



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

TRABAJO DE GRADO

TEMA:

**“SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE TALENTO HUMANO
DE LA “EMPRESA VASFERRI S.C.C” CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE
IMBABURA”.**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERAS EN CONTABILIDAD
Y AUDITORÍA CPA**

AUTORAS:

ARBOLEDA CERÓN LORENA PATRICIA

CAMPUÉS PUPIALES ADRIANA MARIBEL

DIRECTOR:

ING. MERIZALDE LEITÓN CARLOS ERNESTO

IBARRA, ECUADOR

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo plantea la evaluación y diagnóstico del control interno, para el área del talento humano de toda la empresa, a fin de conocer las debilidades y con ello establecer medidas correctivas de ser necesarias.

El control interno y la gestión del talento humano es una compleja estructura de relaciones formales vinculadas a todas las áreas de nuestra organización, que si no desarrollan con responsabilidad los procedimientos, afectan al cumplimiento de objetivos por la inapropiada gestión.

Para evitar este problema las autoridades y el personal deben establecer, mantener y evaluar periódicamente la empresa y a sus colaboradores con base a una Auditoría de Gestión que deja como evidencia el desempeño y rendimiento del personal que labora en la empresa.

La empresa Vasferri SCC, se encuentra ubicado en el cantón Otavalo, provincia de Imbabura, se dedica a la comercialización de productos y materiales para la construcción y acabados, que al igual que cualquier negocio que pretende mantenerse en el mercado debe cumplir una serie de requisitos y normas de calidad, no solo en los bienes que ofrece sino en la calidad del servicio que brinda.

El capital humano es la base de las empresas mayormente considerado en este tipo de actividad, ya que las relaciones interpersonales con los clientes y proveedores son diarias. Por ello es necesario la aplicación de control interno basado en el COSO I, adecuado para medir la efectividad y eficiencia y otros componentes para alcanzar la excelencia.

SUMMARY

The present work proposes the evaluation and diagnosis of internal control, for the area of human talent of every company, in order to know the weaknesses and thereby establish corrective measures if necessary.

The internal control and management of human talent is a complex structure of formal relationships linked to all areas of our organization, which if they do not responsibly develop the procedures affect the achievement of objectives due to inappropriate management.

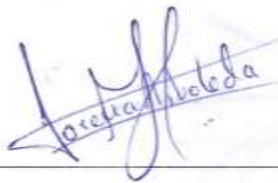
To avoid this problem, the authorities and staff must establish, maintain and periodically evaluate the company and its collaborators based on a management audit that leaves as evidence the performance and performance of the personnel working in the company.

In the canton of Otavalo, province of Imbabura, the company Vasferri SCC is located, dedicated to the commercialization of products and materials for construction and finishing, which, like any business that intends to remain in the market, must meet a series of requirements and quality standards, not only in the goods it offers but in the quality of the service it provides.

Human talent is the basis of companies and more considering that this type of activity requires mostly interpersonal relationships with customers and suppliers. Therefore, it is necessary to apply internal control based on COSO I, which is the most appropriate to measure effectiveness and efficiency and other components to achieve excellence.

AUTORÍA

Nosotras, Arboleda Cerón Lorena Patricia y Campués Pupiales Adriana Maribel portadoras de las cédulas de identidad N° 100275509-6 y 100355765-7 respectivamente, declaramos bajo juramento que las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de trabajo de fin de carrera aquí descrito SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA VASFERRI SCC, DE LA CIUDAD DE OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA, es de nuestra autoría, el mismo que no ha sido presentado para ningún grado, ni calificación profesional; en los contenidos tomados de diferentes fuentes de consulta, se ha hecho constar sus respectivas citas bibliográficas.



Arboleda Cerón Lorena Patricia

C.C. 100275509-6



Campués Pupiales Adriana Maribel

C.C. 100355765-7

INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado, presentado por las egresadas Arboleda Cerón Lorena Patricia y Campués Pupiales Adriana Maribel , para optar por el Título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría CPA, cuyo tema es: SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE TALENTO HUMANON DE LA EMPRESA VASFERRI SCC, DE LA CIUDAD DE OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA. Se consideró que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 27 días del mes de febrero del 2019.



Firma
Ing. Carlos Ernesto Merizalde Leitón
DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejamos sentada nuestra voluntad de participar en este proyecto, para lo cual ponemos a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	DE	100275509-6	
APELLIDOS Y NOMBRES:	Y	ARBOLEDA CERÓN LORENA PATRICIA	
DIRECCIÓN:		Av. Retorno y princesa pacha	
EMAIL:		Lorena.arboleda@yahoo.com	
TELÉFONO FIJO:		TELÉFONO MOVIL:	0991067415
DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	DE	100355765-7	
APELLIDOS Y NOMBRES:	Y	CAMPUÉS PUPIALES ADRIANA MARIBEL	
DIRECCIÓN:		Barrio San Cristóbal Alto- Caranqui	
EMAIL:		Adriana2202@hotmail.es	
TELÉFONO FIJO:		TELÉFONO MÓVIL:	0979620788

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA VASFERRI SCC, DE LA CIUDAD DE OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA
AUTORA:	ARBOLEDA CERÓN LORENA PATRICIA CAMPUÉS PUPIALES ADRINA MARIBEL
FECHA:	24 de septiembre del 2018
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA
ASESOR/DIRECTOR:	Ing. Carlos Ernesto Merizalde Leitón

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Nosotras, Arboleda Cerón Lorena Patricia y Campués Pupiales Adriana Maribel, con cédula de ciudadanía N° 100275509-6 y 100355765-7 respectivamente, en calidad de autoras y titulares de los derechos patrimoniales de la obra y trabajo de grado descrito anteriormente, hacemos la entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizamos a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

3. CONSTANCIAS

Las autoras manifiestan que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que son las titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 27 días del mes de febrero del 2019.

LAS AUTORAS:



Arboleda Cerón Lorena Patricia

C.C. 100275509-6



Campués Pupiales Adriana Maribel

C.C. 100355765-7

Facultado por resolución de Consejo Universitario _____

DEDICATORIA

Este trabajo de grado lo dedico con todo mi amor y cariño a mi amado esposo, por su sacrificio y esfuerzo, por apoyarme en terminar mi carrera para nuestro futuro, y creer en mí capacidad aunque hemos pasado momentos difíciles, pero siempre ha estado brindándome su comprensión cariño y amor.

A mis amados hijos, que me han apoyado y acompañado en todo momento y por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y poder luchar para que la vida nos depare una vida mejor.

A mis compañeros y amigas que siempre me apoyaron incondicionalmente, y estuvieron conmigo cuando más necesité.

Dedicado especialmente a Dios porque gracias a Él lo he logrado.

ARBOLEDA CERÓN LORENA PATRICIA

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a Dios y a todas aquellas personas que a pesar de las dificultades que hemos cursado cada semestre estuvieron incentivándome a culminar la carrera estoy muy agradecida por aquellas personas y en especial a mis padres Carmen Pupiales y José Luis Campués.

A mis queridos docentes universitarios quienes han logrado instruirme como persona de bien, a través de sus experiencias y retos que puedo enfrentar en el ámbito laboral, social y cultural para poder desenvolverme de una manera eficiente.

A mi novio por tenerme paciencia en los tiempos de estudio y su colaboración en cada momento, para llegar a culminar la carrera.

A mis hermanos, sobrinos, tíos quienes siempre estuvieron apoyándome durante mi vida universitaria sea económicamente, palabras de aliento y moralmente para así lograr culminar mi meta anhelada.

ADRIANA MARIBEL CAMPUÉS PUPIALES

AGRADECIMIENTO

Agradezco por la culminación de la tesis a la Universidad por abrirme sus puertas y a todos los Ingenieros que me impartieron sus conocimientos, y ayudaron con mis inquietudes durante todo el desarrollo de ésta.

A la empresa “VASFERRI” que me brindó toda la información necesaria para hacer posible éste proyecto y demás personas que de una u otra manera aportaron para el desarrollo de la tesis.

Agradezco a mi Dios por darme vida y salud para culminar la carrera, y por tener a mi familia junta apoyándome y dándome fuerza para seguir adelante.

ARBOLEDA CERÓN LORENA PATRICIA

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo quiero dar gracias a Dios por darme la oportunidad de tener salud y vida, así como también a mi familia quienes conforman un lazo para continuar con mis estudios y por apoyarme día a día tanto económicamente como moralmente.

A la Universidad Técnica del Norte por abrirme las puertas para prepararme profesionalmente y cumplir los sueños.

A todos los docentes que llegaron a formarme desde primero hasta el décimo semestre como profesional.

A mi director de tesis, Ing. Carlos Merizalde por su gran paciencia nos instruyó con conocimientos de calidad para llegar a cumplir nuestros objetivos y metas.

A mis amados padres quienes depositaron toda su confianza en todo mi trayecto académico y no dudaron de mis capacidades.

A la Empresa Vasferri S.C.C quienes nos colaboraron en diversas áreas de actividades para obtener la información idónea a nuestro trabajo de grado.

CAMPUÉS PUPIALES ADRIANA MARIBEL

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	I
SUMMARY	II
AUTORÍA.....	¡Error! Marcador no definido.
INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO ...	¡Error! Marcador no definido.
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	V
DEDICATORIA	VIII
DEDICATORIA	IX
AGRADECIMIENTO.....	X
AGRADECIMIENTO.....	XI
INDICE DE CONTENIDO.....	XII
INDICE DE TABLAS	XIX
INDICE DE GRÁFICOS	XXI
PRESENTACIÓN.....	XXII
CAPÍTULO I.....	1
1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	1
1.1. Antecedentes del diagnóstico	1
1.2. OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO.....	2

1.2.1. Objetivo General	2
1.2.2. Objetivos Específicos	2
1.3. Variables Diagnósticas	2
1.4 Indicadores	3
1.4.1 Ambiente de Control.....	3
1.4.3 Actividades de control	3
1.4.4. Información y comunicación	5
1.4.5 Seguimiento y monitoreo.....	5
1.5. Matriz de relación.....	6
1.6. Mecánica operativa.....	8
1.6.1. Indicación de la población.....	8
1.6.2. Instrumentos de investigación:.....	8
1.6.3. Información secundaria.....	9
Aplicación de los instrumentos de investigación.....	10
1.7. Análisis de la encuesta aplicada al personal.....	16
1.8. Matriz FODA.....	26
1.9. Cruce estratégico: Fortalezas – Amenazas (FA)	27
1.10. Cruce estratégico: Fortalezas y Oportunidades (FO).....	28
1.11. Cruce estratégico: Debilidades y Oportunidades (DO)	28
1.12. Cruce estratégico: Debilidades y Amenazas (DA)	28

1.13. Determinación del Problema.....	29
CAPÍTULO II	30
2. MARCO TEÓRICO.....	30
2.1 Introducción.....	30
2.2. Importancia del marco teórico.....	30
2.3. Estructuración del marco teórico.....	30
2.4. Objetivos del marco teórico.....	30
2.6. CONCEPTUALIZACIÓN DE TÉRMINOS RELACIONADOS AL CONTROL INTERNO.	31
2.6.1. Control Interno.....	31
2.6.2. Importancia del Control Interno	31
2.6.3. Sistema De Control Interno	31
2.6.4. Cuestionario de control interno.....	32
2.6.5 Flujogramas	32
2.7. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO DE ACUERDO AL COSO I.....	33
2.7.1. AMBIENTE DE CONTROL.....	33
2.7.2. EVALUACIÓN DE RIESGOS	34
2.7.3. ACTIVIDADES DE CONTROL	34
2.7.4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	35
2.7.5. SUPERVISIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL – MONITOREO	37

2.8. CONCEPTUALIZACION DE TERMINOS RELACIONADOS A LA ADMINISTRACIÓN	38
2.8.1. Administración de Recursos Humanos.....	38
2.8.2. Administración.....	38
2.8.3. Planeación.....	38
2.8.5. Organización.....	39
2.8.6. Dirección.....	39
2.8.7. Control	39
2.8.8. Empresas comerciales.....	40
2.8.9. Misión	40
2.8.10. Visión.....	40
2.8.11. Valores	40
2.8.12. Políticas.....	41
2.8.13. Reglamento interno.....	41
2.9. CONCEPTUALIZACIÓN DE TÉRMINOS RELACIONADOS AL TALENTO HUMANO.....	42
2.9.1. Procesos de Administración de Recursos Humanos.....	42
2.9.2. Gestión	43
2.9.3. Talento Humano	43
2.9.4. Proceso.....	44

2.9.5. Reclutamiento	44
2.9.6. Selección.....	44
2.9.7. Incentivos.....	44
2.9.9. Cargo.....	45
2.9.10. Posición.....	45
2.9.11. Diseño de la Organización.....	46
2.9.12. Perfil del cargo.....	46
2.9.13. Contrato de trabajo.....	46
2.9.14. Remuneración	47
2.9.15. Sueldo	47
2.9.16. Salario	47
CAPITULO III.....	48
3. PROPUESTA DE CONTROL INTERNO PARA FORTALECER LA GESTIÓN EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA “VASFERRI”.....	48
3.1 Introducción.....	48
3.2 Objetivos.....	48
3.2.1 Objetivo General.....	48
3.2.2 Objetivos Específicos	48
3.3 Evaluación del sistema de control interno.....	49
3.4 Desarrollo de la propuesta	54

3.4.1 Filosofía del área de talento humano	54
3.4.2 Código de ética de la empresa “VASFERRI”	57
3.5 Diagrama de Flujo de la Empresa “VASFERRI”	60
3.5.1. Estructura Organizacional Empresa “VASFERRI”	63
3.5.2. Manual de funciones de la empresa “VASFERRI”	65
3.5.3. Procesos de talento humano	71
CAPITULO IV	102
4. IMPACTOS.....	102
4.1. Introducción.....	102
4.2. Objetivo	102
4.3. Principales impactos	102
4.4. Matriz de Impacto.....	103
4.5. Análisis de impactos.....	104
4.5.1. Impacto económico	104
4.5.2. Impacto organizacional	105
4.5.3. Impacto de imagen empresarial.....	106
CONCLUSIONES	107
RECOMENDACIONES	108
BIBLIOGRAFÍA.....	109
ANEXO 1.....	111

ANEXO 2.....	121
ANEXO 3.....	123
ANEXO 4.....	124
ANEXO 5.....	126
ANEXO 6.....	132
ANEXO 7.....	133
ANEXO 8.....	137
ANEXO 9.....	140
ANEXO 10.....	141
ANEXO 11.....	143
ANEXO 12.....	147
ANEXO 13.....	152
ANEXO 14.....	155
ANEXO 15.....	156
ANEXO 16.....	157
ANEXO 17.....	157
ANEXO 18.....	158
ANEXO 19.....	159
ANEXO 20.....	160
ANEXO 21.....	161

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de relación diagnostica	6
Tabla 2. Indicación de la población	8
Tabla 3. Checklist dirigido al gerente	10
Tabla 4. Checklist aplicado al gerente	11
Tabla 5. Entrevista dirigida al gerente	12
Tabla 6. Checklist dirigido al gerente	13
Tabla 7. Entrevista dirigida al gerente	14
Tabla 8. Checklist dirigido al gerente	15
Tabla 9. Adaptación laboral	16
Tabla 10. Conoce los riesgos de la empresa	17
Tabla 11. Información brindada respecto al cargo	18
Tabla 12. Motivación laboral	19
Tabla 13. Conocimiento de la filosofía	20
Tabla 14. Conocimiento de plan anual de capacitación	21
Tabla 15. Asesoramiento al cliente	22
Tabla 16. Aporte económico	23
Tabla 17. Actualización de conocimientos	24
Tabla 18. Tiempo de capacitaciones	25
Tabla 19. Matriz FODA	26
Tabla 20. Evaluación del sistema de control interno	49
Tabla 21. Simbología de los diagramas de flujo.	60
Tabla 22. Simbología del organigrama estructural.	63

Tabla 23. Manual de funciones de talento humano.....	65
Tabla 24. Manual de funciones aplicada al Gerente General.....	66
Tabla 25. Manual de funciones aplicada al Contador	67
Tabla 26. Manual de funciones aplicada a la Secretaría	68
Tabla 27. Manual de funciones aplicada al Jefe de Bodega.....	69
Tabla 28. Manual de funciones aplicada al Vendedor	70
Tabla 29. Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno.....	72
Tabla 30. Ventajas y Desventajas de Reclutamiento Externo.....	73
Tabla 31. Cronograma de plan anual de capacitación.....	90
Tabla 32. Criterios o factores de evaluación más utilizados para evaluar el desempeño	95
Tabla 33. Escala grafica de evaluación de desempeño	96
Tabla 34. Hoja de salida.....	101
Tabla 35. Matriz de impacto	103
Tabla 36. Impacto económico	104
Tabla 37. Impacto organizacional	105
Tabla 38. Impacto de imagen empresarial	106

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Adaptación Laboral.....	16
Gráfico 2. Conoce los riesgos de la empresa	17
Gráfico 3. Información brindada respecto al cargo.....	18
Gráfico 4. Motivación laboral	19
Gráfico 5. Conocimiento de la filosofía.....	20
Gráfico 6. Conocimiento de plan anual de capacitación.....	21
Gráfico 7. Asesoramiento al cliente	22
Gráfico 8. Aporte económico.....	23
Gráfico 9. Actualización de conocimientos	24
Gráfico 10. Tiempo de capacitaciones	25
Gráfico 11. Flujograma del proceso de reclutamiento, selección y contratación de la empresa “VASFERRI”.....	61
Gráfico 12. Flujograma del proceso desvinculación del personal de la empresa “VASFERRI”.	62
Gráfico 13. Estructura organizacional de la empresa “VASFERRI”	64
Gráfico 14. Proceso de la inducción	81
Gráfico 15. Etapas de la capacitación	84
Gráfico 16. Responsables de la Evaluación de desempeño	95
Gráfico 17. Lector biométrico.....	100

PRESENTACIÓN

El presente proyecto tiene como finalidad de fortalecer las variables diagnósticas de la empresa VASFERRI, para el área de talento humano ubicada en la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura, el cual está estructurado por cuatro capítulos que son el diagnóstico situacional, marco teórico, propuesta y análisis de los impactos.

De esta manera, el trabajo de grado se compone de cuatro capítulos, en cada uno de ellos se desarrolla un el contenido correspondiente conforme se detalla a continuación:

- En el Capítulo I, se ha realizado el estudio de la parte interna y externa de la empresa, aplicando las herramientas de investigación: se realizó la entrevista, Check list, encuesta al gerente y al personal de la empresa, se determinó que tiene deficiencias en cuanto a la organización administrativa es decir talento humano.
- En el Capítulo II, es el marco teórico en el cual se basó la investigación bibliográfica, que permitió obtener una apropiada información, utilizando libros relacionados al área de talento humano, administración y auditoría.
- En el Capítulo III se elaboró la propuesta para el área de talento humano, que se aplicó en caso I, detallando cada componente como el ambiente control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y seguimiento y monitoreo.
- En el capítulo IV se realizó los posibles impactos que genera el proyecto de investigación y hemos encontrado el impacto económico, impacto organizacional empresarial, impacto imagen empresarial, los cuales a través de un cálculo matemático obtendremos el nivel de impacto que tendrá este trabajo de investigación.

Y por último, se presenta las conclusiones y recomendaciones que deben ser tomadas en cuenta para fortalecer a la organización de la empresa VASFERRI SCC.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. Antecedentes del diagnóstico

Otavaló es una ciudad que se identifica por ser comercial, por la magnitud de los habitantes, lo cual el Sr. Ernesto Vásquez, detecta la necesidad de formar diferentes tipos de negocios, como son de servicio de internet, bazar, ventas de teléfonos y accesorios.

Su negocio comenzó dando buenos beneficios económicos, sin embargo, con el pasar del tiempo, demasiada competencia obligó a cambiar de actividad, es así que el Sr. Ernesto Vásquez tuvo la idea de formar una empresa de ferretería, aprovechando que uno de sus hijos conocía sobre la administración de este tipo de empresas, formándose una base para el funcionamiento del mismo.

El crecimiento de la población incentivó la creación de la ferretería en diciembre de 2006 y se constituye legalmente como Sociedad Civil y Comercial “VASFERRI” en diciembre de 2016, en la provincia de Imbabura, cantón Otavaló, ubicada en las calles Atahualpa y Piedrahita, como es de suponer su actividad se basa en la comercialización de bienes materiales para la construcción y acabados de viviendas. Desde la fecha se mantiene la atención y la satisfacción de las necesidades de sus clientes, a pesar de ciertos inconvenientes, la empresa ha crecido en gran significancia ya que tiene una matriz y tres sucursales.

