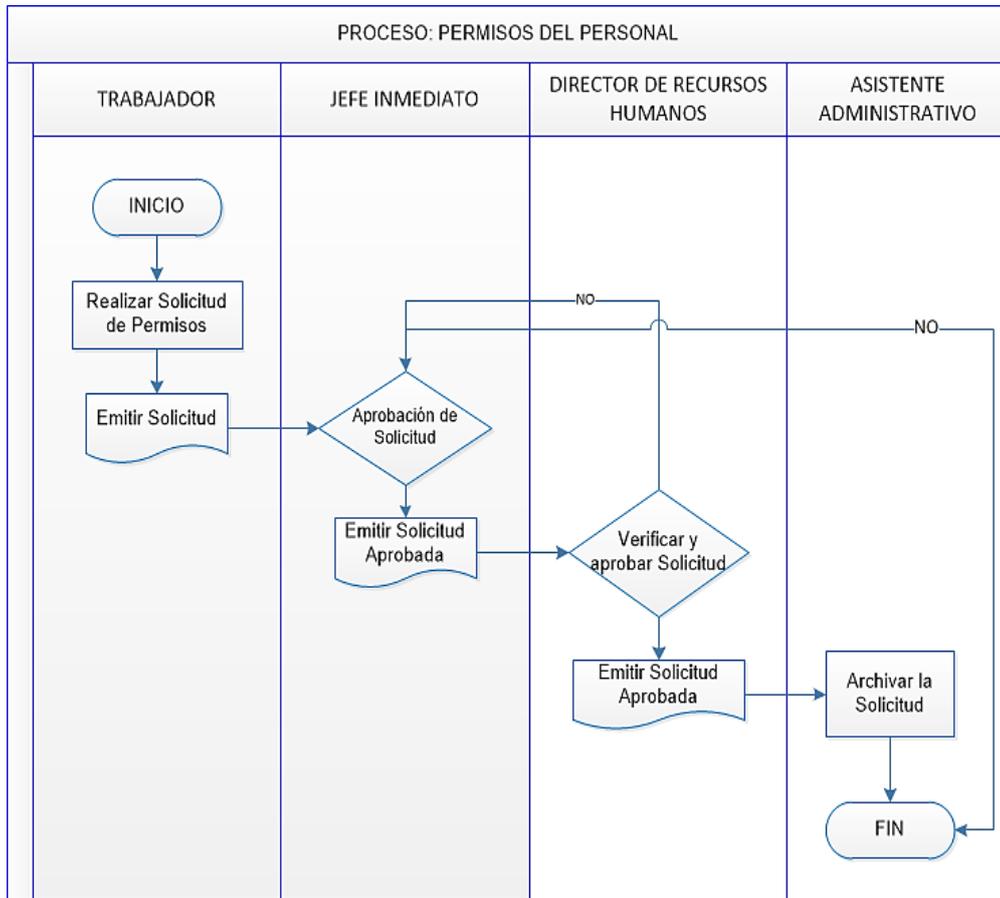
DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
<i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>		

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	58	De	70

DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado por: <i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>	Revisado por:	Autorizado por:
--	---------------	-----------------