Con transcurso del tiempo la empresa “VASFERRI” ha tenido un crecimiento notable, por lo que se necesita realizar un SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE TALENTO HUMANO, a fin de mejorar la situación de la empresa, ya que se ha detectado algunas deficiencias que afectan al normal funcionamiento de la misma, como la duplicidad de funciones del personal y al no contar con un proceso adecuado para la selección y designación de funciones.

1.2. OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO

1.2.1. Objetivo General

Conocer la situación actual del control interno en el área de talento humano de la empresa “VASFERRI” en el cantón Otavalo para identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Conocer y evaluar el ambiente de control aplicando la eficiencia, eficacia y calidad en el área de talento humano.
- Analizar la evaluación de los riesgos y mitigar la vulnerabilidad del sistema de control en el área de talento humano.
- Garantizar las actividades de control y la correcta ejecución del proceso de selección del personal.
- Contribuir al establecimiento, fortaleciendo de políticas y procedimientos de control interno, sobre información y comunicación que conduce al logro de los objetivos.
- Supervisar de forma permanente mediante el seguimiento y monitoreo las actividades realizadas por el personal, para alcanzar con éxito las metas y objetivos de la empresa.

1.3. Variables Diagnósticas

- Ambiente de Control
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Seguimiento y Monitoreo

1.4 Indicadores

1.4.1 Ambiente de Control

- Filosofía Organizacional
- Misión
- Visión
- Valores
- Organigrama Estructural
- Políticas Institucionales

1.4.2 Evaluación de riesgos

Sistema de Control Interno

- Riesgos que afecten las actividades
- Investigación y análisis de los riesgos
- Evaluar la vulnerabilidad del sistema

1.4.3 Actividades de control

Proceso del Talento Humano

1.4.3.1 Reclutamiento

- Medios de difusión
- Perfil solicitado
- Puesto
- Funciones
- Remuneración
- Riesgos de trabajo

1.4.3.2 Selección

- Formación académica

- Experiencia laboral
- Habilidades básicas para el puesto
- Habilidades para tratar con el cliente
- Entrevista
- Número de candidatos
- Evaluación

1.4.3.3 Contratación

- Contrato de trabajo
- Registro ante el ministerio de trabajo
- Catalogó funciones
- Horario de trabajo

1.4.3.4 Inducción

- Adaptación laboral
- Riesgos dentro de la empresa
- Definición de funciones
- Puesto que va ocupar
- Dar a conocer la filosofía de la empresa

1.4.3.5 Capacitaciones

- Plan anual capacitación
- Nivel de conocimiento
- Actualización de conocimientos
- Aprendizaje y desarrollo

1.4.3.6 Evaluación del desempeño

- Planificación
- Actividades
- Formulario
- Evaluación
- Procesamiento
- Acciones a seguir

1.4.3.7 Desvinculación del personal

- Por renuncia voluntaria.
- Por acuerdo de las partes.
- Por la conclusión del período o servicios objeto del contrato.
- Por muerte o incapacidad del empleador o extinción de la persona jurídica contratante.
- Por muerte del trabajo o incapacidad permanente y total para el trabajo.
- Por caso fortuito o fuerza mayor que imposibiliten el trabajo, como incendio, terremotos, tempestad, explosión, plagas de campo, guerra y, en general, cualquier otro acontecimiento extraordinario que los contratantes no pudieron prever o que previsto no lo pudieron evitar.
- Por voluntad del empleador previo visto bueno.
- Por voluntad del trabajador previo visto bueno.
- Terminación del contrato.
- Despido intempestivo.
- Por desahucio.
- Por las causas legalmente previstas en el contrato.

1.4.4. Información y comunicación

- Manual de funciones
- Reglamento interno
- Código de trabajo

1.4.5 Seguimiento y monitoreo

- Lector biométrico
- Hoja de autorización de salida

1.5. Matriz de relación

Tabla 1. Matriz de relación diagnóstica

OBJETIVO	VARIABLE	INDICADOR	TÉCNICAS	FUENTE DE INFORMACIÓN	PÚBLICO META
Conocer y evaluar el ambiente de control aplicando la eficiencia, eficacia y calidad en el área de talento humano.	AMBIENTE DE CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> • Visión • Misión • Valores • Organigrama estructural • Políticas institucionales 	Check list	Primaria	Gerente
Analizar los riesgos y mitigar la vulnerabilidad del sistema de control en el área de talento humano.	EVALUACIÓN DEL RIESGO	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos que afecten las actividades • Investigación y análisis de los riesgos • Evaluar la vulnerabilidad del sistema 	Método Cuestionario Método gráfico	Primaria	Gerente

<p>Garantizar el control y la correcta ejecución del proceso de Selección del personal.</p>	<p>ACTIVIDADES DE CONTROL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento • Selección • Contratación • Inducción • Capacitación • Evaluación de desempeño • Desvinculación 	<p>Entrevista Encuesta</p>	<p>Primaria</p>	<p>Gerente</p>
<p>Contribuir al establecimiento fortaleciendo, políticas y procedimientos de control internos, sobre información y comunicación que conduce al logro de los objetivos.</p>	<p>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manuales de funciones • Código de ética • Reglamento interno 	<p>Entrevista Investigación</p>	<p>Primaria Secundaria</p>	<p>Gerente Personal</p>
<p>Supervisar de forma permanente mediante el seguimiento y monitoreo las actividades realizadas por el personal, para un adecuado funcionamiento de la empresa.</p>	<p>SEGUIMIENTO Y MONITOREO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lector biométrico • Hoja de autorización de salida 	<p>Investigación</p>	<p>Primaria</p>	<p>Personal</p>

1.6. Mecánica operativa

1.6.1. Indicación de la población

- **Indicación de la población**

Para el desarrollo de la investigación se toma en cuenta el total de los empleados de la empresa con un total 25 personas.

A continuación, se detalla la población a estudiar:

Tabla 2. Indicación de la población

	N° DE TRABAJADORES
Gerente General	1
Secretaria General	1
Jefe de bodega Sucursal 1	1
Jefe de bodega Sucursal 2	1
Jefe de bodega Sucursal Cayambe 3	1
Cajeras (os)	3
Vendedores	13
Bodegueros	4
Total	25

Para la investigación del diagnóstico se consideró los siguientes instrumentos:

- Check list
- Entrevista
- Observación directa
- Encuesta

1.6.2. Instrumentos de investigación:

- **Check list**

Una lista de comprobación es una herramienta de ayuda en el trabajo diseñada para reducir los riesgos provocados por los potenciales límites de la memoria y la atención en el ser humano.

- **Encuesta**

Las encuestas son un método de investigación y recopilación de datos utilizados para obtener información de personas sobre diversos temas. Las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar.

1.6.3. Información secundaria

Se recopilara varios documentos para el desarrollo de la investigación.

- Libros (gestión de talento humano)
- Revistas
- Formulario

El Check list, la entrevista y la encuesta se realizara al personal y al gerente de la empresa “VASFERRI”, a continuación, tenemos los siguientes:

Aplicación de los instrumentos de investigación



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

LOS INSTRUMENTOS QUE SE UTILIZARÁ SERA EL MÉTODO CHECKLIST, ENTREVISTA, ENCUESTA Y LA OBSERVACIÓN DIRECTA LOS CUÁLES ESTÁN DIRIGIDOS AL GERENTE Y AL PERSONAL DE LA EMPRESA VASFERRI DEL CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA.

El objetivo de aplicar el checklist, encuesta, entrevista y la observación directa tiene como finalidad de recopilar información, la misma que servirá para justificar el proyecto de investigación:

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta y marque con una X la respuesta que usted crea conveniente.

Tabla 3. Checklist dirigido al gerente

FASE N°1 FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL			
Checklist dirigida al Gerente			
ACTIVIDADES	SI	NO	OBSERVACIONES
1. ¿La Empresa tiene definida su misión?	X		Pero no a la vista del público
2. ¿La Empresa tiene proyectada su visión?	X		Pero no a la vista del público
3. ¿Tienen establecido los valores institucionales?	X		No son difundidas al personal
4. ¿La Empresa ha establecido su estructura organizacional?		X	
5. ¿Cuentan con un reglamento de políticas institucionales?		X	
6. ¿Aplica algún código de ética interno?		X	

Análisis:

Como podemos observar que la empresa si tiene una filosofía organizacional pero solo el gerente conoce, no está a la vista de los empleados ni de los clientes; sería importante que se socialice para que los empleados contribuyan que la misión de la empresa se cumpla a cabalidad para alcanzar la visión de la misma.

Tabla 4. Checklist aplicado al gerente

FASE N°2 RECLUTAMIENTO			
Checklist dirigida al Gerente	SI	NO	OBSERVACIONES
1. ¿En la etapa de reclutamiento usted hace una difusión en los medios?		X	Personas recomendadas
2. ¿Los aspirantes cuentan con el perfil solicitado?	X		
3. ¿Se socializa a los aspirantes que van a ocupar el puesto?		X	
4. ¿Se explica las funciones que van a ejecutar?	X		
5. ¿La remuneración está establecido de acuerdo con la Ley?	X		
6. ¿Se da a conocer las normas de seguridad laboral?	X		

Análisis:

El gerente de la empresa, manifiesta que no utilizan medios de difusión para el reclutamiento, simplemente comunican a los conocidos la disponibilidad de alguna vacante, y que sean ellos quienes recomienden a las personas, una vez que se presentan a la entrevista se selecciona a la persona que cumpla con el perfil requerido y demás requisitos solicitados para el cargo.

Tabla 5. Entrevista dirigida al gerente

FASE N°3 SELECCIÓN

Entrevista dirigida al Gerente

1. ¿Cuáles son los requerimientos de formación académica que solicita la empresa?

La Empresa “VASFERRI” necesita que los aspirantes seleccionados cuenten con una preparación de estudios de acuerdo con el perfil solicitado.

2. ¿Cuántos años de experiencia en el área?

La Empresa necesita que el aspirante cuente por lo menos un año de experiencia en la misma área, porque nos ayuda a que la persona puede desenvolverse de una manera eficiente.

3. ¿Bajo qué parámetros definiría las habilidades en el personal?

Que cumpla con todos los valores, facilidad de comunicación ser creativo e innovador, tanto para los clientes como para la empresa que sepan resolver problemas.

4. ¿Deberían los aspirantes tener buenas relaciones interpersonales?

Si deben contar con principios relacionados con el equipo de trabajo y con su líder, porque nos daría a conocer que le gusta participar en toda actividad y tiene facilidad de adaptación.

5. ¿Usted para la selección del personal cree más importante utilizar la entrevista o cual le parecería mejor?

Hemos constatado que el mejor instrumento es la entrevista porque de esa manera se puede tener una conversación directa con los empleados.

6. ¿Cuántos candidatos considera usted para elegir?

Según el número de candidatos que se presenten se podrá elegir, los que tengan en regla lo requerido y cuente con los documentos solicitados.

Análisis

Con la información obtenida de la entrevista realizada al gerente podemos evidenciar que el aspirante debe tener estudios, contar con experiencia mínima de un año, el aspirante tenga facilidad de comunicación, sea capaz de trabajar en equipo y bajo presión.

Tabla 6. Checklist dirigido al gerente

FASE N°4 CONTRATACIÓN			
Checklist dirigida al Gerente	SI	NO	OBSERVACIONES
1. ¿Realiza un contrato de trabajo a sus empleados?	X		
2. ¿Cumple con la normativa establecida por el ministerio de trabajo?	X		
3. ¿Usted entrega un catálogo de funciones?		X	Se describe las funciones verbalmente
4. ¿Cumple con el horario legalmente establecido?	X		
5. ¿Cuenta la empresa con un catálogo de puestos?		X	
6. ¿La institución da a conocer el tiempo de duración del puesto?	X		En el contrato.

Análisis

En la fase de contratación el gerente no entrega un catálogo de funciones ni puestos, es decir cada quien realiza sus funciones de acuerdo a las necesidades que en el momento se presente en la empresa; de acuerdo a la concurrencia de clientes, esto ocasiona duplicidad de funciones, errores en entrega de pedidos y hasta errores en facturación y derivándose una serie de inconvenientes que afectan la imagen de la empresa.

Tabla 7. Entrevista dirigida al gerente

FASE N°5 INDUCCIÓN

Entrevista dirigido al Gerente

1. ¿Qué pasos utiliza para la adaptación laboral en la empresa?

Se realiza pequeñas charlas sobre lo que el trabajador va a desempeñar un mes antes del cargo.

2. ¿Cuáles son los riesgos que tiene la empresa internamente?

Accidentes por caídas, carga de cemento o hierro y atropellos por montacargas.

3. ¿Cómo da a conocer la definición de funciones a sus trabajadores?

Explicación al trabajador, y en el contrato se define las funciones.

4. ¿Cómo se determinan los puestos que van a ocupar cada trabajador?

En el contrato de trabajo se determinó el cargo.

5. ¿Usted piensa que es importante que los trabajadores conozcan la filosofía de la empresa por qué?

Sí, es importante para que el trabajador conozca la filosofía empresarial, porque le ayudaría a comprometerse con la empresa para lograr los objetivos y metas que le permitan crecer y afianzarse mejor en el mercado.

Análisis

Lo ideal sería que el gerente en la fase de inducción la empresa brinde una adecuada capacitación al trabajador antes de hacerle entrega del cargo a desempeñar, así los trabajadores saben a qué riesgos se están sometiendo, eso ayudaría a prevenir siniestros laborales.

Tabla 8. Checklist dirigido al gerente

FASE N°6 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Checklist dirigido al Gerente	SI	NO	OBSERVACIONES
1. ¿Realiza una planificación de actividades para los trabajadores?		X	
2. ¿Aplica algún formulario para la evaluación de desempeño?		X	
¿Se realiza evaluaciones de desempeño constantes al personal?		X	
3. ¿Se realiza algún proceso para mejorar las actividades de evaluación de desempeño?		X	
4. ¿Lleva a cabo las acciones precisas para mejorar el desempeño del personal?		X	

Análisis

La administración de la empresa, aún no ha diseñado una planificación, modelo y parámetros a evaluar, por ende, aun no se ha realizado ninguna evaluación técnica, únicamente se mide por la actitud del trabajador en las labores asignadas.

1.7. Análisis de la encuesta aplicada al personal

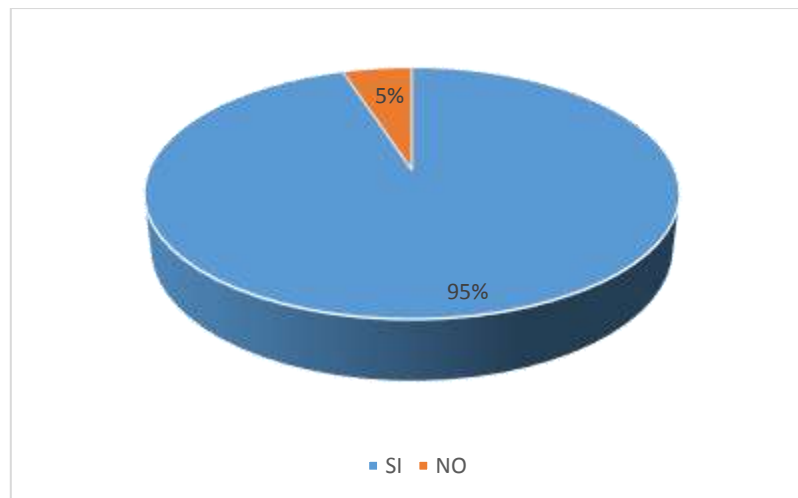
1. ¿Al inicio de su trabajo le brindaron una adaptación laboral adecuada?

Tabla 9. Adaptación laboral

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	95%
NO	1	5%
TOTAL	20	100%

FUENTE: "Investigación"
ELABORADO POR: Las Autoras

Gráfico 1. Adaptación Laboral



Análisis

De los resultados obtenidos se pudo evidenciar que a la mayoría del personal de la empresa "VASFERRI", se les dio un tiempo prudencial de adaptación e inducción para el cargo y labores para las que fueron contratados.

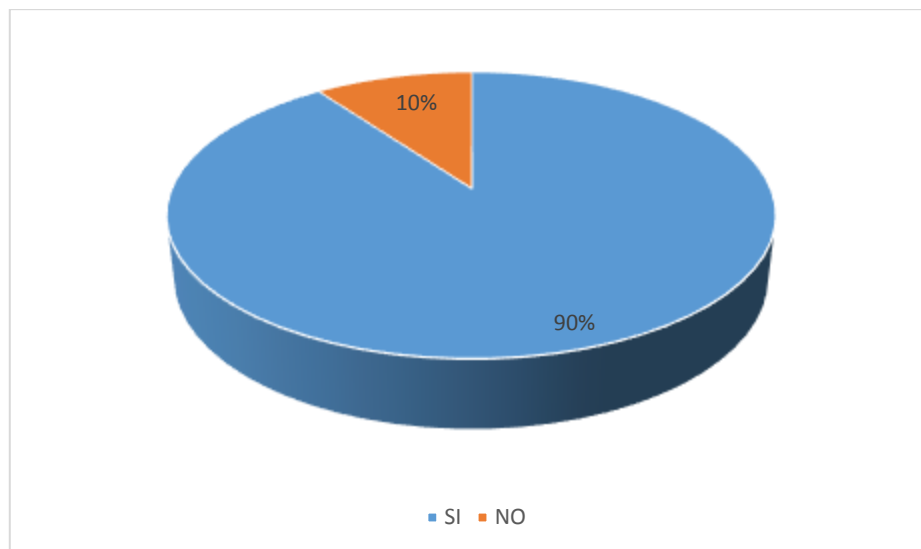
2. ¿Le dieron a conocer los riesgos que tiene la empresa?

Tabla 10. Conoce los riesgos de la empresa

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	90%
NO	2	10%
TOTAL	20	100%

FUENTE: “Investigación”
ELABORADO POR: Las Autoras

Gráfico 2. Conoce los riesgos de la empresa



Análisis

Los encuestados indican que, si se dio a conocer los riesgos que sus labores dentro de la empresa se pueden presentar, por ello ocasionalmente se dan charlas cortas de salud y seguridad ocupacional para el personal operativo y de enfermedades profesionales al personal administrativo.

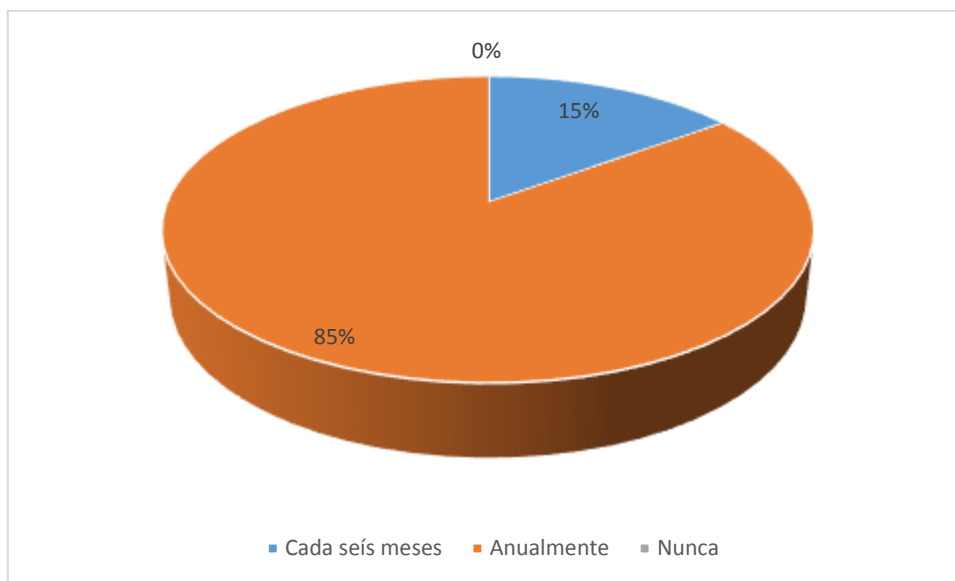
3. ¿Fue clara la información que se le brindó respecto a su cargo?

Tabla 11. Información brindada respecto al cargo

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	2	10%
De acuerdo	7	35%
En desacuerdo	11	55%
TOTAL	20	100%

FUENTE: “Investigación”
ELABORADO POR: Las Autoras

Gráfico 3. Información brindada respecto al cargo



Análisis

Con la información obtenida del personal sobre la información brindada respecto a su cargo, la mayoría indica que están en desacuerdo con la claridad de la información respecto a las labores que desempeña y lo que significa, lo que implica que la empresa debe ser más clara y precisa en sus cargos para evitar riesgos económicos, y evitar la duplicidad de funciones.

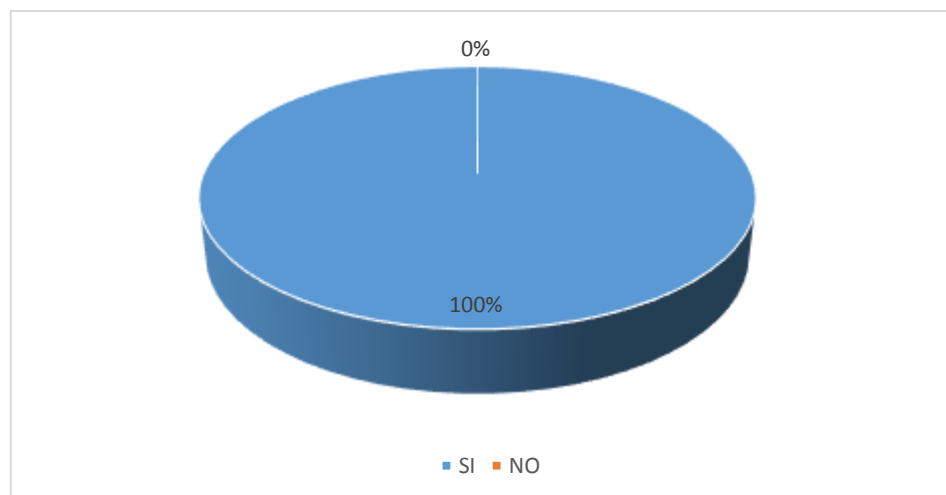
4. ¿Le gustaría que le proporcionen motivación laboral?

Tabla 12. Motivación laboral

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	100%
NO	0	0%
TOTAL	20	100%

FUENTE: “Investigación”
ELABORADO POR: Las Autoras

Gráfico 4. Motivación laboral



Análisis

Según el resultado de esta pregunta, es importante mantener el estímulo positivo a sus empleados, con la finalidad de obtener resultados efectivos. Deben ser económicos sino también anímicos y que aseguren la estabilidad laboral. Con charlas motivacionales que les aporte en la superación personal, lo que se reflejaría en obtener resultados positivos en el desarrollo de las actividades diarias dentro de la empresa.

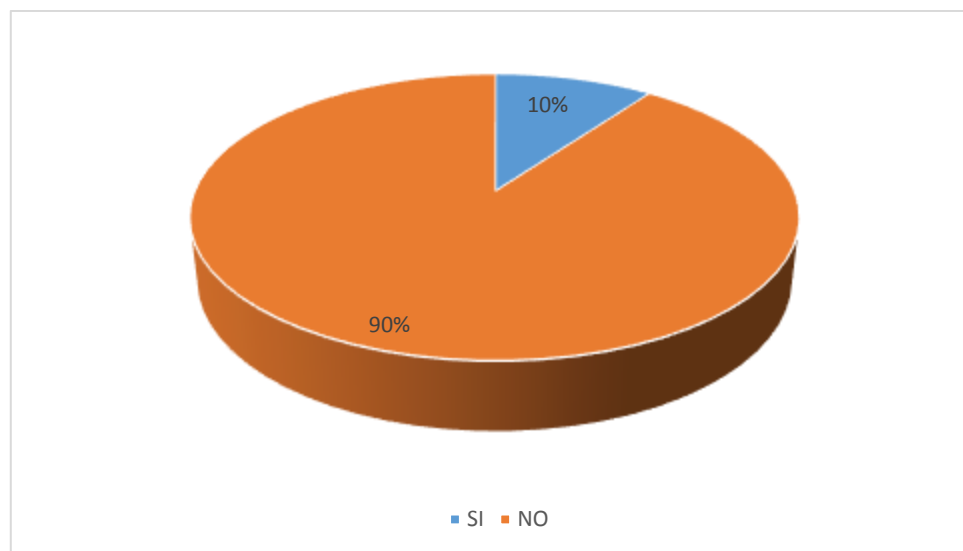
5. ¿Conoce usted la filosofía de la empresa?

Tabla 13. Conocimiento de la filosofía

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	10%
NO	18	90%
TOTAL	20	100%

FUENTE: "Investigación"
ELABORADO POR: Las Autoras

Gráfico 5. Conocimiento de la filosofía



Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede evidenciar que 18 personas de la fase de inducción no tienen conocimiento de lo que es y lo que quiere llegar a ser la empresa, mientras que las 2 personas tienen claro lo que es la filosofía empresarial a pesar de actuar empíricamente.

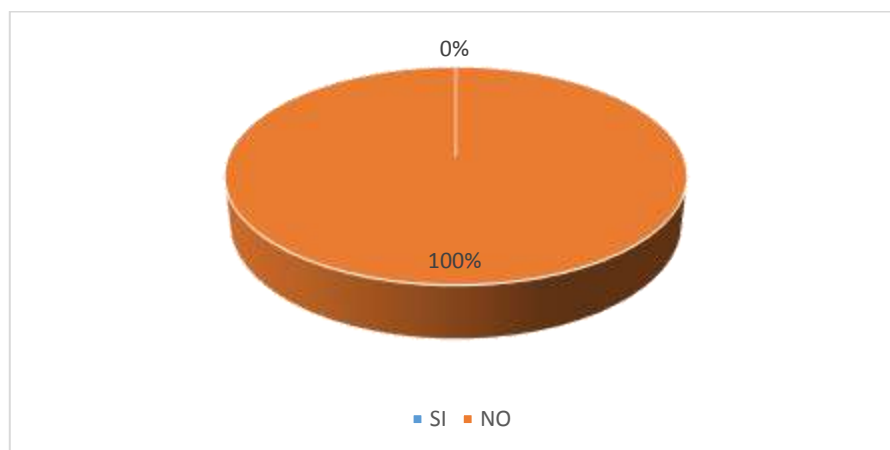
6.- ¿Tiene conocimientos del plan anual de capacitación de la empresa?

Tabla 14. Conocimiento de plan anual de capacitación

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	20	100%
TOTAL	20	100%

FUENTE: "Investigación"
ELABORADO POR: Las Autoras

Gráfico 6. Conocimiento de plan anual de capacitación



Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede evidenciar que la mayoría de las personas, no tienen conocimientos sobre el plan anual de capacitación, por lo que la empresa debe realizar la planificación de la capacitación que se dará al personal de acuerdo a las necesidades identificadas, para que la empresa obtenga un rendimiento eficiente.

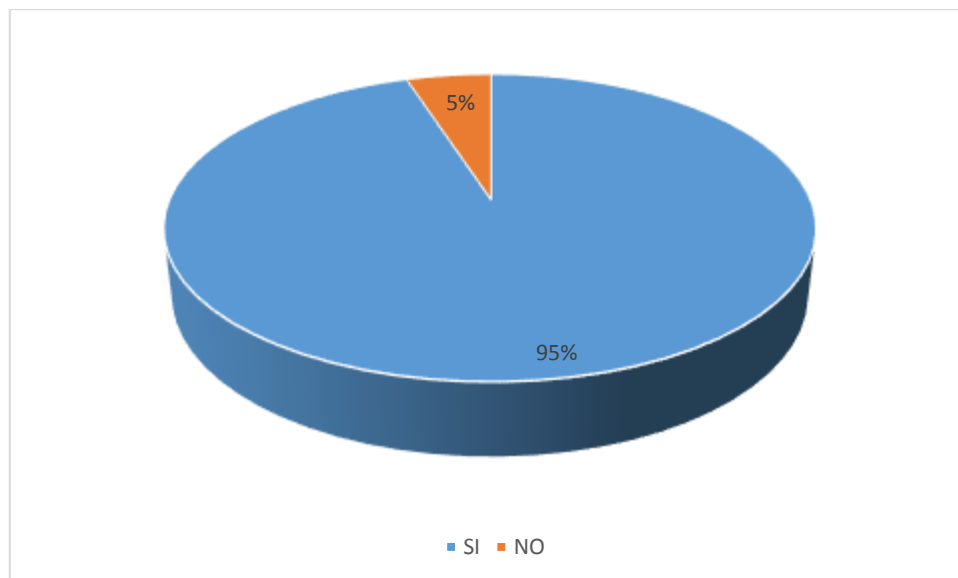
7.- ¿Ud. Brindo el asesoramiento que el cliente necesito sobre los productos y materiales que adquieren?

Tabla 15. Asesoramiento al cliente

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	95%
NO	1	5%
TOTAL	20	100%

FUENTE: "Investigación"
ELABORADO POR: Las Autoras

Gráfico 7. Asesoramiento al cliente



Análisis

Se determinó que el personal tiene experiencia por lo que brinda lo suficiente información de los productos y materiales a sus clientes.

8.- ¿Hace usted un aporte económico para las capacitaciones empresariales?

Tabla 16. Aporte económico

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A veces	0	0%
Nunca	20	100%
Siempre	0	0%
Total	20	100%

FUENTE: “Investigación”
ELABORADO POR: Las Autoras

Gráfico 8. Aporte económico



Análisis

Con la información obtenida mediante las encuestas se identificó que ninguna persona aporta económicamente para la capacitación de los mismos, lo que significa que la empresa cubriría con la totalidad de los costos para capacitar al personal.

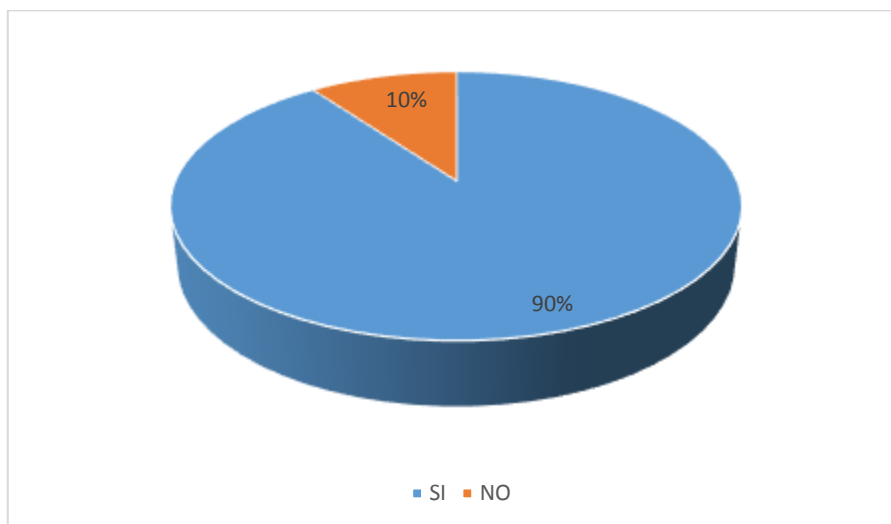
9.- ¿Necesita Ud. actualizar sus conocimientos?

Tabla 17. Actualización de conocimientos

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	90%
NO	2	10%
TOTAL	20	100%

FUENTE: "Investigación"
ELABORADO POR: Las Autoras

Gráfico 9. Actualización de conocimientos



Análisis

Con relación al instrumento utilizado se verificó que el resultado mayoritario necesita actualizar sus conocimientos, lo que ayudaría a fortalecer algunas falencias, debido a los cambios tecnológicos y normativas vigentes de diferentes índoles: laborales, legales, de seguridad, entre otros.

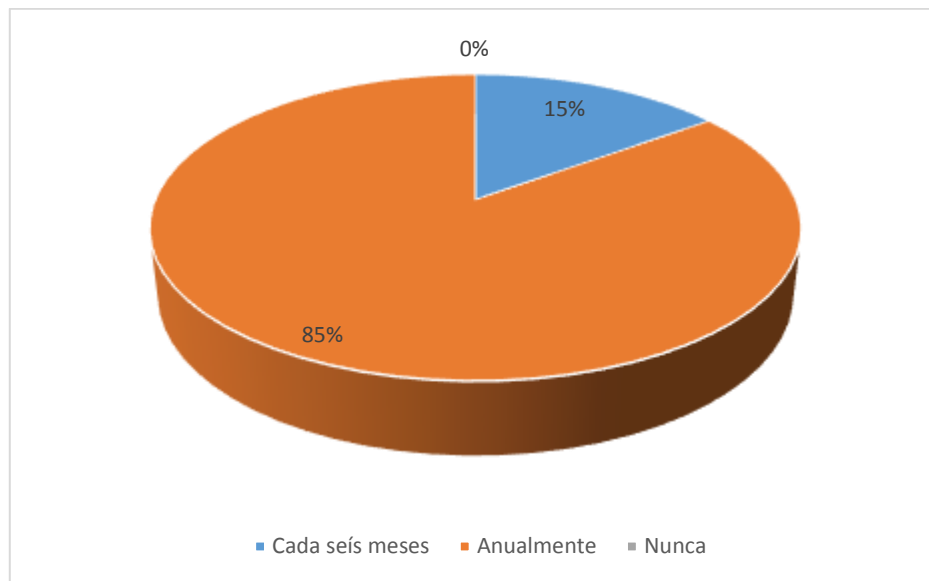
10.- ¿Cada que tiempo le gustaría recibir capacitaciones?

Tabla 18. Tiempo de capacitaciones

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cada seis meses	3	15%
Anualmente	17	85%
Nunca	0	0%
TOTAL	20	100%

FUENTE: "Investigación"
ELABORADO POR: Las Autoras

Gráfico 10. Tiempo de capacitaciones



Análisis

Con la información obtenida mediante encuestas, se verificó que cada año se les realiza las capacitaciones, debido a los cambios de leyes, reglamentos etc., esto se hace con la finalidad de contar con un personal capacitado que brinden un servicio de calidad sin infringir ninguna normativa que regule a la empresa.

1.8. Matriz FODA

Por medio de la matriz FODA se analiza los factores externos de la empresa, como son las oportunidades y amenazas, en donde analizaremos los riesgos se presentan en el mercado actual, de igual forma analizaremos los factores internos como las fortalezas y debilidades que actualmente tiene la empresa

Tabla 19. Matriz FODA

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1) Cuenta con una amplia gama de productos y materiales para la construcción y acabados.	1) Expansión del negocio, establecimiento de nuevas sucursales.
2) Los empleados son de confianza tienen principios y valores.	2) Actualizar al personal con las capacitaciones que brinda el ministerio de inclusión económica con estudiantes universitarios.
3) Los trabajadores de la empresa tienen experiencia laboral en el área de ferretería.	4) Excelente posicionamiento en el mercado.
5) Asesoramiento al cliente en productos y técnicas	4) Crecimiento del sector de la construcción
DEBILIDADES	AMENAZAS
1) Desconocimiento de la filosofía de la empresa.	1) Competencia desleal
2) No se realiza evaluaciones de desempeño laboral.	2) Alza de precios

3) No se realiza pruebas a los empleados nuevos.	3) Contrabando de materiales
4) Se contrata a personas recomendadas.	4) La creación de nuevas empresas de ferretería
5) Duplicidad de funciones de todo el personal operativo.	5) Creación de leyes que aumentan los aranceles de las importaciones
6) Cuenta con productos de precios bajos pero de baja calidad	

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: Investigación

Análisis

Como factores internos la empresa cuenta con una gran variedad de materiales, sus clientes optan por comprar lo mejor en cuanto a calidad y precios, y como debilidad tenemos que no hay una adecuada selección para contratar personal; como factores externos a pesar que la empresa es reconocida en el mercado actual por sus clientes siempre va existir la competencia o leyes o reglamentos en donde pueda afectar las ventas y la economía de la empresa, además de la estabilidad laboral de los trabajadores.

1.9.Cruce estratégico: Fortalezas – Amenazas (FA)

F4. A4

- Los trabajadores tienen bastante experiencia en la atención en las ferreterías, esto les motiva a ponerse sus propios negocios creando una alta competencia.

F1. A2

- Aprovechando que cuenta con una amplia gama de productos y materiales puede ofrecer a sus clientes variedad de precios y calidades de los artículos acorde a la capacidad económica del comprador.

1.10. Cruce estratégico: Fortalezas y Oportunidades (FO)

F2. O1

- Al contar con personal de confianza, principios y valores, la empresa mejora por lo tanto tiene la oportunidad de crear más sucursales para ser reconocida a nivel nacional.

F1. O4

- Con la amplia gama de productos y materiales para la construcción y acabados que ofrece la empresa a sus clientes, hace que obtenga clientes fijos en cuanto a su calidad y precio.

1.11. Cruce estratégico: Debilidades y Oportunidades (DO)

D3. O2.

- Aprovechando las capacitaciones que los estudiantes universitarios dan a través del Ministerio de Inclusión Económica Social (MIES) a empresas y organizaciones se capacita al personal de la empresa ya que la mayoría son familias y recomendados y no cuentan con conocimientos técnicos.

D1. O1

- La empresa al no socializar su filosofía organizacional con sus trabajadores no tendría un buen rendimiento en sus funciones, lo que impediría posicionamiento en un mercado.

1.12. Cruce estratégico: Debilidades y Amenazas (DA)

D6. A5

- Los productos importados por los costos de aranceles son costosas por lo que tenemos productos sustitutos de menor calidad a bajos precios lo que puede ocasionar un desprestigio en cuanto a calidad de productos.

D5. A4

- Al no comprobar el perfil del personal nuevo conlleva a la deficiencia laboral, lo cual reduce el desarrollo empresarial.

1.13. Determinación del Problema.

Luego de aplicar los instrumentos de investigación como entrevistas, encuestas, checklist y la observación directa, a los propietarios de la empresa, gerente, y al personal se pudo constatar que el gerente tiene definida la filosofía organizacional pero no la da a conocer a los trabajadores, no cuenta con un departamento de talento humano para un control y proceso de contratación del personal, por lo que la empresa tiene mucha deficiencia en el manejo de sus trabajadores.

Existe duplicidad de funciones, y no cuenta con una evaluación de desempeño para el mejoramiento de las actividades y aumenta la agilidad al momento de atender a un cliente en el menor tiempo posible con calidad y calidez.

La empresa no cuenta con un sistema de control interno para el área de talento humano, que pueda ayudar a los propietarios de la empresa a mejorar el proceso y funcionamiento de todo el personal, a través del diseño de manuales de funciones y procesos de cada nivel jerárquico y puesto, fortaleciendo su desempeño eficaz y eficiente.

A través de la implementación de un sistema de control interno mediante el COSO I se busca que la empresa cuente con un buen manejo y el adecuado funcionamiento de todo el personal. Luego del proceso diagnóstico se deduce la necesidad de implementar un sistema de control interno para el área de talento humano en la empresa VASFERRI, ubicada en el cantón Otavalo, provincia de Imbabura.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Introducción

El marco teórico consiste en buscar bases teóricas de libros virtuales, es decir de la biblioteca virtual en donde podremos extraer la información que sea de interés para el proyecto de sistema de control interno; la finalidad de extraer las bases teóricas al marco teórico es llegar a comprender cada termino seleccionado y aplicar a nuestra propuesta.

2.2. Importancia del marco teórico

La importancia de redactar conceptos dentro del marco teórico, nos ayuda a simplificar términos similares y llegar a identificar lo más idóneo en cuanto a términos relacionados al tema.

2.3. Estructuración del marco teórico

Los términos se encuentran estructurados de acuerdo al orden del tema es decir sistema de control interno para el área de talento humano, primero relacionaremos términos de sistema de control interno, administración y talento humano.

2.4. Objetivos del marco teórico

- Identificar los términos relacionados al proyecto es decir control interno.
- Detectar bases conceptuales relacionadas a la administración y talento humano.

2.6. CONCEPTUALIZACIÓN DE TÉRMINOS RELACIONADOS AL CONTROL INTERNO.

2.6.1. Control Interno

(Gaitán, 2015, pág. 33) Expresa:

“El control interno es definido en forma amplia como un proceso, efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una Entidad, diseñado para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de objetivos en las siguientes categorías: Efectividad y eficiencia de las operaciones; Confiabilidad de la información financiera; Acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Nos dice que el control interno es un proceso que puede ser utilizado en varias acciones, procedimientos, métodos, planes que pueden ser de mucha ayuda para proteger los activos de la empresa y salvaguardar la información.

2.6.2. Importancia del Control Interno

(Gaitán, 2015, pág. 34) Señala:

“Ha resurgido en forma impresionante la atención hacia el mejoramiento del control interno y un mejor gobierno corporativo, lo, cual fue derivado de la presión pública para un mejor manejo de los recursos públicos o privados en cualquier tipo de organización, esto ante los numerosos escándalos, crisis financieras o fraudes, durante los últimos decenios”.

Al recurrir al manejo de un control interno en la empresa, muestra que importante es llegar a conocer los diferentes delitos y fraudes que se pueden presentar en el transcurso del tiempo.

2.6.3. Sistema De Control Interno

(Enrique, 2009, pág. 27) Expresa:

“Sistema de Control Interno es el conjunto de elementos materiales y humanos interrelacionados, siendo sus principales finalidades las dos siguientes:

1. *Asegurar la veracidad de la información elaborada en el interior de la organización, que sirve de soporte a la toma de decisiones que dan contenido a la política de la empresa.*

2. *Asegurar que la política empresarial diseñada por la alta dirección es ejecutada correctamente por los diferentes departamentos y en los distintos niveles jerárquicos de la organización”.*

El sistema de control interno cumple dos funciones la primera es asegurar la información de la organización y la segunda es resguarda las políticas empresariales por el alto mando, su finalidad es evitar decisiones negativas en cuanto al sistema de control interno.