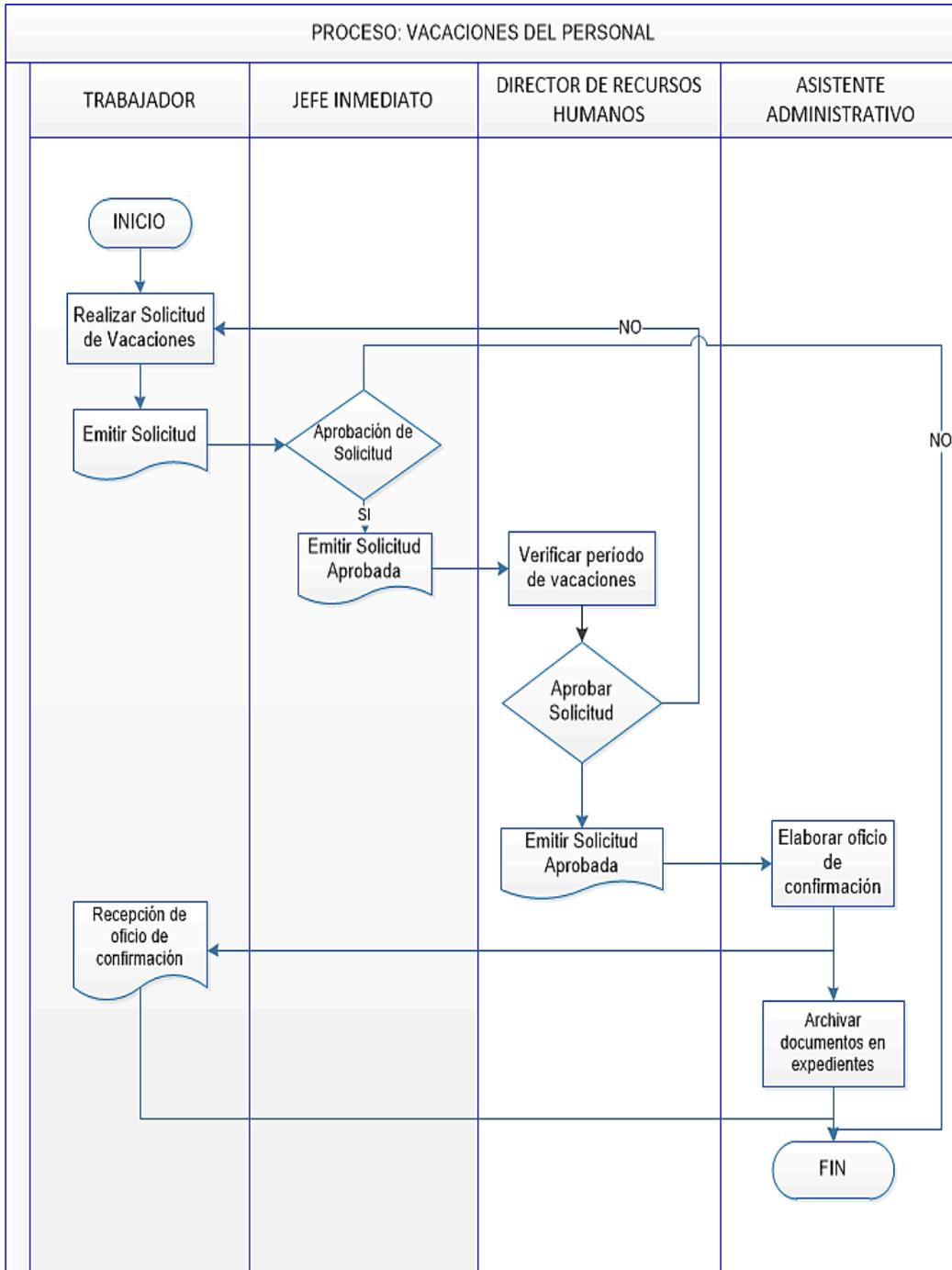
Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	59	De	70
INDICADORES DE GESTIÓN					
Nombre del Indicador		Asistencia del Personal			
Indicador	$AP = \frac{\text{Personal que registra su asistencia}}{\text{N}^\circ \text{ Total de trabajadores}} * 100$				
Análisis del Indicador	Determina que porcentaje del personal activo cumple con este proceso eficientemente.				
Nombre del Indicador		Permiso del Personal			
Indicador	$PP = \frac{\text{Solicitudes aprobadas}}{\text{N}^\circ \text{ Total de solicitudes}} * 100$				
Análisis del Indicador	Determina que tan flexible son los jefes al momento de solicitar permisos.				
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:	
Xiomara Perero Gissella Reyes					

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	60	De	70
CONTROL DE VACACIONES					
DESCRIPCIÓN					
Este proceso determina las acciones a seguir para la estimación y aprobación de las vacaciones del personal.					
OBJETIVOS					
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer las actividades necesarias para programar las vacaciones correspondientes al personal. • Otorgar las vacaciones de acuerdo a las disposiciones legales. • Actualización permanente de la base de datos de las vacaciones. 					
ALCANCE					
Este proceso empieza con el requerimiento de vacaciones presentada al departamento de recursos humanos y finaliza con su programación y aprobación por los jefes inmediatos.					
POLÍTICAS					
<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores presentarán su solicitud de vacaciones al departamento de recursos humanos. • Las vacaciones serán de acuerdo a las disposiciones legales. 					
PERSONAL ENCARGADO					
Los encargados del proceso son:					
<ul style="list-style-type: none"> • Director (a) de Recursos Humanos • Asistente Administrativo • Jefe Departamental • Trabajador 					
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:	
<i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>					