2.6.4. Cuestionario de control interno

(Enrique, 2009, pág. 76) Menciona:

El cuestionario de control interno está constituido por una serie de preguntas relevantes al examen que se pretende hacer por parte del grupo de auditoría. Generalmente este tipo de preguntas son cerradas, es decir, que su respuesta puede ser SI o NO, y con las cuales, al finalizar el cuestionario se valorará la cantidad de cada una de ellas para poder tener un resultado que será evaluado por el profesional.

El cuestionario es útil para determinar en qué áreas la auditoría debe centrarse, el auditor debe si la empresa está manteniendo un registro exacto dependiendo de las actividades que se realice.

2.6.5 Flujogramas

(Enrique, 2009, pág. 69) Dice:

Son elementos fundamentales para descomponer en partes los procesos complejos; esto facilita la comprensión de su dinámica organizacional y la simplicidad del trabajo, manteniendo un lenguaje gráfico coherente y convencional para transmitir un mensaje ordenado, componiéndose de símbolos simples y combinados.

En el Flujograma se representa las secuencias simples, como las actividades que se realiza en cada etapa, los materiales y servicios que entran y salen de cada proceso productivo, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas.

2.7. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO DE ACUERDO AL COSO I

2.7.1. AMBIENTE DE CONTROL

(Enrique, 2009, pág. 70) Dice:

Es el ambiente donde se desarrollan todas las actividades organizacionales bajo la gestión de la administración. El entorno de control es influenciado por factores tanto internos como externos, tales como la historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio. Comprende las normas, procesos y estructuras que constituyen la base para desarrollar el control interno de la organización. Este componente crea la disciplina que apoya la evaluación del riesgo para el cumplimiento de los objetivos de la entidad, el rendimiento de las actividades de control, uso de la información y sistemas de comunicación, y conducción de actividades de supervisión. Para lograr un entorno de control apropiado deben tenerse en cuenta aspectos como la estructura organizacional, la división del trabajo y asignación de responsabilidades, el estilo de gerencia y el compromiso.

Un entorno de control ineficaz puede tener consecuencias graves, tales como pérdida financiera, pérdida de imagen o un fracaso empresarial. Por esta razón, este componente tiene una influencia muy relevante en los demás componentes del sistema de control interno, y se convierte en el cimiento de los demás proporcionando disciplina y estructura. Una organización que establece y mantiene un adecuado entorno de control es más fuerte a la hora de afrontar riesgos y lograr sus objetivos. Esto se puede obtener si se cuenta con:

- Actitudes congruentes con su integridad y valores éticos.
- Procesos y conductas adecuados para la evaluación de conductas.
- Asignación adecuada de responsabilidades.
- Un elevado grado de competencia y un fuerte sentido de la responsabilidad para la consecución de los objetivos. Por esta razón, el Entorno de control está compuesto por el comportamiento que se mantiene dentro de la organización, e incluye aspectos como:
 - La integridad y los valores éticos de los recursos humanos,
 - La competencia profesional,
 - La delegación de responsabilidades,
 - El compromiso con la excelencia y la transparencia,
 - La atmosfera de confianza mutua,

- La filosofía y estilo de dirección,
- La estructura y plan organizacional,
- Los reglamentos y manuales de procedimientos,
- Las políticas en materia de recursos humanos y
- El Comité de Control.

La empresa debe establecer un entorno agradable que permita el estímulo y produzca influencia en la actividad del recurso humano, respecto al control de sus actividades de esta manera los trabajadores lograrán un buen desempeño laboral.

2.7.2. EVALUACIÓN DE RIESGOS

(Enrique, 2009, pág. 76) Menciona:

Este componente identifica los posibles riesgos asociados con el logro de los objetivos de la organización. Toda organización debe hacer frente a una serie de riesgos de origen tanto interno como externo, que deben ser evaluados. Estos riesgos afectan a las entidades en diferentes sentidos, como en su habilidad para competir con éxito, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva. Por ende, se entiende por riesgo cualquier causa probable de que no se cumplan los objetivos de la organización.

De esta manera, la organización debe prever, conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta, para establecer mecanismos que los identifiquen, analicen y disminuyan. Este es un proceso dinámico e iterativo que constituye la base para determinar cómo se gestionaran los riesgos.

2.7.3. ACTIVIDADES DE CONTROL

(Enrique, 2009, pág. 81) :

En el diseño organizacional deben establecerse las políticas y procedimientos que ayuden a que las normas de la organización se ejecuten con una seguridad razonable para enfrentar de forma eficaz los riesgos. Las actividades de control se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio y en el entorno tecnológico, y sirven como mecanismos para

asegurar el cumplimiento de los objetivos. Según su naturaleza pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas.

Las actividades de control conforman una parte fundamental de los elementos de control interno. Estas actividades están orientadas a minimizar los riesgos que dificultan la realización de los objetivos generales de la organización.

Cada control que se realice debe estar de acuerdo con el riesgo que previene, teniendo en cuenta que demasiados controles son tan peligrosos como lo es tomar riesgos excesivos. Estos controles permiten:

- Prevenir la ocurrencia de riesgos innecesarios.
- Minimizar el impacto de las consecuencias de los mismos.
- Restablecer el sistema en el menor tiempo posible.

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades en las actividades de control, debido a esto es necesario que todo el personal dentro de la organización conozca cuáles son las tareas de control que debe ejecutar. Para esto se debe explicitar cuáles son las funciones de control que le corresponden a cada individuo.

2.7.4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

(Enrique, 2009, pág. 85):

El personal debe no solo captar una información sino también intercambiarla para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones. Por lo tanto, este componente hace referencia a la forma en que las áreas operativas, administrativas y financieras de la organización identifican, capturan e intercambian información.

La información es necesaria para que la entidad lleve a cabo las responsabilidades de control interno que apoyan el cumplimiento de los objetivos.

Hacia los objetivos establecidos implican que la información es necesaria en todos los niveles de la empresa. En este sentido, la información financiera no se utiliza solo para los estados financieros, sino también en la toma de decisiones. Por ejemplo, toda la información presentada a la Dirección con relación a medidas monetarias facilita el seguimiento de la

rentabilidad de los productos, la evolución de deudores, las cuotas en el mercado, las tendencias en reclamaciones, etc.

La información está compuesta por los datos que se combinan y sintetizan con base en la relevancia para los requerimientos de información. Es importante que la dirección disponga de datos fiables a la hora de efectuar la planificación, preparar presupuestos, y demás actividades.

Es por esto que la información debe ser de calidad y tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Contenido: ¿presenta toda la información necesaria?
- ✓ Oportunidad: ¿se facilita en el tiempo adecuado?
- ✓ Actualidad: ¿está disponible la información más reciente?
- ✓ Exactitud: ¿los datos son correctos y fiables?

Accesibilidad: ¿la información puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria, relevante y de calidad, tanto interna como externamente.

La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad. Esto hace posible que el personal pueda recibir de la Alta Dirección un mensaje claro de las responsabilidades de control. La comunicación externa tiene dos finalidades: comunicar de afuera hacia el interior de la organización información externa relevante, y proporcionar información interna relevante de adentro hacia afuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos.

Para esto se tiene en cuenta:

- ✓ Integración de la información con las operaciones y calidad de la información, analizando si ésta es apropiada, oportuna, fiable y accesible.
- ✓ Comunicación de la información institucional eficaz y multidireccional.
- ✓ Disposición de la información útil para la toma de decisiones.
- ✓ Los canales de información deben presentar un grado de apertura y eficacia acorde con las necesidades de información internas y externas.

La comunicación puede ser materializada en manuales de políticas, memorias, avisos o mensajes de video. Cuando se hace verbalmente la entonación y el lenguaje corporal le dan un

énfasis al mensaje. La actuación de la Dirección debe ser ejemplo para el personal de la entidad. Un sistema de información comprende un conjunto de actividades, e involucra personal, procesos, datos y/o tecnología, que permite que la organización obtenga, genere, use y comunique transacciones de información para mantener la responsabilidad y medir y revisar el desempeño o progreso de la entidad hacia el cumplimiento de los objetivos.

2.7.5. SUPERVISIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL – MONITOREO

(Enrique, 2009, pág. 90) :

Todo el proceso ha de ser monitoreado con el fin de incorporar el concepto de mejoramiento continuo; así mismo, el Sistema de Control Interno debe ser flexible para reaccionar ágilmente y adaptarse a las circunstancias. Las actividades de monitoreo y supervisión deben evaluar si los componentes y principios están presentes y funcionando en la entidad. Es importante determinar, supervisar y medir la calidad del desempeño de la estructura de control interno, teniendo en cuenta:

- ✓ Las actividades de monitoreo durante el curso ordinario de las operaciones de la entidad.
- ✓ Evaluaciones separadas.
- ✓ Condiciones reportables.
- ✓ Papel asumido por cada miembro de la organización en los niveles de control.

Es importante establecer procedimientos que aseguren que cualquier deficiencia detectada que pueda afectar al Sistema de Control Interno sea informada oportunamente para tomar las decisiones pertinentes. Los sistemas de control interno cambian constantemente, debido a que los procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia por diferentes motivos, como la incorporación de nuevos empleados, restricciones de recursos, entre otros.

2.8. CONCEPTUALIZACION DE TERMINOS RELACIONADOS A LA ADMINISTRACIÓN

2.8.1. Administración de Recursos Humanos

Según el autor (Idalberto, 2009, pág. 9) señala:

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño”.

La administración de recursos humanos es la mayor fortaleza de tener en una empresa, las personas son el capital humano y buscan planificar de forma eficiente los recursos humanos.

2.8.2. Administración

(González, 2014, pág. 32) Menciona:

“La palabra administración se origina del latín ad que significa dirección, para, y minister que significa subordinación u obediencia, por tanto, se puede traducir como aquel que realiza una función bajo el mando de otro”.

Se puede decir que la administración dentro de una organización es una herramienta donde se puede planificar, organizar, dirigir y controlar la eficiencia, para mejorar los procesos de la empresa para así evitar descoordinaciones.

2.8.3. Planeación

(González, 2014, pág. 58) Dice:

“La planeación representa el inicio y la base del proceso administrativo. Sin ésta lo que se realice en la organización, dirección y control no tiene razón de ser, dado que funcionaría sin haber determinado los resultados que persigue todo organismo social y esto sería poner en peligro su futuro.

La planeación es el eje primordial que debe tener la empresa, ya que es una fortaleza a las que se ve a enfrentar es decir los riesgos que se pueden presentar, la efectividad muestra ser un

resultado exitoso, mejora las situaciones primordiales que la empresa hay tomado como decisiones para llevar a cabo una adecuada orientación.

2.8.5. Organización

(González, 2014, pág. 73) Señala:

“La organización es una función que persigue obtener un fin, que fue previamente definido a través de la planeación. Busca efectuar una serie de actividades y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr propósitos comunes”.

En la organización desarrollaremos que vamos hacer, para llegar a cumplir lo planificado, la finalidad es evitar que tenga duplicidad de funciones, y cumplir con las actividades coordinadas para suministrar de manera óptima los recursos

2.8.6. Dirección

(González, 2014, pág. 105) Define:

“A esta fase del proceso administrativo, algunos autores relevantes la identifican también como liderazgo, guiar, comando, ejecución o como parte de la implementación. Se puede afirmar que dirección es el corazón de la Administración, dado que realiza todos los movimientos para que lo demás funcione sinérgicamente”.

La dirección muestra ser la motivación en la sociedad ayuda a que se cumplan las actividades de forma positiva, triunfando los objetivos identificados mediante un líder, manteniendo una buena comunicación entre personas hace que el clima laboral ayuda a tomar decisiones positivas.

2.8.7. Control

(González, 2014, pág. 117) Expresa:

“El control es la última fase el proceso administrativo, el cual viene a valorar lo que se hizo en la planeación, organización, integración y dirección. Para los tratadistas sobre el tema, el control es una etapa primordial en la administración, dado que aunque una empresa cuente con planes efectivos, una estructura organizacional correcta y una dirección eficiente, el directivo no podrá verificar cuál es la situación real de la empresa si no existe un mecanismo que verifique e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos”.

Como último proceso el control es tan importante dentro de la empresa porque ayuda a corregir errores que se puede ir presentando al momento de llegar a los objetivos identificados, de esta manera se busca la mejor alternativa dentro de la organización.

2.8.8. Empresas comerciales

(González, 2014, pág. 28)

“Son aquellas empresas que tienen la función de intermediarios entre el fabricante y el consumidor, es decir, la compra venta de productos terminados”.

Las empresas comerciales son intermediarios entre productores y los consumidores se dedican a la compra y venta de productos terminados.

2.8.9. Misión

Según el autor (Montarce, 2016, pág. 124)

“La misión describe la razón de ser del negocio. Actividad a la cual se dedica la empresa, mercado en el cual ofrece sus productos/ servicios, ámbito geográfico de acción”.

Cuestionando el concepto anterior la misión es la razón de ser de la empresa, lo que quiere cumplir y dirigir con los clientes, es decir los que les va a brindar en su medio.

2.8.10. Visión

(Laborde, 2014, pág. 25) Define:

“La visión implica, además, tener claros los diferentes escenarios futuros para una empresa, tanto dentro del país de origen como del mundo. No solamente es un sueño en general, es un sueño contextualizado que le permita a la empresa buscar formas de alcanzarlo”.

La visión son las metas fijadas es decir lo que queremos que se cumpla en el futuro, las metas que se propone tienen que ser a largo plazo y ser alcanzables y realistas.

2.8.11. Valores

(Montarce, 2016, pág. 124) Dice:

“Los valores son el conjunto de principios éticos y convicciones, respecto a los rasgos que conducirán al éxito empresarial. Constituyen la filosofía de trabajo y conforman la base de la cultura organizacional”.

Los valores son principios que determinan su manera de ser a través de una persona, lo cual crea su personalidad dentro de la empresa, permitiendo un comportamiento adecuado y armónico con los objetivos de la institución.

2.8.12. Políticas

(Guzmán, Enero 2012, pág. 4) Dice:

“Política es un conjunto de prescripciones tanto positivas como negativas de comportamiento social en relación con unos fenómenos, problemas o procesos dados”.

Las políticas son reglas, leyes y normas que están establecidas por la gerencia, para el cumplimiento de los trabajadores, los cuales son obligaciones y derechos de la entidad relacionar con los empleados.

2.8.13. Reglamento interno

(Guzmán, Enero 2012, pág. 14) Menciona:

El reglamento interno es un instrumento propio de la organización en el cual el empleador regula las obligaciones y prohibiciones a las que deben estar sujetas los trabajadores, en relación con sus labores en permanencia y vida en la empresa.

Para que exista un reglamento, debe haber una escala jerárquica y una autoridad con la potestad de hacer cumplir las normativas establecidas dentro del reglamento interno.

2.9. CONCEPTUALIZACIÓN DE TÉRMINOS RELACIONADOS AL TALENTO HUMANO

2.9.1. Procesos de Administración de Recursos Humanos

(Idalberto, 2009, págs. 15,16) Menciona:

- **“Procesos para integrar personas**

Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.

- **Procesos para organizar a las personas**

Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

- **Procesos para recompensar a las personas**

Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.

- **Procesos para desarrollar a las personas**

Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

- **Procesos para retener a las personas**

Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas

satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

- **Procesos para auditar a las personas**

Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa”.

Los seis procesos dentro de la administración de recursos humanos se deben cumplir en la empresa aplicando la integración, organización, recompensación, capacitación, etc. hace que mejore cada proceso antes mencionado para evitar que la persona huya de sus funciones.

2.9.2. Gestión

Según (Jaspe, 2015, pág. 32) señala:

“La Gestión hace referencia a la acción de gestionar o administrar; gestionar evoca realizar diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio conducente al logro de una operación comercial, negocio; a ello se añade el término administrar consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar una determinada cosa o situación, implica llevar a cabo un conjunto de trámites para resolver asuntos, concretar proyectos de una empresa o negocio”.

La gestión es una actividad que a través de diferentes personas, buscan dar soluciones a la empresa para llegar a cumplir la eficiencia, eficacia y calidad.

2.9.3. Talento Humano

Según el autor (Jaspe, 2015, pág. 32) Señala:

“El talento humano significa considerar aspectos que lo cualifican e implican: conocimientos, experiencias, habilidades, destrezas, potencialidades, de la personalidad humana expresadas en el desempeño laboral, compromisos, intereses vocacionales, motivación, salud, autoridad; se asocia a competencias”.

El talento humano es tan importante en la sociedad porque a través de sus conocimientos, habilidades, etc. que tiene la persona se recluta para el desempeño laboral de la organización.

2.9.4. Proceso

Según el autor (Idalberto, 2009, pág. 16) define:

“Un proceso es un conjunto de actividades estructuradas que tienen por objeto crear un producto específico para un cliente determinado. Es un orden determinado de las actividades de trabajo en el tiempo y en el espacio, común inicio, un fin y entradas y salidas claras”.

Los procesos es una secuencia de actividades que están encaminadas a cumplir cada objetivo propuesto por la empresa, con la finalidad de potenciar la eficiencia de los recursos humanos.

2.9.5. Reclutamiento

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. (Idalberto, 2009, pág. 117)

Se atrae a varios candidatos para elegir al puesto o cargo que la empresa requiera y sean capaces de resolver las necesidades del cliente.

2.9.6. Selección

“La selección es el proceso de escoger al mejor candidato para un puesto. La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado”. (Enrique, 2009)

La selección es escoger al candidato más idóneo, en donde representara en varias actividades y funciones que la empresa le asigne, el candidato llevara al éxito a la organización es decir a largo plazo.

2.9.7. Incentivos

(Montarce, 2016, pág. 74) Señala:

“Los incentivos son herramientas que buscan generar en la persona una conducta determinada a través de dos mensajes totalmente opuestos que influyen en la decisión de las personas. Ambos mensajes, premios y castigos, son los extremos que se mezclan en la mente de las personas al evaluar su desempeño y el grado de obtención del objetivo establecido. En este sentido, los trabajadores, en busca de lograr su bienestar, dirigen su comportamiento al

cumplimiento de la meta pactada, obteniendo así la recompensa prometida, teniendo además presente que el castigo es la pérdida del incentivo propuesto”.

Los incentivos como los bonos, aumentos salariales y bonificaciones ayudan a lograr los objetivos que la empresa se ha planteado, pero los riesgos que se puede presentar en la empresa, es en la toma de decisiones ante un objetivo este puede ser positivo o negativo.

2.9.8. Rotación del Trabajo

Según (Laborde, 2014, pág. 10) menciona:

“La rotación hace que los trabajadores se alternen de un puesto a otro o se turnen en distintas tareas bien definidas sin que se interrumpa el flujo de la operación, para reducir el hastío y elevar la motivación”.

La rotación del trabajo es muy importante dentro de una empresa, porque se evita sobre cargos en una sola persona, y el objetivo es que todos los trabajadores tengan una rotación efectiva.

2.9.9. Cargo

(Laborde, 2014, pág. 12) Señala:

“Un cargo consta de un conjunto de cometidos y responsabilidades, conocimiento, perfiles, relaciones, resultados, que lo distinguen de los demás y que constituye el trabajo asignada. La posición del cargo en el organigrama señala su nivel jerárquico, su subordinación y sus subordinados”.

Podemos decir que cargo es la responsabilidad y la función que desempeña una persona en una organización.

2.9.10. Posición

(Laborde, 2014, pág. 12) Menciona:

“Es el conjunto de tareas y responsabilidades que desempeña una persona. Existe una posición para cada persona en la organización. Ejemplo: en un grupo integrado por un jefe, dos supervisores y cinco operarios de mantenimiento existen tres puestos y ocho posiciones”.

En una empresa es muy importante los puestos y las responsabilidades de los empleados se puede decir que la posición es la obligación o el compromiso que cada persona tiene con su cargo.

2.9.11. Diseño de la Organización

(Laborde, 2014, págs. 23,24) Expresa:

“El diseño de la organización es la vía que va a transitar la empresa en su viaje hacia la productividad. Es por esto que el diseño debe partir de una misión y unos objetivos absolutamente claros, pues de ellos dependen y se articulan las tareas que deba desarrollar el funcionario, así como los productos o servicios, y las actividades en las cuales se está utilizando el dinero de los accionistas”.

Toda empresa debe tener claro su razón de ser, para satisfacer las necesidades del cliente brindando un producto de calidad o un buen servicio, para poder alcanzar sus objetivos y llegar a cumplir sus metas planteadas,

2.9.12. Perfil del cargo

(Laborde, 2014, pág. 33) Dice:

“Que puede definir, en último término, el tipo de personas que se requiere, y por lo tanto la clase de servicio que se dará, o el tipo de trabajo que se ejecutara”.