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO																							
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	61	De	70																					
DOCUMENTOS																										
<ul style="list-style-type: none"> Solicitud de Vacaciones 																										
DESCRIPCIÓN DE PROCESO DE VACACIONES																										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">N°</th> <th style="width: 60%;">DETALLE DE ACTIVIDADES</th> <th style="width: 35%;">ENCARGADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Registro de Solicitud de Vacaciones</td> <td style="text-align: center;">Trabajador</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Revisión y aprobación de Solicitud</td> <td style="text-align: center;">Jefe Inmediato</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Verificar si le corresponden vacaciones.</td> <td style="text-align: center;">Director de Recursos Humanos</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Aprobación y programación de Vacaciones.</td> <td style="text-align: center;">Director de Recursos Humanos</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td>Elaboración y envío del oficio de confirmación de vacaciones.</td> <td style="text-align: center;">Asistente Administrativo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">6</td> <td>Archivar solicitud y oficio en los expedientes.</td> <td style="text-align: center;">Asistente Administrativo</td> </tr> </tbody> </table>						N°	DETALLE DE ACTIVIDADES	ENCARGADO	1	Registro de Solicitud de Vacaciones	Trabajador	2	Revisión y aprobación de Solicitud	Jefe Inmediato	3	Verificar si le corresponden vacaciones.	Director de Recursos Humanos	4	Aprobación y programación de Vacaciones.	Director de Recursos Humanos	5	Elaboración y envío del oficio de confirmación de vacaciones.	Asistente Administrativo	6	Archivar solicitud y oficio en los expedientes.	Asistente Administrativo
N°	DETALLE DE ACTIVIDADES	ENCARGADO																								
1	Registro de Solicitud de Vacaciones	Trabajador																								
2	Revisión y aprobación de Solicitud	Jefe Inmediato																								
3	Verificar si le corresponden vacaciones.	Director de Recursos Humanos																								
4	Aprobación y programación de Vacaciones.	Director de Recursos Humanos																								
5	Elaboración y envío del oficio de confirmación de vacaciones.	Asistente Administrativo																								
6	Archivar solicitud y oficio en los expedientes.	Asistente Administrativo																								
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:																						
<i>Xiomara Perero Gissella Reyes</i>																										

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	62	De	70

DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado por: <i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>	Revisado por:	Autorizado por:
---	----------------------	------------------------

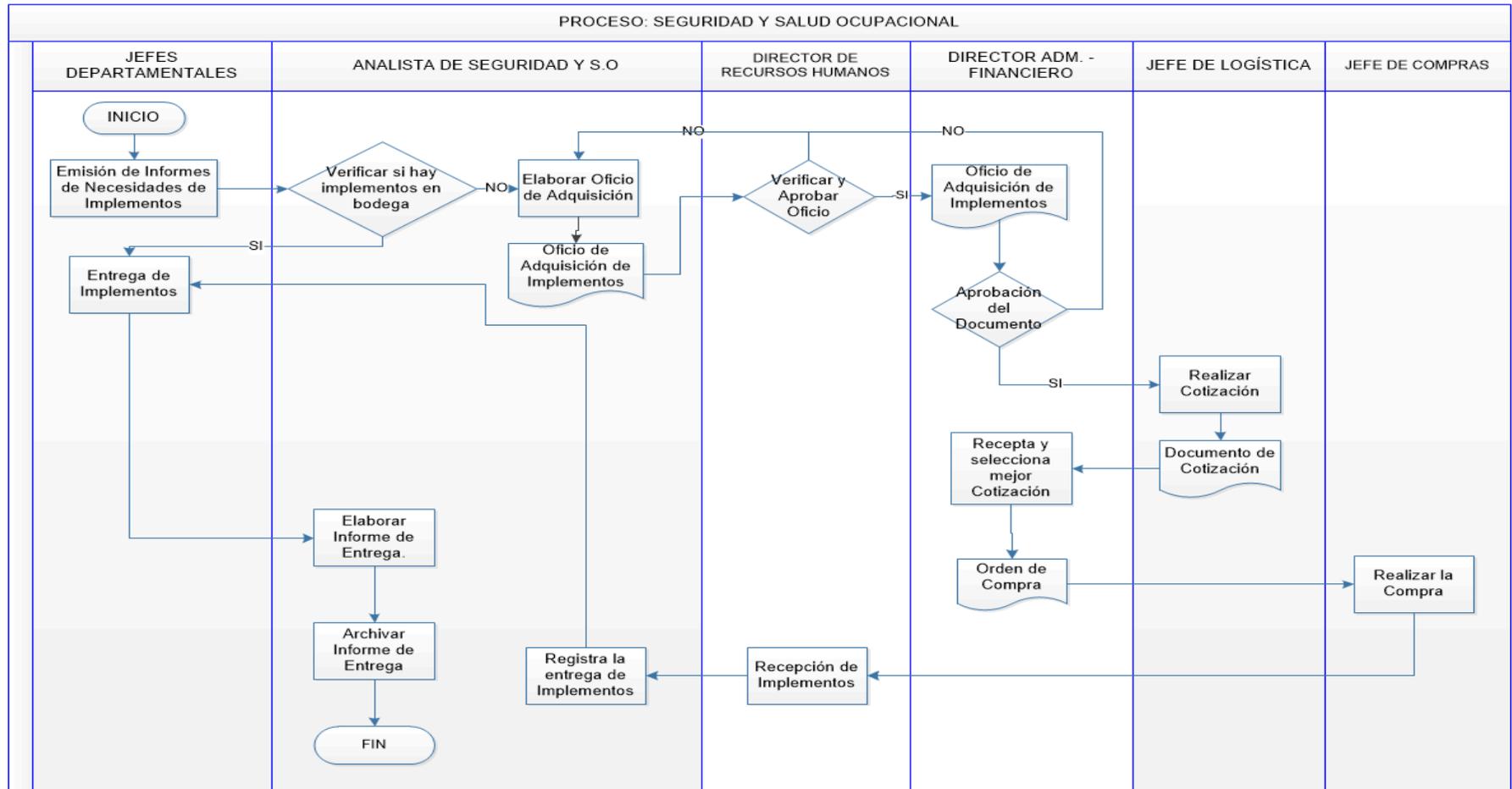
Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	63	De	70
INDICADORES DE GESTIÓN					
Nombre del Indicador		Vacaciones del Personal			
Indicador	$VP = \frac{\text{Solicitudes aprobadas}}{\text{N}^\circ \text{ Total de solicitudes}} * 100$				
Análisis del Indicador	Determina si los trabajadores requieren sus vacaciones cuando les corresponden.				
Elaborado por: <i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>		Revisado por:		Autorizado por:	

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	64	De	70
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL					
DESCRIPCIÓN					
Este proceso se encargará de definir los lineamientos necesarios para la prevención de riesgos laborales en la empresa.					
OBJETIVOS					
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la seguridad de los trabajadores de la organización. • Establecer controles que permitan prevenir cualquier situación de riesgo que perjudique la integridad del personal. 					
ALCANCE					
Este proceso inicia con los informes de necesidad de protecciones e implementos de trabajo y finaliza cuando los mismos son entregados al personal.					
POLÍTICAS					
<ul style="list-style-type: none"> • Se coordinará y planificará las capacitaciones con respecto a seguridad y prevención de riesgos. • Se entregarán los implementos de trabajo en el área operativa. • Se debe mantener registros de los implementos entregados al personal. 					
DOCUMENTOS					
Informe de Necesidad de Implementos.					
PERSONAL RESPONSABLE					
Los encargados del proceso son:					
<ul style="list-style-type: none"> • Director (a) de Recursos Humanos • Director (a) Administrativo – Financiero • Jefe de Logística • Jefe de Compras Públicas • Analista de Seguridad y Salud Ocupacional • Jefe Departamental 					
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:	
<i>Xiomara Perero Gissella Reyes</i>					