Perfil ocupacional de un puesto en una organización es un método de recopilación de la información o requisitos personales exigidos para el cumplimiento de una tarea de un empleado, nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto etc.

2.9.13. Contrato de trabajo

(Bernal, 2016-01-01, pág. 30) Menciona:

“El contrato de trabajo es un acuerdo que se establece entre un empresario y un trabajador por el que éste se obliga a prestar determinados servicios por cuenta del empresario y bajo su dirección, a cambio de una retribución. Sin embargo, el hecho de que sea uno de los contratos más habituales, no hace que sea uno de los más fáciles de entender”.

El contrato de trabajo es un documento en cuál el trabajador se obliga a prestar sus servicios determinados al empresario, y a cambio se recibe una retribución dependiendo de los cargos que se ejecute.

2.9.14. Remuneración

(Código del trabajo , 2017-01-01, pág. 23) Expresa:

“La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos”.

La remuneración es el pago que se paga a las personas por realizar su trabajo.

2.9.15. Sueldo

(Bernal, 2016-01-01, pág. 7) Dice:

“El sueldo es el pago periódico, la cantidad económica que el empleador paga cada determinado tiempo a su empleado y que es acordada por ambas partes. Esta cantidad, en principio es siempre la misma, es decir, es una cantidad fija de dinero, independientemente, por ejemplo, de que un día sea festivo y no se trabaje”.

Sueldo se refiere a la remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional.

2.9.16. Salario

(Bernal, 2016-01-01, pág. 8)

“El salario es la cantidad económica que el trabajador recibe en contraprestación de sus servicios con base a día o por hora. Es decir, el salario se fija por unidad de tiempo. Es decir, cuando una persona trabaja por horas o por días, tiene un salario, no un sueldo. Esta distinción es clave a la hora de establecer una guía del trabajador libre de dudas”.

El salario se hace exigible una vez haya terminado el período de remuneración pactado, el cual puede ser diario, semanal, quincenal o mensual; es decir que la prescripción empieza a correr el día siguiente del vencimiento del plazo para pagar el salario.

CAPITULO III

3. PROPUESTA DE CONTROL INTERNO PARA FORTALECER LA GESTIÓN EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA “VASFERRI”.

3.1 Introducción

El control interno permite establecer un correcto funcionamiento, determinando la eficiencia e incluso las deficiencias para tomar las acciones correctivas.

A continuación, detallaremos un sistema de control interno para el área de talento humano propuesto para la empresa “VASFERRI” de la ciudad de la Otavalo; control que contribuya a fortalecer la eficacia de los procedimientos aplicados, que le permita volverse más competitiva y con mayor rentabilidad.

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo General

Elaborar un sistema de control interno para el área de talento humano para la empresa VASFERRI, de la ciudad de Otavalo.

3.2.2 Objetivos Específicos

- Proponer la filosofía organizacional para el área de talento humano.
- Evaluar los riesgos que afecten las actividades de la empresa para medir la vulnerabilidad de la misma.
- Diseñar el proceso de talento humano.
- Implementar un canal adecuado de información y comunicación para la empresa
- Establecer un estricto seguimiento y monitoreo para el buen desempeño laboral.

3.3 Evaluación del sistema de control interno

La evaluación del sistema del control interno define las fortalezas y debilidades de la organización empresarial, mediante una cuantificación de todos sus recursos, basado en principios, reglas, normas y procedimientos mediante el COSO I.

Consiste en la evaluación con base en preguntas, las cuáles deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas, por medio de las respuestas dadas la aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

Tabla 20. Evaluación del sistema de control interno

1.AMBIENTE DE CONTROL				RESPUESTA
Nº	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Difunde la visión y misión de la empresa?	X		
2	¿Da a conocer la visión y misión del departamento de talento humano?		X	
3	¿Se socializa las políticas internas al personal?		X	
4	¿Promueve el cumplimiento del Código de Ética?		X	
5	¿La estructura organizacional está actualizada de acuerdo al crecimiento empresarial?	X		
6	¿Los puestos de trabajo cuentan con su respectivo manual?		X	
7	¿Para el proceso de reclutamiento “VASFERRI” deberá tener claro el nombre del puesto y su función?	X		

8	¿Se realiza la planificación, para la desvinculación o terminación unilateral del personal?	X		
2. EVALUACIÓN DE RIESGOS				
1	¿Los mecanismos para el reclutamiento y selección del personal del área de talento humano, son correctos?		X	
2	¿La disminución de la demanda de los productos podría ocasionar el despido del personal?	X		
3	¿Cumple el personal con el horario de trabajo?		X	
4	¿Falta reiteradamente el personal al trabajo?	X		
5	¿Se toma medidas de emergencia, conjuntamente con programas de primeros auxilios?	X		
6	¿Se usa el equipo de protección personal adecuado para minimizar los accidentes laborales?	X		
7	¿Existe un plan de contingencia y prevención de enfermedades laborales?	X		
3. ACTIVIDADES DE CONTROL				
1	¿Para el reclutamiento del personal, se publica por un medio de comunicación por lo menos un mes antes?		X	
2	¿Se analiza los currículos de los candidatos reclutados y se selecciona a los más adecuados para aumenta la eficiencia y el rendimiento del perfil solicitado?		X	

3	¿Se establece debidamente al personal nuevo las responsabilidades y funciones?	X		
4	¿Se determinan las funciones para cada candidato reclutado?	X		Solo verbalmente se determina las funciones.
5	¿Los sueldos y salarios se estipulan de acuerdo al código de trabajo?	X		
6	¿Realiza actividades que fomentan la integración de su personal y favorecen el clima laboral?	X		
7	¿Se entrega los implementos necesarios para el trabajo diario dos veces al año?	X		
8	¿Se considera a los candidatos que posean título profesional de acuerdo a la vacante?	X		
9	¿Se dará preferencia a los candidatos que tengan mayor experiencia?		X	
10	¿Se dará preferencia a personas que tengan mente abierta con mejor adaptación a los cambios?	X		
11	¿El ciclo de entrevistas se lo hace 15 días antes de la contratación?		X	
12	¿El número de aspirantes determina el grado de confiabilidad que tiene la empresa?		X	
13	¿El contrato de trabajo se firma el primer día laborable?	X		
14	¿Se cumple con la jornada laboral de ocho horas?	X		
15	¿El primer día de trabajo se socializa la integración del reclutado para la buena adaptación laboral?	X		

16	¿Para evitar riesgos laborales se define las actividades cotidianas en forma clara y concisa?	X		
17	¿La gerente incentiva y compromete a sus empleados al cumplimiento de la normativa legal?	X		
18	¿Se realiza registros de asistencia al personal?		X	
19	¿Existe duplicidad de actividades en los puestos de trabajo?	X		
20	¿Se ha asignado funciones al personal nuevo, sin ser capacitado debidamente?		X	
21	¿Se hace una planificación anual sobre la evaluación de desempeño?	X		
22	¿La empresa cuenta con un formulario de evaluación de desempeño para el personal?		X	
4.INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
1	¿El Gerente suministra al personal la información como: manuales, reglamento de trabajo, programas o formatos que se manejen?		X	
2	¿La información generada en atención al cliente es clara y cumple con lo planeado?	X		
3	¿Se le informa clara y oportunamente al personal sobre las actividades que se deben realizar o ejecutar?	X		
4	¿Las quejas reclamos o sugerencia y la demás información son comunicadas oportunamente y dirigidas a quién corresponde?		X	

5.MONITOREO Y SUPERVISIÓN				
1	¿Se realizan periódicamente evaluación de rendimiento y cumplimiento de metas?		X	
2	¿Se realiza evaluación de control al área servicio al cliente?		X	
3	¿Se establecen acciones de mejora sobre las deficiencias encontradas en el área de servicio al cliente?		X	
42	TOTAL	24	18	

NIVEL DE CONFIANZA

Total preguntas =42

Total SI= 24

Total NO= 18

NC=24/42= 0,57

NC=57%

Nivel de Confianza

BAJO	MEDIO	ALTO
15-50%	51-70%	70-95%
ALTO	MEDIO	BAJO

Nivel de Riesgo

- **Análisis del Componente Evaluación de Riesgos**

Después de haber realizado la respectiva evaluación de riesgos a la empresa “VASFERRI” mediante el COSO I, y sus componentes se ha podido constatar que la empresa se encuentra sin control y en desequilibrio por no contar con procesos importantes para su adecuado desarrollo y funcionamiento de su capital humano el cuál es el más importante en una organización. Para corregir esto se propone:

- Implementar un sistema de control interno en el área de talento humano en dicha empresa, para facilitar a los socios un control adecuado de sus empleados creando un ambiente laboral adecuado y diseñar medidas correctivas para mejorar todos los procesos del servicio que se brinda.

3.4 Desarrollo de la propuesta

3.4.1 Filosofía del área de talento humano



Misión

La Misión del Área del Talento Humano “VASFERRI” es fortalecer y desarrollar el capital humano ya que es el eje principal de la empresa, mantener una capacitación constante en actualización de conocimientos, atención al cliente, relaciones humanas y otros, asegurando así contar con personal eficiente.



Visión

Para el año 2024 ser el Área que promueva el perfeccionamiento integral del capital humano, estimulando el desarrollo personal, profesional y laboral donde prime los más altos niveles de clima, satisfacción y calidad humana para brindar servicios de calidad.



Valores

- **Responsabilidad**

La responsabilidad es cumplir a cabalidad con lo que se ha comprometido.

- **Paciencia**

La paciencia es un valor que nos hace personas tolerantes y comprensivas que en lugar de molestarnos aprendemos actuar de acuerdo con las circunstancias evitando roses considerando más bien la posibilidad de ayudar para alcanzar con éxito la finalidad de la empresa.

- **Servicio**

El buen servicio es fundamental en cualquier área con mayor énfasis el servicio del área de talento humano, un valor clave para alcanzar con eficiencia los objetivos propuestos.

- **Lealtad**

La lealtad es un valor difícil de encontrar, es el resultado de una deliberación mental de elegir lo que es correcto independiente de los sentimientos.

- **Empatía**

La empatía es un valor que vive habitualmente y es independiente de nuestro estado de ánimo y disposición interior no hace diferencia de personas siempre abierta y dispuesta a las necesidades de las demás con mayor razón si es parte de capital humano.

- **Unión**

El trabajo en equipo fortalece la unión para alcanzar con mayor eficiencia lo planificado.



Políticas

- **Política para el desarrollo y crecimiento de área de talento humano.**

En “VASFERRI” se propiciara la construcción de un adecuado clima organizacional para el desarrollo y crecimiento de su talento humano de forma integral, que se identifique con crecimiento personal y profesional; se evidencie en el crecimiento de la empresa para bienestar de sus colaboradores, accionistas y reconocimiento de sus clientes y proveedores.

Para el cumplimiento de la presente política se priorizarán las siguientes acciones:

- El área de talento humano debe primero estar informado de las leyes referentes al capital humano, cumplir y hacer cumplir para velar por el recurso estratégico fundamental y asegurar el éxito empresarial.
- En el proceso selectivo debe observarse la ética, el profesionalismo, la lealtad y el compromiso.
- Las actividades desarrolladas por el capital humano de la empresa deben estar encaminadas a cumplir la misión, visión y objetivos planteados.
- Se deberá difundir el anuncio de vacantes mediante el periódico nacional.
- Para designar al posible empleado, este debe cumplir con un mínimo del 70% del puntaje asignado.
- Cada persona que preste los servicios en esta empresa debe subscribir su contrato individual de trabajo.
- Es necesario orientar al nuevo colaborador en las tareas a realizar.
- Es importante asesorar al reclutado, en los procedimientos para la ejecución de las tareas.
- Realizar la planificación de una capacitación al año, para evaluar el desempeño laboral, que repercutirá en mejorar el servicio, mejora en la calidad, por tanto, alcanzará una ventaja competitiva.
- Asegurar el buen trato al cliente fomentando una cultura organizacional, basada en la confianza y el respeto entre las partes, con empleados comprometidos, motivados y coherentes con la estrategia empresarial.

Con la finalidad de asegurar el cumplimiento de las políticas, “VASFERRI” determinará un puesto para cada una de las actividades.



3.4.2 Código de ética de la empresa “VASFERRI”

- Demuestra cortesía, respeto e imparcialidad en sus relaciones con clientes y compañeros.
- Cumpla con los reglamentos de seguridad, higiene y prevención.
- No utilice palabras ni acciones ofensivas, siga las instrucciones del jefe de talento humano.
- Sea confiable por su asistencia y puntualidad.
- No haga nada ilegítimo, no acepte sobornos que dañen a la organización.
- Evite actividades externas que perjudiquen el desempeño de sus obligaciones.
- Cumpla con los procedimientos y controles.
- No utilice los recursos de la empresa, para provecho personal.
- Cada empleado es responsable de los fondos de la empresa, que están bajo su control.
- Informe al jefe de talento sobre las actividades sospechosas o ilegales.

3.4.2.1 Trabajo bajo presión

- Capacidad de trabajar y resolver de forma satisfactoria las actividades desarrolladas aún en circunstancias totalmente adversas.
- Realizar varias actividades al mismo tiempo y bien.

3.4.2.2 Proceso de atención al cliente

- Disposición de crear cultura de servicios.
- Investigar las necesidades y deseos de los clientes.
- Identificar puntos críticos.
- Definir su estrategia de servicio.

- Capacitación y motivación al personal.
- Sistemas de control y de apoyo.
- Programas de marketing y publicidad.
- Imagen personal.
- Atención inmediata.
- Saludo.
- Cliente satisfecho.

3.4.2.3 Conceptos básicos

- **Atender**= Prestar atención, acoger, recibir, servir, escuchar y responder.
- **Atención al cliente**= Amabilidad, cordialidad, educación.
- **El saludo**= Buenos días, Mucho gusto, Que gusto verle, Un placer saludarlo, Encantado de saludarlo, Como está usted, Un gusto atenderle.
- **Muestra actitud**= Alegre, Sonreído, feliz.

3.4.2.4 Satisfacer y encantarle al cliente

- **Satisfacer**
 - Compromiso con los principios de la institución
 - Conceptos de calidad
 - Trabajo en equipo y competitividad
 - Realizar transacciones rápidamente
 - Que el cliente no enfrente largas filas en las cajas.
 - La institución y su personal debe ser amiga del cliente, estar preparados para una excelente atención o servicio.

3.4.2.5 Atención de calidad

- Escuchar al cliente.
- El cliente necesita atención e interés en ese momento.
- Escuche activamente, sobre todo cuando se trata de reclamos.
- Saber hablar con el cliente.

- Comunicarnos con claridad, sin modismos, expresiones vulgares o términos que él no comprenda.
- La voz debe estar en un volumen controlado.
- No hable más fuerte que el cliente, principalmente cuando el este nervioso.

3.4.2.6 El cliente

- Es la persona más importante de nuestra empresa.
- Adquiere productos o servicios.
- Persona a quien debemos complacer, por tanto no discutir o confrontar.

3.4.2.7 Componentes básicos del buen servicio

- **Seguridad**= cero riesgos, cero peligros, cero dudas del servicio.
- **Credibilidad**= seguridad para crear un ambiente de confianza.
- **Comunicación**=mantener informado al usuario.
- **Comprensión**=saber que desea, cuando y como lo desea.
- **Accesibilidad**= vías de contacto con el cliente.
- **Cortesía**= empatía, respeto y amabilidad del personal.
- **Profesionalismo**=conocimiento de la ejecución del servicio.
- **Capacidad de respuesta**=servicio rápido y oportuno.

3.4.2.8 Expectativas de los clientes

- Precios razonables de servicios.
- Adecuada calidad por la paga.
- Excelente servicio.
- Atención oportuna
- Flexibilidad para atender necesidades especiales del cliente.
- Horario corrido y fin de semana.
- Proximidad geográfica
- Variedad de productos.
- Local cómodo y limpio.

3.4.2.9 Diez mandamientos de la atención al cliente

1. El cliente por encima de todo.
2. No existe la palabra imposible cuando se quiere.
3. Cumpla todo lo que promete.
4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo se espera.
5. Para el cliente marca usted la diferencia
6. Fallar en un punto significa fallar en todo.
7. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos.
8. El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente.
9. Por muy bueno que sea un servicio, siempre se puede mejorar.
10. Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo.

3.5 Diagrama de Flujo de la Empresa “VASFERRI”

Es una representación gráfica de los hechos, situaciones, procesos de las actividades que desarrolla la empresa y se los representa mediante símbolos.

Tabla 21. Simbología de los diagramas de flujo.



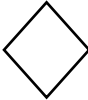
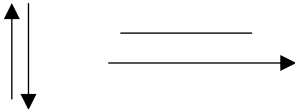
SÍMBOLO	DEFINICIÓN
	Inicio/Fin.- Indica en donde empieza y termina el diagrama de flujo.
	Proceso.- Representa cualquier operación que se realiza dentro de la empresa.
	Decisión.- Solo tiene dos salidas SI o NO.
	Línea de flujo.- Indica que proceso viene a continuación del otro.

Gráfico 11. Flujograma del proceso de reclutamiento, selección y contratación de la empresa "VASFERRI".