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	65	De	70
DESCRIPCIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL					
N°	DETALLE DE ACTIVIDADES	ENCARGADO			
1	Emisión de informes de necesidades de implementos.	Jefes Departamentales			
2	Verificar si en bodega hay existencias de los implementos.	Analista de Seguridad y Salud Ocupacional			
3	Elaborar oficio para adquirir implementos.	Analista de Seguridad			
4	Verificar Oficio y emitir a departamento financiero.	Director de Recursos Humanos			
5	Recepta y verifica informe.	Director Administrativo – Financiero			
6	Emisión de Orden de Cotización	Director Administrativo – Financiero			
7	Cotización de implementos y envío documento al departamento financiero.	Jefe de Logística			
8	Aprueba y envía orden de compra al departamento de Compras	Director Administrativo – Financiero			
9	Realiza la Compra y envía al área de RRHH.	Jefe de Compras			
10	Registra la adquisición y entrega a Jefes departamentales.	Director de Recursos Humanos			
11	Elaboración y archivo de Informe de entrega.	Analista de Seguridad			
Elaborado por: <i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>		Revisado por:		Autorizado por:	

Logotipo	Empresa de Construcción Vial Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Fecha	ENERO		
		Página	66	De	70

DIAGRAMA DE FLUJO



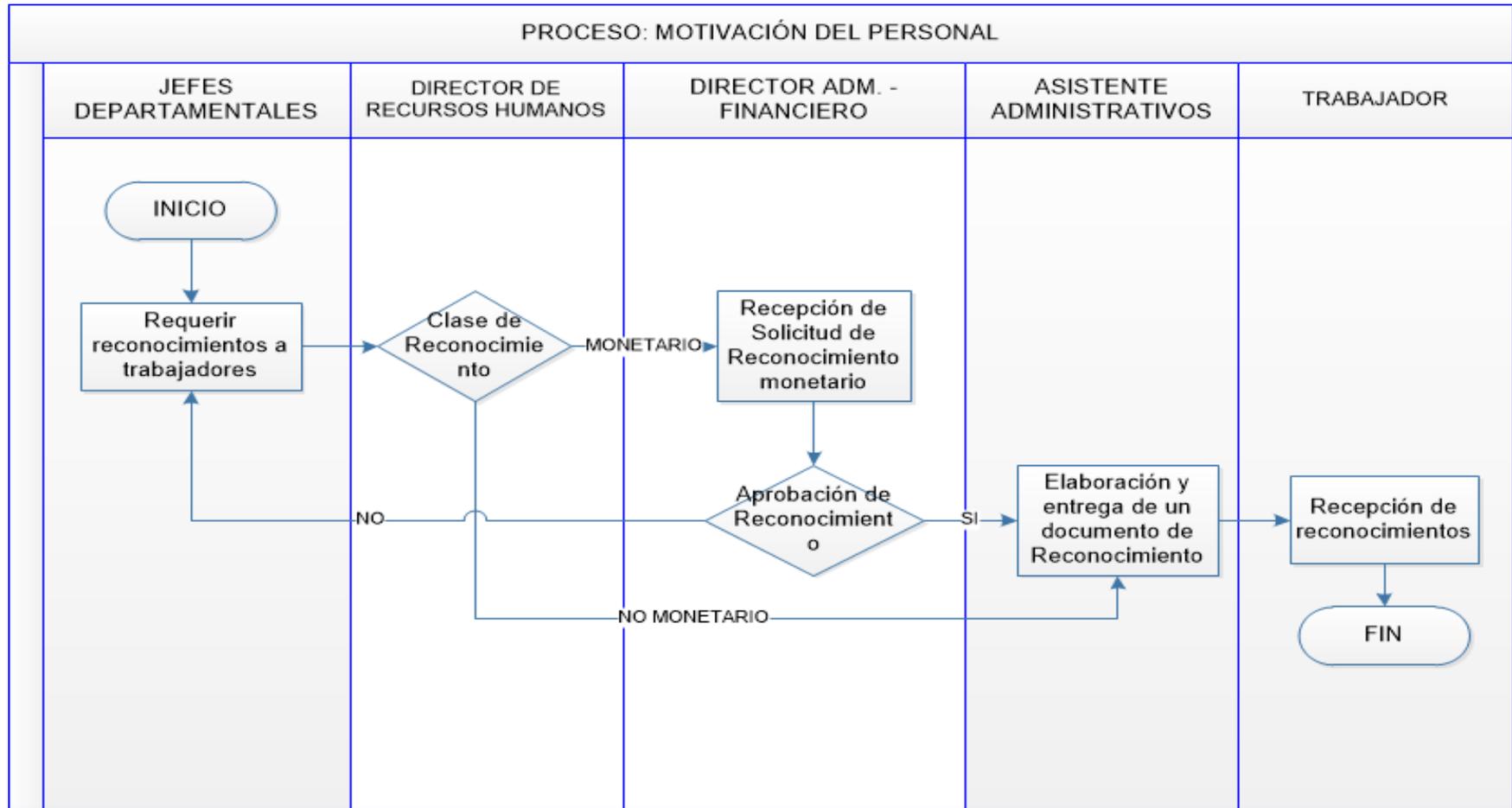
Elaborado por: <i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>	Revisado por:	Autorizado por:
---	----------------------	------------------------