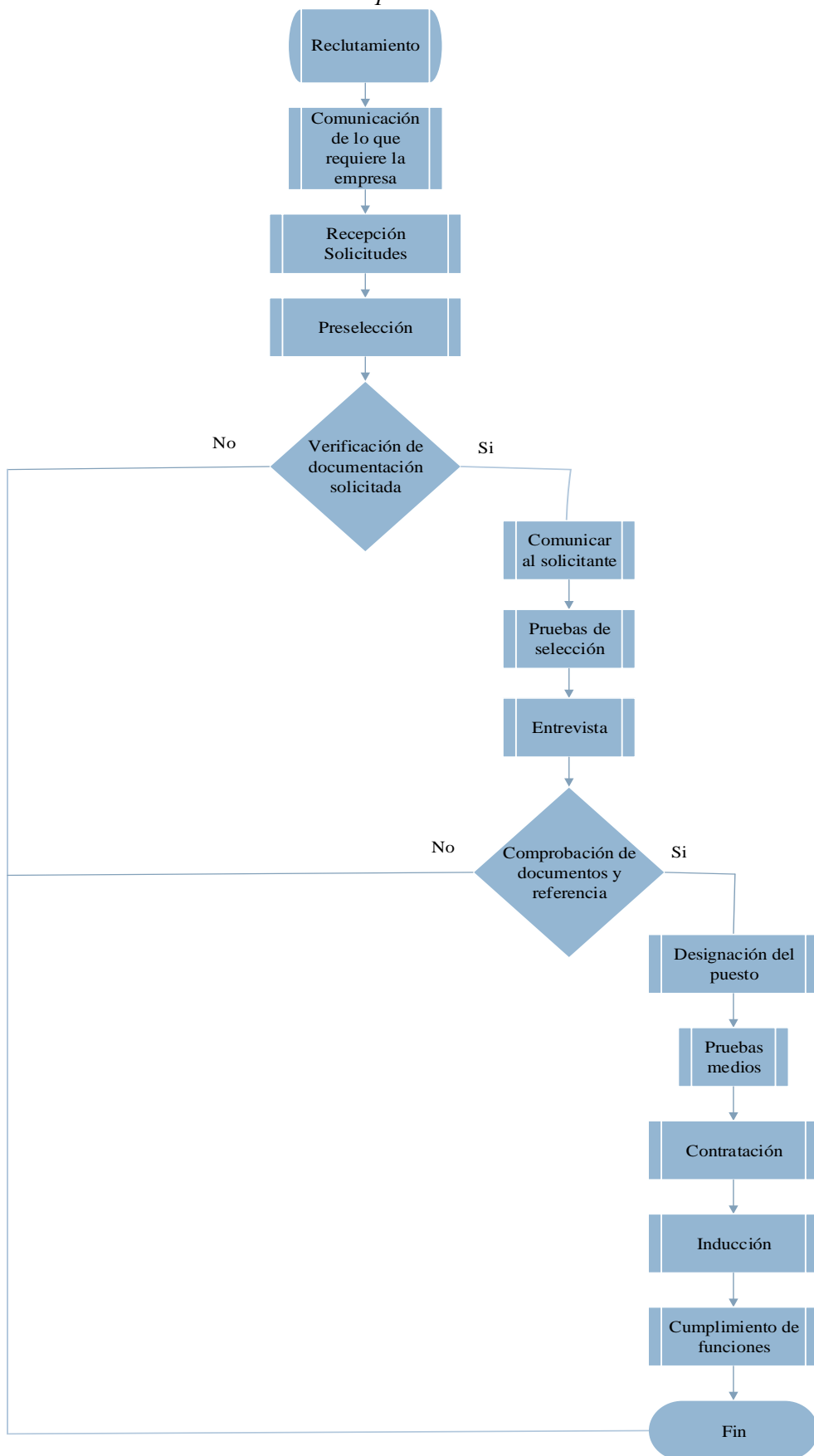
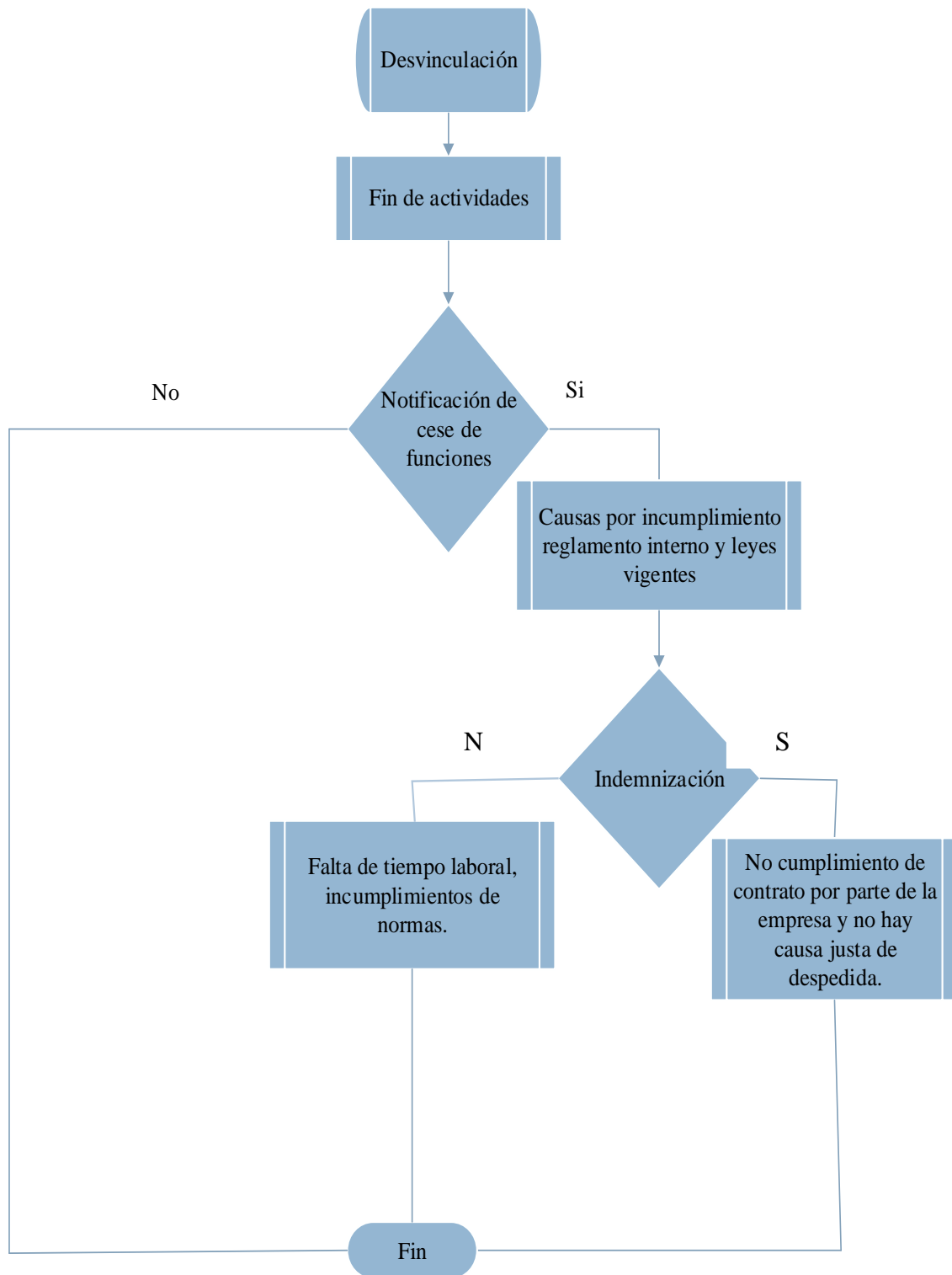


Gráfico 12. Flujograma del proceso desvinculación del personal de la empresa “VASFERRI”.



3.5.1. Estructura Organizacional Empresa “VASFERRI”

Tabla 22. Simbología del organigrama estructural.




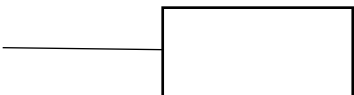
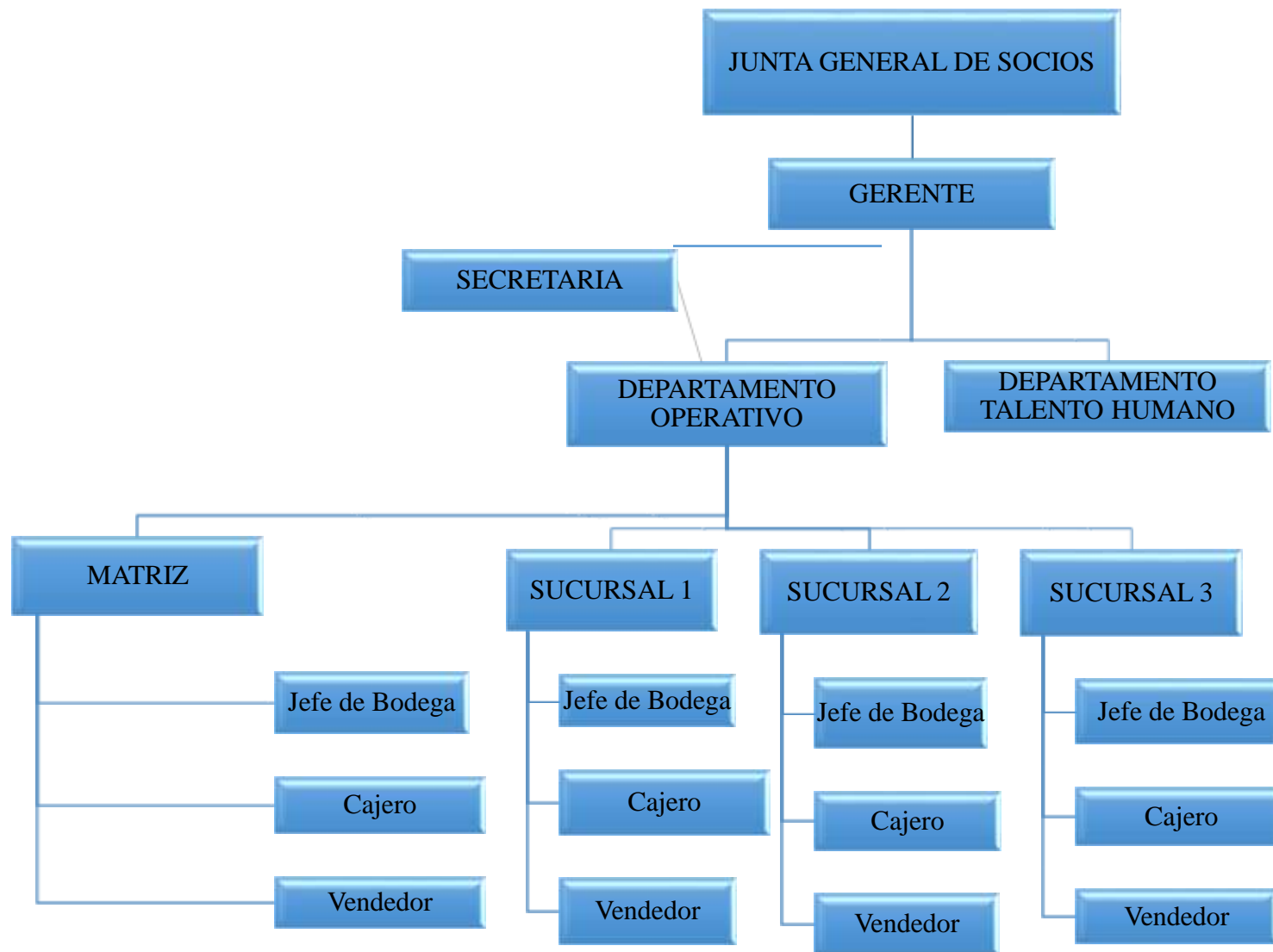
SÍMBOLO	DEFINICIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> - Líneas llenas sin interrupción.
	<ul style="list-style-type: none"> - Relación de coordinación y/o colaboración líneas largas de trazo discontinuo.
	<ul style="list-style-type: none"> - Relación con las unidades de mando especializado líneas cortas de trazo discontinuo.
	<ul style="list-style-type: none"> - Relación de apoyo de asesorías Línea llena sin interrupciones, de Trazo suave, colocada Perpendicularmente a la unidad Administrativa.

Gráfico 13. Estructura organizacional de la empresa "VASFERRI"



3.5.2. Manual de funciones de la empresa “VASFERRI”

Tabla 23. Manual de funciones de talento humano


EMPRESA “VASFERRI”	
	
MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO: Talento Humano	ÁREA: Administrativo
NIVEL: Ejecutivo	SUPERIOR INMEDIATO: Gerente
PERFIL DEL CARGO:	
PERSONAL.	
<ul style="list-style-type: none">• Trabajo en Equipo• Facilidad de Comunicación• Capacidad Organizativa	
ACADÉMICOS	
<ul style="list-style-type: none">• Título en la carrera Administración de Empresas.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none">• Realizar las respectivas pruebas de ingreso para que el personal contratado sea el adecuado en las diferentes áreas de la empresa.• Efectuar la inducción al personal nuevo• Describir las responsabilidades que define cada puesto de trabajo.• Elaborar y legalizar los contratos de trabajo y sus liquidaciones.• Realizar el ingreso al IESS del personal nuevo.• Controlar la asistencia y puntualidad de todo el personal de la empresa.• Otorgar permisos y certificados de trabajo a los empleados con la respectiva autorización del gerente.• Evaluar de manera periódica el desempeño del personal.• Realizar cursos de capacitación y actividades que vayan en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.• Realizar el cálculo de las horas extras, preparar los roles de pago mensuales.	

Tabla 24. Manual de funciones aplicada al Gerente General


EMPRESA “VASFERRI”	
MANUAL DE FUNCIONES	
	
CARGO: Gerente General	ÁREA: Administrativo
NIVEL: Directivo	SUPERVISA: Todos los Departamentos
<p>PERFIL DEL CARGO:</p> <p>PERSONAL.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo • Facilidad de Comunicación • Capacidad de toma de decisiones, liderazgo, buenas relaciones interpersonales. • Experiencia por lo menos de 3 años en actividades relacionadas. <p>ACADÉMICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería en Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría o carreras afines. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Ser representante legal de la empresa “VASFERRI” • Supervisar y controlar las actividades que se están ejecutando dentro de la empresa. • Tomar las decisiones adecuadas para la solución de problemas que se presenten diariamente. • Brindar capacitaciones al personal de la empresa. • Dar a todos los empleados instrucciones sobre el desarrollo de cada uno de los cargos. • Delegar un jefe departamental en cada área para que supervise el desarrollo de las actividades correspondientes. • Cumplir y hacer los reglamentos, leyes y políticas establecidas dentro de la empresa y vigente en el país. • Realizar una planificación anual sobre las actividades a ejecutarse dentro de la empresa. • Buscar nuevos mercados para obtener rentabilidad. • Analizar los informes financieros cada mes. 	

Tabla 25. Manual de funciones aplicada al Contador


EMPRESA “VASFERRI”	
MANUAL DE FUNCIONES	
	
CARGO: Contador /a	ÁREA: Financiero
NIVEL: Ejecutivo	SUPERIOR INMEDIATO: Gerente
<p>PERFIL DEL CARGO:</p> <p>PERSONAL.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar, dirigir, supervisar las operaciones contables y financieras de la empresa • Tener la información y los registros contables actualizados para la toma de decisiones oportuna. • Velar por el cumplimiento de las leyes y reglamentos vigentes. • Trabajo en equipo. • Facilidad de comunicación. <p>ACADÉMICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería en Contabilidad y Auditoría. • Experiencia de 3 años en el manejo de la contabilidad general, costos y tributaria. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar los documentos para la elaboración de los comprobantes contables. • Realizar los registros contables de las operaciones administrativas y financieras. • Elaborar, interpretar, y analizar la información de los estados financieros de la empresa detectando las áreas críticas, y poder tomar las decisiones correctivas que permitan mejorar los procesos contables-financieros. • Realizar informes contables y financieros para mantener la información actualizada y presentarlos oportunamente para tomar decisiones. • Realizar las declaraciones, solicitados por es SRI. • Realizar las declaraciones del impuesto a la Renta y del IVA. • Elaborar la conciliación de cuentas contables entre auxiliares y mayores. • Remitir la información a la Gerencia cada mes. • Presentar los balances en forma mensual y anual. • Elaborar los comprobantes de ingresos y egresos de forma oportuna. 	

Tabla 26. Manual de funciones aplicada a la Secretaría


EMPRESA “VASFERRI”	
MANUAL DE FUNCIONES	
	
CARGO: Secretaría	ÁREA: Administrativo
NIVEL: Ejecutivo	SUPERIOR INMEDIATO: Gerente
<p>PERFIL DEL CARGO:</p> <p>PERSONAL.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de comunicación. • Brindar atención eficiente a los clientes. • Capacidad Organizativa • Trabajo en equipo. • Experiencia mínima 1 año en actividades de secretaria <p>ACADÉMICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título de Secretariado Ejecutivo. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir en todas las disposiciones que proporcione el jefe. • Revisar y archivar la documentación recibida ya sea interna o externa. • Atender a los clientes de la mejor manera en forma eficiente y amable. • Realizar y recibir llamadas telefónicas. • Realizar informes correspondientes y tenerlos listos en caso que lo necesite el Gerente. • Desempeñarse de la mejor manera en cualquier área Administrativa. • Tener la capacidad de colaboración con los diferentes departamentos. • Poseer archivos ordenados y clasificados. 	

Tabla 27. Manual de funciones aplicada al Jefe de Bodega



EMPRESA “VASFERRI”	
MANUAL DE FUNCIONES	
	
CARGO: Jefe de Bodega	ÁREA: Administrativo
NIVEL: Ejecutivo	SUPERIOR INMEDIATO: Gerente
<p>PERFIL DEL CARGO:</p> <p>PERSONAL.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo • Capacidad Organizativa • Experiencia mínima de 1 año en puestos similares. <p>ACADÉMICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título en la carrera Administración de Empresas o afines. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Verifica que los productos recibidos estén acorde al requerimiento solicitado • Efectuar la devolución por fallas de mercadería a los proveedores. • Realizar la solicitud de reposición de mercadería con anterioridad. • Realizar un control permanente de inventarios. • Reportar de forma oportuna los stocks de máximos y mínimos de inventarios de los diferentes productos, para realizar el requerimiento respectivo. • Reportar los productos que se encuentran en deterioro o deficiencias. • Restringir el ingreso al personal autorizado. 	

Tabla 28. Manual de funciones aplicada al Vendedor

EMPRESA “VASFERRI”	
MANUAL DE FUNCIONES	
	
CARGO: Vendedor /a	ÁREA: Ventas
NIVEL: Operativo	SUPERIOR INMEDIATO: Gerente
<p>PERFIL DEL CARGO:</p> <p>PERSONAL.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo • Facilidad de Comunicación • Capacidad Organizativa • Ser creativo e innovador • Experiencia mínima de 2 años en ventas • Conocimiento en ventas <p>ACADÉMICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título en Mercadotecnia. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Exhibir los productos en mostradores para ser conocidos por el mercado. • Aplicar estrategias de publicidad y colocar precios actualizados. • Atender a los clientes con amabilidad. • Entregar en perfectas condiciones los productos solicitados por el cliente. • Comunicar al superior inmediato de quejas, reclamos por parte de los clientes. • Realizar el cuadro de caja que será entregado al Gerente diariamente. 	

3.5.3. Procesos de talento humano

3.5.3.1. Antecedentes

En este mundo que cada día se vuelve más competitivo y más demandante las empresas buscan ser más productivas, para esto se necesita de tecnología, calidad, eficiencia y para todo esto lo más importante es tener al personal adecuado es por esto que la planeación de recursos humanos ha tomado gran importancia dentro de la organización. A medida que el capital humano cobra más importancia en las organizaciones, éstos se vuelven más complejos, más exhaustivos y se tiende a una mayor profesionalización del departamento de recursos humanos.

3.5.3.2. Reclutamiento

Va referido a la tarea de divulgación que hace una organización o empresa dando a conocer una vacante o plaza disponible dentro de la misma interesando así a los posibles candidatos. Es el paso más importante en el momento que se toma la decisión de ocupar esa vacante, debido a que cuanto mayor sea el número de aspirantes, más selectiva puede ser la contratación. De lo contrario no podrá ser posible emplear técnicas como las entrevistas y pruebas para seleccionar al mejor aspirante. El proceso de reclutamiento comienza cuando un determinado departamento de la organización hace la solicitud de personal. Y termina con un conjunto de solicitudes recibidas para su selección.

➤ Tipos de Reclutamiento:

- Reclutamiento Interno
- Reclutamiento Externo

✓ Reclutamiento Interno

Este tipo de reclutamiento es cuando la organización trata de cubrir la vacante con el personal ya existente en la empresa, es decir, intenta cubrirla a través de la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos de departamento

Tabla 29. Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Es más económico • Es más rápido • Presenta mayor índice de validez y seguridad. • Es una poderosa fuente de motivación para los empleados. • Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede generar conflicto de interés. • Si no se selecciona de manera adecuada al aspirante que ocupará el cargo puede surgir frustración. • Se induce a las personas a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional, perdiendo la creatividad y la actitud de innovación. • Descapitalización del patrimonio humano. • Limitación de las políticas y directrices de la organización

✓ **Reclutamiento Externo**

Este tipo de reclutamiento se da cuando la organización trata de cubrir la vacante con personas extrañas, talento que no pertenece a la empresa. Este reclutamiento se puede hacer a través de un archivo conformado por aspirantes que se presentan de manera espontánea o proveniente de otros reclutamientos. Por otra parte se da cuando los candidatos son referidos por trabajadores de la misma empresa, avisos en la entrada de la organización, contactos con universidades o institutos especializados o anuncios en la prensa y actualmente publicaciones en páginas Web.

El reclutamiento externo también va referido cuando la empresa contrata a una agencia de reclutamiento que se va a encargar de realizar todo el proceso.

Tabla 30. Ventajas y Desventajas de Reclutamiento Externo

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">• Nuevas ideas y enfoque para la empresa.• Renueva el talento humano de la organización.• Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo del capital humano.	<ul style="list-style-type: none">• Es más costoso• Lleva más tiempo la realización del proceso.• Es menos seguro• Crea un ambiente de deslealtad de la empresa hacia sus empleados.

3.5.3.3. Selección

Se define como la escogencia del aspirante indicado para el cargo a ocupar, es decir, seleccionar entre los candidatos reclutados a los más calificados; que posean habilidades y capacidades para desempeñar el cargo con éxito.

Este paso es el más importante ya que es donde se hace la selección de la persona que comenzará a laborar en la organización. La selección debe ser eficiente ya que todo el proceso de reclutamiento y selección tiene un costo para la empresa.

La selección va referida a un procedimiento de comparación entre las exigencias del cargo y el perfil de cada candidato que se presente. Cuando se presentan varios aspirantes para una sola vacante, las características de cada uno de ellos se comparan y se analizan con los requisitos que el cargo disponible exija, con la finalidad de hacer una selección correcta. Esto puede generar dos opciones aceptación o descarte, de ocurrir lo segundo simplemente sale del proceso, ya que hay diferentes candidatos y solo uno podrá ser seleccionado.

- Antes de realizar la selección se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:
- Realizar un análisis de las funciones del puesto vacante.
- Características, habilidades y experiencias necesarias para ocupar el puesto.
- Cómo evaluará si los candidatos cumplen con los requisitos

✓ **Métodos de Selección**

Estos métodos se utilizan para poder obtener información del aspirante al empleo; le facilitan a la empresa a decidir si las habilidades, conocimientos y capacidades del solicitante son convenientes para el puesto en cuestión. A continuación mencionaremos algunos de estos métodos:

➤ **Entrevistas**

Es el método de selección más utilizado en las empresas suele tener mucha influencia al momento de tomar la decisión. Estas pueden llegar a determinar la inteligencia del solicitante, su nivel de motivación y sus habilidades interpersonales. Los aspirantes pueden llegar a pasar por varias entrevistas, es decir, primero con la persona encargada del departamento de recursos humanos, que es la que realiza el proceso de reclutamiento y selección, luego con el jefe o encargado del departamento donde se encuentra la vacante.

➤ **Pruebas de conocimiento o capacidad**

Estas pueden ser escritas u orales. Se aplican para cerciorarse del grado de conocimientos y habilidades que posee el aspirante. Dichas pruebas se realizan principalmente cuando el puesto a ocupar es de supervisión, gerencial o afín.

➤ **Pruebas Psicométricas**

Consiste en realizar un análisis sobre la conducta o comportamiento humano, sobre la aptitud del aspirante para observar y evaluar su comportamiento en determinadas situaciones. Miden la objetividad y la destreza que posee el candidato.

➤ ***Assessment Center.***

Es un método de evaluación situacional en el que el aspirante puede ser evaluado de manera grupal en distintas actividades por coordinadores y observadores. Las actividades realizadas en este tipo de método van referidas mayormente al perfil que se quiera evaluar. Este método permite a la empresa identificar características específicas del comportamiento que

diferencian a cada uno de los aspirantes, con la finalidad de prever de una manera fiable el comportamiento laboral del candidato

3.5.3.4. Contratación

En esta fase se preparan todos los papeles para formalizar el contrato de trabajo.

Los documentos a ser presentados para sustentar la contratación son los siguientes:

- Copia de cédula de identidad
- Certificado de votación
- Certificados de estudios
- Partida de nacimiento
- Partida de matrimonio (para el caso de casados)
- Partida de nacimiento de hijos menores de 18 años
- Fotos tamaño carné

Si los documentos no están en regla y/o disponibles, no se podrá proceder con la contratación del aspirante seleccionado. Estos documentos formarán parte de la carpeta personal.

En el contrato de trabajo deben reflejarse los datos de la empresa y el trabajador, el tipo de contrato, su duración, el cargo que va a realizar o el salario mínimo a percibir, entre otros datos. Esto es frecuente cuando se trata de su primer empleo.

- ✓ Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la empresa.
- ✓ Recuerda que si tus trabajadores no están afiliados a la Seguridad Social, deberás afiliarles.
- ✓ La jornada de trabajo es el tiempo que cada trabajador dedica a la ejecución del trabajo por el cual ha sido contratado. Se contabiliza por el número de horas que el empleado ha de desempeñar para desarrollar su actividad laboral dentro del período de tiempo de que se trate, días, semanas o años.

- ✓ Un manual de funciones es un documento que se prepara en una empresa con el fin de determinar las responsabilidades y las funciones de los empleados.
- ✓ El Catálogo de Puestos es el documento que formando parte del Contrato Colectivo de Trabajo, contiene las descripciones genéricas y específicas de funciones y los requisitos de cada categoría y nivel del personal administrativo y/o manual sindicalizado.

3.5.3.5.Inducción

Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse así mismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba").

Se sabe que la efectividad de las acciones de un equipo de trabajo (independiente del área específica de trabajo), dependerá de la forma como cada miembro de su grupo realice el trabajo y lo integre con el resto del proceso productivo.

Para que un programa de inducción y entrenamiento sea efectivo, debe permitir encausar el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los objetivos de la empresa, por lo tanto, se considera que todo proceso de inducción deberá contener básicamente tres etapas que van en concordancia con la adecuada promulgación y conocimiento de éstos:

➤ **Inducción general:**

Información general, proceso productivo y las políticas generales de la organización.

➤ **Inducción específica:**

Orientación al trabajador sobre aspectos específicos y relevantes del oficio a desempeñar.

➤ **Evaluación:**

Evaluación del proceso de inducción y toma de acciones correspondientes.

➤ **Inducción general**

En esta etapa, se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo (dependiendo de éste, se profundizará en algunos aspectos específicos), considerando la organización como un sistema. Sin embargo, es importante considerar que todo el personal de una empresa son vendedores o promotores (directos o indirectos) de la misma, lo cual hace que sea fundamental una orientación de todos hacia una misma imagen corporativa.

En esta etapa, se deberá presentar entre otros la siguiente información:

Estructura (organigrama) general de la empresa, historia, misión, visión, valores corporativos, objetivos de la empresa, principales accionistas y dimensión o tamaño de la empresa.

Presentación del video institucional y charla motivacional.

Productos, artículos y servicios que comercializa la empresa, sectores que atiende y su contribución a la sociedad.

Certificaciones actuales, proyectos en los que está trabajando la empresa y planes de desarrollo.

Aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, horarios de trabajo, tiempos de alimentación y marcaciones, prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso y vacaciones entre otros).

Programas de desarrollo y promoción general del personal dentro de la organización.

Generalidades sobre seguridad social, reglamento interno de trabajo.

Los sistemas de retribución, reglamentos, régimen disciplinario y otros aspectos de interés institucional, que sean pertinentes para el caso.

Políticas y compromiso de la gerencia o de la dirección de la empresa con la salud y la seguridad, y capacitación general en salud ocupacional y seguridad industrial.

Sobre éste último punto, es importante resaltar que la salud ocupacional es responsabilidad de la empresa y está a cargo del personal dirigente; por lo que es responsabilidad de los funcionarios con nivel de dirección y coordinación, ofrecer adecuadas condiciones de trabajo, controlar la adopción de medidas preventivas en el desarrollo de las actividades laborales y velar por la cobertura total del personal a su cargo.

➤ **Inducción específica**

En esta etapa, se debe brindar toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de la empresa, profundizando en todo aspecto relevante del cargo. Es importante, que toda persona necesita recibir una instrucción clara, en lo posible sencilla y completa sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer (o como se hace) y la forma en cómo va a ser evaluada individual y colectivamente.

Esta etapa, generalmente es liderada por el personal dirigente del cargo, quien realizará la presentación del Jefe inmediato, de los compañeros de trabajo y de las personas claves de las distintas áreas. Entre otros, se deberá presentar la siguiente información:

- El tipo de entrenamiento que recibirá en su trabajo: breve información sobre la forma en que será entrenado en su función, el responsable y los objetivos del plan.
- Estructura (organigrama) específica, y ubicación de su cargo y de todas las personas con las que debe interactuar.
- Diagrama de flujo de generación o producción de los productos y materiales que se comercializan, instalaciones, herramientas y materiales disponibles. En lo posible, hacer un recorrido por el lugar de trabajo.
- La incidencia que tiene el área en que trabajará con relación a todo el resto del proceso, cuales son los clientes internos y externos con los que tendrá relaciones.

3.5.3.6. Manual de funciones para el cargo a desarrollar

En este se definen con la mayor claridad posible las responsabilidades, alcances y funciones específicas del cargo a desempeñar incluyendo su ubicación dentro del organigrama y del

proceso productivo, sus relaciones e interacciones con otras áreas y dependencias, los planes de contingencias, los procedimientos para obtener ayuda de terceros, etc.

3.5.3.7.Sistema de turnos, rotaciones y los permisos

Es necesario que se le comunique lo relativo a horarios de trabajo, alimentación, pausas, permisos para ausentarse del puesto de trabajo, cual es el sistema de rotación de los turnos, etc.

El panorama específico de factores de riesgo, de acuerdo a la sección o puesto de trabajo y el mapa de riesgos de la empresa: es indispensable que las personas conozcan los riesgos a los que se someterán mientras desempeñan sus funciones y las medidas de control que se implementan en la empresa para mantenerlos en niveles de baja peligrosidad. Es obligación de los empleadores informar a los trabajadores propios o contratados, sobre los riesgos a que se exponen durante el desarrollo de sus labores.

3.5.3.8.Mecanismo y proceso para la dotación de ropa de labor

Es necesario que el personal dirigente explique lo relativo a la ropa de trabajo. Aquí se debe tratar además lo concerniente al uso de los guardarropas o vestideros, y la reglamentación y procedimientos establecidos para su empleo.

3.5.3.9.Equipos de protección personal requeridos en la sección

Es preciso que antes de entregárselos, se desarrolle una capacitación que tienda a generar la sensibilización y la conciencia necesaria en el empleado, para lograr con mayor facilidad y grado de compromiso la aceptación de los mismos y la adaptación a su uso permanente. Esta capacitación debe considerar como mínimo los siguientes aspectos:

- Sistema de dotación: cómo y bajo qué procedimiento puede el empleado acceder a estos (préstamo o de dotación personal), tanto en horarios diurnos como nocturnos y en días feriados.
- El mantenimiento: forma correcta de asearlos y guardarlos, con el propósito de prolongar su vida útil y mantenerlos en las mejores condiciones de uso.
- Entrenamiento para uso correcto: el futuro usuario debe conocer con toda claridad cuál es la forma técnica y correcta para el empleo de los elementos de protección personal. Es común que debido a la falta de esta información los protectores sean utilizados en forma incorrecta disminuyendo por esta causa la eficiencia del mismo con lo cual se somete el trabajador a una falsa protección.
- Procedimientos básicos de emergencia: todo personal dirigente debe cerciorarse de que, en la etapa de inducción, el trabajador conozca las emergencias más comunes que se pueden presentar, las salidas y vías de evacuación, la ubicación de los extintores y otros aspectos generales que la empresa considere conveniente tratar en éste momento, de acuerdo a la clase de riesgo de su actividad.

Toda esta información debe tratarse con claridad, ya que de ella dependerá en buena medida el nivel de desempeño en el proceso del nuevo empleado.

Todos los aspectos tratados en este proceso, deben estar por escrito y se debe de suministrar una copia al trabajador, para que los use como documentos de consulta permanente. La empresa debe guardar registros escritos y firmados por el nuevo empleado, como constancia de haber recibido la capacitación en todas las actividades realizadas en éste proceso de inducción.

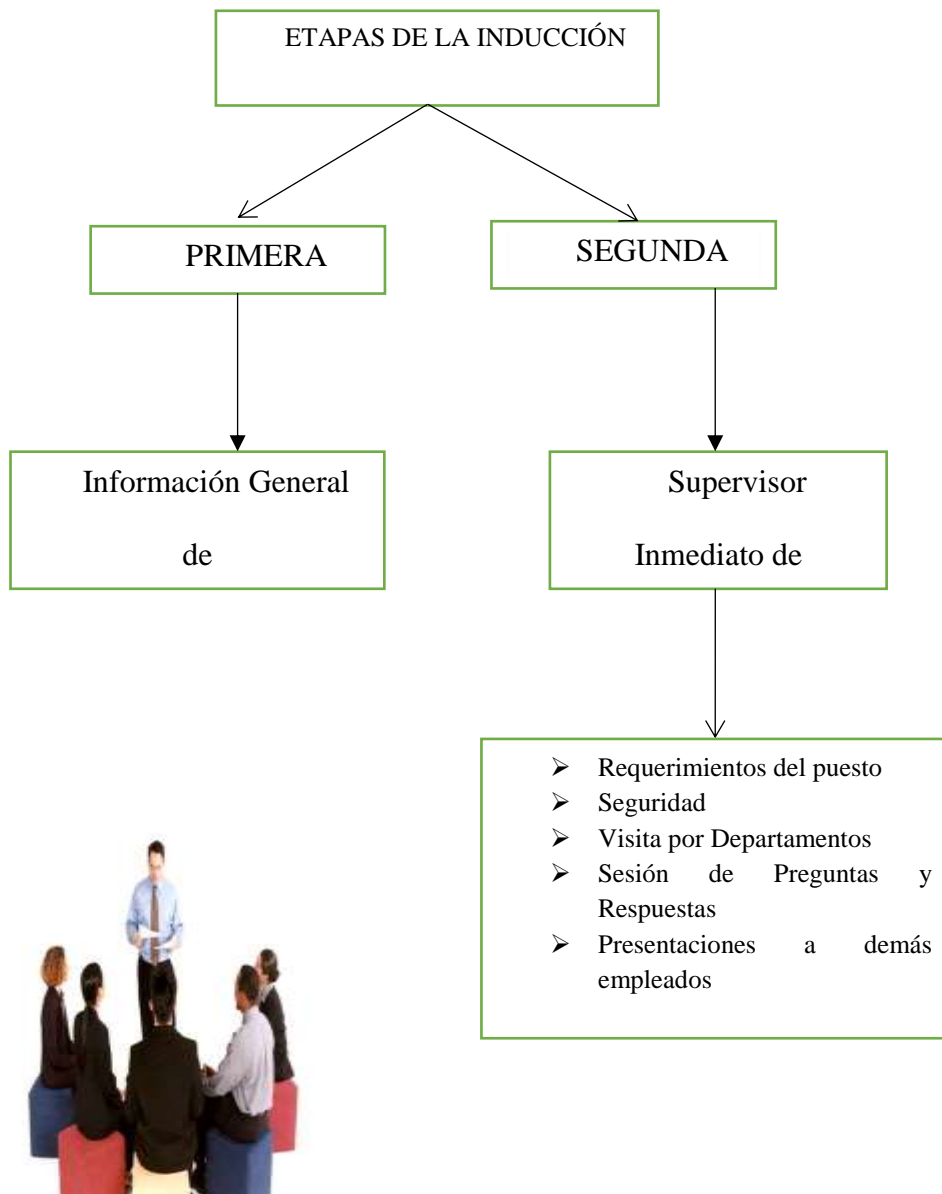
3.5.3.10. Evaluación

Luego de finalizar el proceso de inducción, y antes de terminar o durante el período de entrenamiento y/o de prueba, el personal dirigente del cargo debe realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el fin de reforzarlos.

Esta evaluación se debe hacer, con base en los documentos de registro donde consta que se recibió la capacitación por parte del trabajador.

Se debe, realizar evaluaciones periódicas de algunos cargos y funciones específicas según criterios propios de cada empresa, ya que en el día a día de la labores y ocupaciones, los procesos pasan a realizarse de forma mecánica.

Gráfico 14. *Proceso de la inducción*



3.5.3.11. *Capacitación*

La capacitación es el proceso de modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito.

➤ **Proceso de la Capacitación**

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

1. El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

➤ **Cómo determinar las necesidades de capacitación**

Cuando existe una necesidad de formación se suele detectar por carencia en objetivos de producción, bajas ventas, pérdida de cartera de clientes, entre otras. La detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres tipos de análisis:

- ✓ **Nivel de análisis de toda la organización:** el sistema organizacional: determina la importancia que se dará a la capacitación, es decir, este análisis verifica todos los factores (como planes, fuerza de trabajo, eficiencia organizacional, clima organizacional) que pueden evaluar los costos involucrados y los beneficios esperados de la capacitación. Este análisis define los objetivos de la capacitación, de acuerdo a las necesidades de la organización.
- ✓ **Análisis de los recursos humanos:** el sistema de capacitación: Este análisis procura constatar si el recurso humano es suficiente, en términos cuantitativos y cualitativos,

para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización, ya que el funcionamiento de la empresa presupone que los empleados cuentan con las habilidades, los conocimientos y las actitudes que desea.

- ✓ **Análisis de las operaciones y tareas:** el sistema de adquisición de habilidades: este análisis se efectúa a nivel de puesto y se sustenta en los requisitos que éste exige a su ocupante, es decir, considerar los puestos para los cuales las personas deben ser capacitadas. Identificar tareas, así como las habilidades y aptitudes para desempeñarlas es parte importante de este análisis.

➤ **Herramientas y técnicas de análisis de necesidades**

El análisis de las necesidades de capacitación no puede hacerse únicamente a través de la revisión de la documentación corporativa o de los registros de capacitación de los colaboradores existentes. Algunas técnicas que se pueden utilizar son:

- **Entrevistas en persona:** Reunión con ejecutivos, gerentes, especialistas en recursos humanos, entre otros, para conversar acerca de los retos y las necesidades de capacitación.
- **Encuestas:** Diseñar cuestionarios y encuestas para obtener aportaciones de diversos interesados sobre las necesidades de capacitación.
- **Reuniones con Expertos en la Materia:** Consultar con Expertos en la Materia y buscar sus aportes en las necesidades de capacitación, en la empresa y las mejores prácticas globales.
- **Observación:** Seleccione un grupo de personas en el lugar de trabajo y obsérvelos realizar sus trabajos. Luego, tome notas / recomendaciones sobre las brechas de desempeño y las necesidades de capacitación.

➤ **Ciclo de la capacitación**

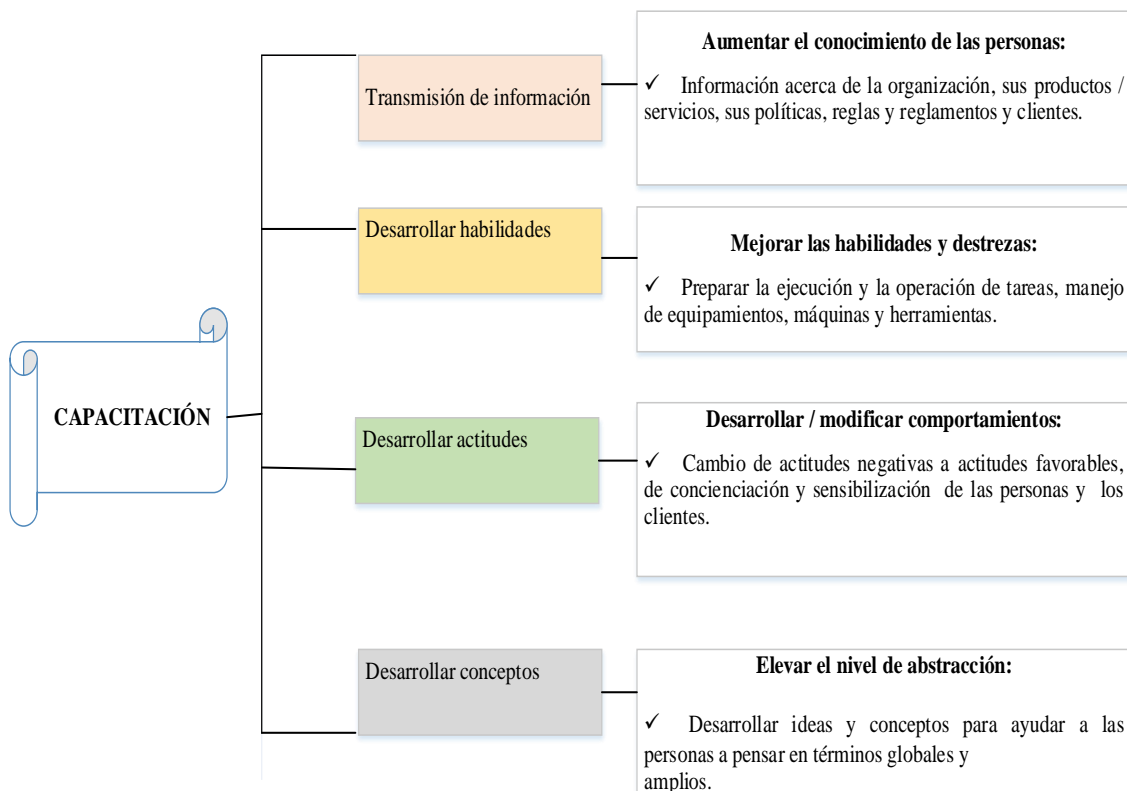
En realidad, las cuatro etapas de la capacitación implican el diagnóstico de la situación, la decisión en cuanto a la estrategia para la solución, la implantación de la acción y la evaluación y el control de los resultados. La capacitación no se debe considerar una simple cuestión de

realizar cursos y de proporcionar información, porque va mucho más lejos. Significa alcanzar el nivel de desempeño que la organización desea por medio del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella.

Para lograrlo es deseable crear y desarrollar una cultura interna favorable para el aprendizaje y comprometida con los cambios organizacionales.

No obstante, el proceso de capacitación se debe ver con cautela. En realidad, puede ser un círculo vicioso, porque si deja en cero la capacitación que se necesita, volvería a la etapa inicial, dado que fue imaginado para los tiempos de permanencia de la era industrial. En tiempos de cambio e innovación, en la nueva onda de la era del conocimiento, se debe incrementar con nuevas habilidades y competencias para garantizar la supervivencia y la competitividad de la organización en el futuro.

Gráfico 15. Etapas de la capacitación



➤ **Evaluación del programa de capacitación**

Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos. La etapa final es la evaluación para conocer su eficacia, es decir, para saber si la capacitación realmente satisfizo las necesidades de la organización, las personas y los clientes.

Como la capacitación representa un costo de inversión los costos incluyen materiales, el tiempo del instructor y las pérdidas de producción mientras los individuos se capacitan y no desempeñan su trabajo se requiere que esa inversión produzca un rendimiento razonable. Lo primordial es evaluar si el programa de capacitación satisfizo las necesidades para las cuales fue diseñado.

Las principales medidas para evaluar la capacitación son:

- ❖ Costo: cuál ha sido el monto invertido en el programa de capacitación.
- ❖ Calidad: qué tan bien cumplió las expectativas.
- ❖ Servicio: satisfizo las necesidades de los participantes o no.
- ❖ Rapidez: qué tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron.
- ❖ Resultados: qué resultados ha tenido.