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	67	De	70
INDICADORES DE GESTIÓN					
Nombre del Indicador		Seguridad y S. O			
Indicador	$SSO = \frac{N^{\circ} \text{ Informes Atendidos}}{N^{\circ} \text{ Total de Informes Recibidos}} * 100$				
Análisis del Indicador	Determina si la empresa está garantizando la seguridad de los trabajadores mediante implementos de seguridad necesarios.				
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:	
Xiomara Perero Gissella Reyes					

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	68	De	70
MOTIVACIÓN DEL PERSONAL					
DESCRIPCIÓN					
Este proceso permitirá acrecentar el compromiso del trabajador con la organización, así como mejorar el entorno de trabajo donde se desenvuelve.					
OBJETIVOS					
<ul style="list-style-type: none"> Establecer medidas donde se reconozca el esfuerzo y lealtad del trabajador con la compañía. 					
ALCANCE					
Este proceso empieza y termina con el reconocimiento en fechas importantes para la empresa.					
POLÍTICAS					
<ul style="list-style-type: none"> Se planificarán jornadas recreativas y de integración para el personal en general. Se planificarán reconocimientos monetarios o no monetarios en festividades de la empresa. Realizar reuniones en las fechas de onomásticos de los trabajadores. 					
PERSONAL RESPONSABLE					
Los encargados del proceso son:					
<ul style="list-style-type: none"> Director (a) de Recursos Humanos Director (a) Administrativo – Financiero Asistente Administrativo Jefe Departamental Trabajador 					
DESCRIPCIÓN DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL					
N°	DETALLE DE ACTIVIDADES	ENCARGADO			
1	Requerir reconocimiento a algún trabajador o grupo de trabajadores	Jefes Departamentales			
2	Determinar clase de reconocimientos	Director de Recursos Humanos			
3	Solicitar reconocimiento monetario y emisión de Oficio	Director de Recursos Humanos			
4	Receptar oficio y aprobación de reconocimiento.	Director (a) Administrativo – Financiero			
5	Elaboración de un documento de reconocimiento ej. Certificados o diplomas	Asistente Administrativo			
6	Entrega de reconocimientos	Trabajador			
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:	
<i>Xiomara Perero Gissella Reyes</i>					

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO	
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	69	De 70

DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado por: <i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>	Revisado por:	Autorizado por:
--	---------------	-----------------

Logotipo	Empresa de Construcción Vial	Fecha	ENERO		
	Manual Administrativo Departamento de Recursos Humanos	Página	70	De	70
INDICADORES DE GESTIÓN					
Nombre del Indicador		Motivación del Personal			
Indicador	<ul style="list-style-type: none"> • Número de Reconocimientos Otorgados Monetarios al mes. • Número de Reconocimientos Otorgados No Monetarios al mes. 				
Análisis del Indicador	Determina con frecuencia la empresa motiva a su personal.				
Elaborado por: <i>Xiomara Perero</i> <i>Gissella Reyes</i>	Revisado por:	Autorizado por:			