➤ **Plan Anual de Capacitación**

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo. En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

El Plan de Capacitación incluye los colaboradores de la matriz y las sucursales que integran la empresa, “VASFERRI” agrupados de acuerdo a las áreas de actividad y con temas puntuales, algunos de ellos recogidos de la sugerencia de los propios colaboradores, identificados en las Fichas de Desempeño Laboral; así mismo está enmarcado dentro de los Procedimientos para capacitación, con un presupuesto asignado.

PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

Ferretería “VASFERRI” es una empresa de derecho privado, dedicada a la comercialización de productos de ferretería y materiales para la construcción.

Justificación

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que comercializa productos, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad de la atención que se brinda.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene los directivos con sus empleados, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita el cumplimiento del trabajo de cada persona.

En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación Anual en el área del desarrollo del recurso humano y mejora en la calidad del servicio al cliente.

Alcance

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la empresa “VASFERRI”

Fines del plan de capacitación

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.
- Mantener al colaborador actualizado, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

Objetivos del plan de capacitación

Objetivos Generales

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.

- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador.

Objetivos Específicos

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.

Metas

Capacitar al 100% jefes de bodega, vendedores y personal operativo de la empresa “VASFERRI”

Estrategias

Las estrategias a emplear son.

- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente.
- Realizar talleres.
- Metodología de exposición – diálogo.

Tipos de Capacitación

- **Capacitación Inductiva:** Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular. Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta.
- **Capacitación Preventiva:** Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas

metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

- **Capacitación Correctiva:** Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar “problemas de desempeño”. En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normal mente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

- **Formación:** Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.
- **Actualización:** Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad.
- **Especialización:** Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.
- **Complementación:** Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

Temas de capacitación

- Curso de materiales y productos para la construcción
- Relaciones Humanas
- Atención al cliente
- Mejoramiento Del Clima Laboral
- Normas de Control

Financiamiento

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados por la institución.



Tabla 31. Cronograma de plan anual de capacitación

Actividades	Tiempo												Presupuesto	
	Febrero		Mayo				Julio			Octubre		Diciembre		
Relaciones humanas	■	■												xxx
Atención al cliente			■	■	■									xxx
Mejoramiento del clima laboral						■	■							xxx
Curso de materiales y productos para la construcción								■	■	■				xxx
Normas de control											■	■		xxx
Total														xxx

3.5.3.12. *Evaluación de desempeño*

➤ **Introducción**

La responsabilidad por el procesamiento de la verificación, medición y seguimiento del desempeño humano es atribuida a diferentes órganos dentro de la empresa, acorde con la política de Recursos Humanos establecida. Estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo y permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

➤ **Porque se debe evaluar el desempeño**

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. Principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

1. Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y muchas ocasiones, despido de empleados.
2. Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
3. Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; en consecuencia, se debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas.

1. La evaluación debe abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos.
2. La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo. La evaluación

se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas distintas.

3. La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado. Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado.
4. La evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.

➤ **Generalmente, los puntos débiles de la evaluación del desempeño son:**

1. Cuando las personas involucradas en la evaluación la perciben como una situación de recompensa castigo por el desempeño anterior.
2. Cuando se hace más énfasis en el diligenciamiento de formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.
3. Cuando las personas evaluadas perciben el proceso como injusto o tendenciosos.
4. La falta de equidad perjudica profundamente el proceso de evaluación.
5. Cuando la evaluación es inocua, es decir, cuando está basada en factores de evaluación que no conducen a nada y no agregan valor a nadie.

➤ **Quien debe evaluar el desempeño**

La evaluación reduce la incertidumbre del empleado al proporcionarle retroalimentación de su desempeño, y busca la consonancia porque permite intercambiar ideas para lograr la concordancia de conceptos entre el empleado y su gerente. El principal interesado en la evaluación de desempeño es el empleado. Casi siempre las organizaciones crean sistemas de evaluación centralizados en un único órgano que monopoliza el asunto: el DRH. El ideal sería establecer un sistema sencillo de evaluación en que el propio cargo o puesto de trabajo proporcionase toda la información respecto del desempeño del ocupante, sin necesidad de intermediarios o de la intervención de terceros. La jerarquía, el staff y la centralización casi siempre imponen reglas y normas rígidas que se apartan de la realidad que rodea al empleado, y convierten el proceso de evaluación en una verdadera maratón burocrática. Las

organizaciones aplican diferentes procesos de evaluación, a continuación, se examina cada una de estas alternativas.

Autoevaluación de desempeño: el ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar subjetividad implícita en el proceso. En organizaciones abiertas y democráticas, el empleado es responsable de su desempeño y del monitoreo, con la ayuda superior. En estas organizaciones, cada persona evalúa constantemente su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados parámetros fijados por el superior o por la tarea. Cada persona puede y debe evaluar su desempeño en la consecución de metas y resultados fijados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño, las debilidades y fortalezas, las potencialidades y las fragilidades y, con esto reforzar y mejorar resultados personales.

El gerente: corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. En estas organizaciones, el gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con la asesoría del órgano de RH que establece los medios y criterios para realizar la evaluación. El órgano de RH asume la función de staff para implementar, acompañar y controlar el sistema, mientras el gerente mantiene la autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados por medio del sistema.

El empleado y el gerente: si la evaluación de desempeño es una responsabilidad de línea y si el mayor interesado en ella es el propio empleado, una alternativa interesante es la aproximación de las dos partes, el gerente sirve de guía y orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente. El gerente da todos los recursos al empleado (orientación, entrenamiento, consejería, información, equipamiento, metas y objetivos por alcanzar) y espera resultados, mientras el empleado proporciona el desempeño y los resultados y espera recursos del gerente.

Equipo de trabajo: en esta modalidad, el equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar. El equipo se responsabiliza de la evaluación de desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas por alcanzar.

Evaluación de 360° recientemente surgió otra novedad: la evaluación circular de desempeño, en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participan el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360°. La evaluación realizada de este modo es más rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros.

El órgano de RH: el órgano de RH asume totalmente la responsabilidad de la evaluación del desempeño de todas las personas de la organización. Casi siempre, cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes, las reglas y normas burocráticas limitan la libertad y flexibilidad de las personas involucradas en el sistema.

Evaluación hacia arriba: constituye una faceta específica de la alternativa anterior. Al contrario de la evaluación del subordinado por el supervisor, la evaluación hacia arriba es la otra cara de la moneda, pues permite que el equipo evalúe como proporciono el gerente los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos y como podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados. Permite que el grupo promueva negociaciones e intercambios con el gerente, exigiendo nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación que den más libertad y eficacia a las relaciones laborales. Algunas organizaciones van más allá, al proponer que los empleados evalúen la compañía y se les proporcione retroalimentación de los resultados alcanzados y las medidas correctivas necesarias para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas de las personas.

➤ **¿De quién es la responsabilidad de la evaluación de desempeño?**

Gráfico 16. Responsables de la Evaluación de desempeño

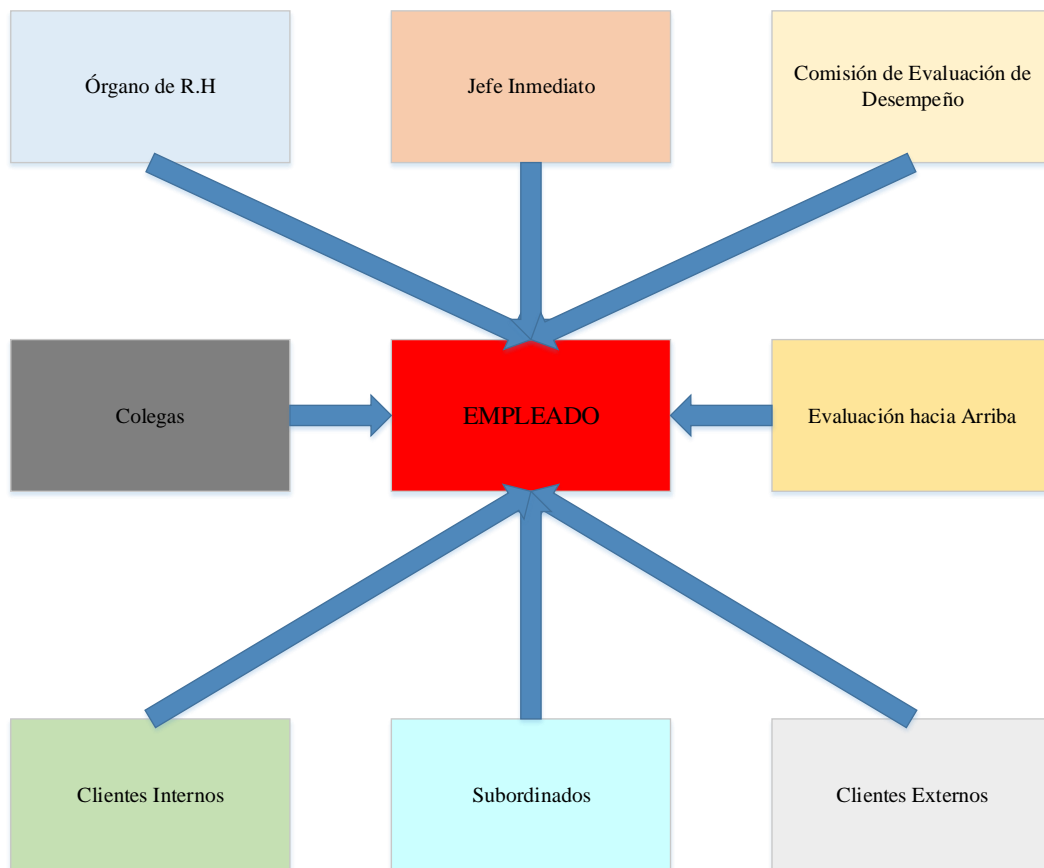


Tabla 32. Criterios o factores de evaluación más utilizados para evaluar el desempeño

Habilidades/capacidades/ necesidades/rasgos	Comportamientos	Metas y resultados
Conocimiento del cargo	Desempeño de la tarea	Cantidad de trabajo
Conocimiento del negocio	Espíritu de equipo	Calidad de trabajo
Puntualidad	Relaciones humanas	Satisfacción del cliente
Lealtad	Cooperación	Reducción de costos
Honestidad	Creatividad	Rapidez en las soluciones
Presentación personal	Liderazgo	Reducción de desperdicios
Sensatez		Ausencia de accidentes
Capacidad de realización	Personalidad	Mantenimiento del equipo
Compresión de situaciones	Sociabilidad	Atención a los plazos
Facilidad de aprendizaje	Hábitos de seguridad	Enfoque en los resultados

Tabla 33. Escala grafica de evaluación de desempeño

Factores:	Óptimo = (5)	Bueno= (4)	Regular= (3)	Apenas aceptable= (2)	Deficiente= (1)
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre está por debajo de los estándares
Calidad (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
Creatividad (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

A continuación se te explicará la forma en que será evaluado el desempeño, con el fin de ser objetivos, equitativos, justos e imparciales.

Para la evaluación de desempeño que será aplicado al vendedor de la empresa VASFERRI está estructurado por los siguientes pasos:

Información del empleado

- Nombre del empleado
- Cargo
- Jefe inmediato
- Departamento
- Fecha

Tiempo de cargo

- Periodo prueba
- Menor a un año
- Menor a dos años
- Más de dos años

La Evaluación de Desempeño consta de factores y actividades

- Cantidad de trabajo
- Calidad de trabajo
- Iniciativa e interés
- Relaciones humanas
- Hábitos de trabajo
- Metas

Al finalizar de la evaluación se obtendrá sus respectivos resultados, conclusión, recomendaciones y las firmas del empleado, recursos humanos y jefe inmediato. Se dará a conocer las instrucciones generales de acuerdo a la valoración que esta adjunta al anexo.

➤ Lector biométrico

El control de acceso biométrico a través de sensor de huellas digitales ofrece a las empresas control sobre su personal en plantilla, conociendo sin ningún tipo de error las horas de entrada

y de salida. Un sistema fácil de instalar y de uso tan sencillo como colocar el dedo sobre el sensor dactilar.

El lector biométrico de huellas digitales es un sistema empleado por las empresas para llevar un control sobre las entradas y las salidas de personal.

El lector dactilar lee la huella, la registra y la compara con las almacenadas en la base de datos, para poder realizar la identificación. En caso de que los datos no coincidan es rechazada.

Ventajas del detector de huellas

- Su uso es tan sencillo como poner el dedo sobre el sensor.
- Se evitan así las tarjetas de marcaje y sus inconvenientes, como que se estropee o extravíe.
- También se elimina el fraude al reconocer los empleados por su huella dactilar sólo ellos pueden verificar sus horas de entrada y salida.
- No es necesario hacer un control manual para conocer las horas realizadas por cada empleado.

Hoy en día, el lector de huella digital es considerado como uno de los mejores métodos de la biometría. Ofrecen un alto grado de confiabilidad, seguridad y rapidez en la identificación de personas, así como en el control de asistencia de personal.

Este es uno de los métodos más utilizados por las diferentes empresas y organizaciones alrededor del mundo. Debido a los recientes avances tecnológicos, este se ha convertido en un método accesible y factible para cualquier tipo de organización.

Se puede decir que las personas contamos con tarjetas de identificación integradas, nuestras huellas digitales, las cuales son diseños únicos e irremplazables. En nuestros dedos tenemos relieves que se formaron por una combinación de factores genéticos y ambientales.

Estos lectores detectan todos los relieves del dedo por medio de luz o por sensores eléctricos y generan una imagen tridimensional que es enviada a una base de datos. Esta imagen es

almacenada como información personal. Luego, para llevar a cabo la identificación, se añade al sistema los datos personales de cada persona.

El algoritmo específico extrae puntos determinados de la imagen y la convierte en un código encriptado para representar al usuario. Cada vez que las personas colocan el dedo sobre el lector, este envía la información y el sistema compara con las muestras registradas. Finalmente, verifica a quién le pertenece la huella.

Los lectores de huella digital cuentan con innumerables ventajas tales como:

- Evitan la suplantación de identidad, ya que los atributos físicos de una persona es imposible de falsificar.
- Evaluación del cumplimiento del personal a través de estadísticas y tendencias en tiempo real.
- Los lectores de huella digital brindan métricas que contribuyen con la toma de decisiones, así como en el buen desarrollo de la empresa.
- No más posibles errores de marcado.
- Ahorro en los costos, ya que no será necesario utilizar tarjetas de identificación.
- No es necesario invertir en el mantenimiento de los dispositivos.
- No necesitan software costoso para su buen funcionamiento.
- No más posibles riesgos de olvidar códigos o contraseñas.

Un Sensor de huellas digitales (también conocido como Sensor de huella dactilar, Lector de huella dactilar o Sensor biométrico) Es un dispositivo que es capaz de leer, guardar e identificar las huellas dactilares (Generalmente del dedo pulgar, aunque la mayoría no tienen problemas en aceptar los demás dedos). Todos los sensores biométricos cuentan mínimamente con una pieza que es sensible al tacto (Que es el sensor en si aunque luego hacen falta ciertas partes electrónicas) Estos dispositivos se han hecho populares a raíz de que los últimos smartphones y tablets han incorporado dicho sistema pues son los que mayor seguridad aportan. En la actualidad, las contraseñas proporcionan algo de protección, pero recordar y saber dónde están guardados los diferentes códigos de cada máquina es un problema en sí mismo. Con las tarjetas inteligentes, sucede algo similar: si perdemos nuestra tarjeta no podremos hacer uso de las facilidades que brinda. Parecería lógico utilizar algún identificador que no se pudiese perder, cambiar o falsificar. Las técnicas de la biometría se aprovechan del hecho de que las

características del cuerpo humano son únicas y fijas. Los rasgos faciales, el patrón del iris del ojo, los rasgos de la escritura, la huella dactilar, y otros muchos son los que se utilizan para estas funciones, incluyendo el ADN.

Gráfico 17. Lector biométrico




Hoja de autorización de salida o permiso

Este formato debe ser lleno obligatoriamente para los empleados de la empresa Vasferri, que tenga que abandonar su puesto de trabajo dentro de horario laboral por motivos personales, salud u otros que ameriten dicha salida.

Este formato ayudara a verificar la hora de salida y entrada en el caso que sea solo por un lapso de tiempo corto y así evitar problemas y sanciones dentro de la empresa.

Tabla 34. Hoja de salida

					EMPRESA VASFERRI S.C.C.				
					HOJA DE SALIDA				
Nombres y Apellidos:									
Función que desempeña:									
Día	Mes	Año	Hora de Salida		Hora de Retorno:				
Motivo									
Personales:		<input type="checkbox"/>			Salud:		<input type="checkbox"/>		
Particular:		<input type="checkbox"/>							
<p>-----</p> <p>Firma de autorización.</p>					<p>-----</p> <p>Firma del empleado.</p>				

CAPITULO IV

4. IMPACTOS

4.1. Introducción

A continuación, en este capítulo se presentan los posibles impactos que se generarían con la ejecución de la propuesta. Vale decir que las normas de control interna redactadas e impresas en un documento no funcionarían por sí mismas, si no se cuenta en la organización con el liderazgo del nivel directivo y la actitud de los colaboradores para mejorar la gestión empresarial.

En el presente proyecto se presenta una demostración de impactos positivos y negativos que generará de acuerdo al indicador seleccionado.

Para el análisis de los impactos existen varios métodos que permiten evaluar cada indicador, se ha escogido la más idónea para la presente investigación, la cual nos permitirá desarrollar de manera efectiva y real.

4.2. Objetivo

- Identificar los impactos que genere la implantación al Sistema de Control Interno para el área de talento humano.

4.3. Principales impactos

A continuación, detallaremos los procesos que se ha alcanzado para realizar los impactos que se generó por la entidad.

1. Impacto Económico
2. Impacto Organizacional
3. Impacto de Imagen Empresarial

Para analizar los impactos positivos y negativos se realiza una matriz de interpretación y su valor de calificación.

4.4. Matriz de Impacto

Tabla 35. Matriz de impacto

VALOR	INTERPRETACIÓN
3	Impacto Positivo Alto
2	Impacto Positivo Medio
1	Impacto Positivo Bajo
0	No hay Impacto
-1	Impacto Negativo Bajo
-2	Impacto Negativo Medio
-3	Impacto Negativo Alto

También se utilizará una formula en la que detallaremos a continuación, la cual servirá para el cálculo y su interpretación del impacto causado.

$$\text{Impacto causado} = \frac{\Sigma}{n}$$

Donde:

Σ = Sumatoria de niveles de ponderación

n= Número de indicadores

4.5. Análisis de impactos

4.5.1. Impacto económico

Tabla 36. Impacto económico

Indicadores	Nivel de impacto							Total
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Optimización de recursos						x		2
Rentabilidad						x		2
Precios justos							x	3
Ingresos						x		2
Total						6	3	9

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: Investigación

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\Sigma}{\text{Número de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de Impacto} = 9/4=2,25$$

Nivel de impacto= 2 → Impacto positivo medio

Análisis

El impacto económico es positivo medio, por lo que podemos decir que es favorable para la empresa, debido a la optimización de los recursos, de preferencia el talento humano que presta la fuerza laboral, al aplicar un adecuado control interno agiliza los procesos y genera mayor rentabilidad y permite brindar un mejor servicio.

4.5.2. Impacto organizacional

Tabla 37. Impacto organizacional

Indicadores	Nivel de impacto							Total
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Tiempo de capacitación						x		2
Segregación de funciones						x		2
Evaluación de desempeño						x		2
Total						6		6

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\Sigma}{\text{Número de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = 6/3$$

Nivel de impacto = 2 → Impacto positivo medio

Análisis

El impacto organizacional muestra una valoración de 2, que equivale a un impacto positivo medio, por tanto, la implementación del presente trabajo de investigación no es lo suficientemente efectivo para mejorar todos los controles necesarios para una óptima ejecución de labores y procedimientos en las tareas cotidianas que la empresa requiere de sus trabajadores.

4.5.3. Impacto de imagen empresarial

Tabla 38. Impacto de imagen empresarial

Indicadores	Nivel de impacto							Total
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Fácil acceso						x		3
Rapidez						x		2
Calidad y aceptación de la variedad de productos.						x		3
Total						2	6	8

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\Sigma}{\text{Número de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = 8/3$$

$$\text{Nivel de impacto} = 2,67 \rightarrow \text{Impacto positivo medio}$$

Análisis

El impacto de imagen empresarial según el resultado nos indica que el 2,67 es un impacto positivo medio, ya que su ubicación es estratégica cuenta con fácil acceso de los clientes, además posee una amplia gama de productos de buena calidad y precios convenientes, la atención es buena y eficaz y lo más importante que los controles del talento humano que atiende al público sea excelente para que el cliente lleve una buena imagen de la empresa.

CONCLUSIONES

Una vez terminado el trabajo de investigación se emiten las siguientes conclusiones basadas en la empresa “VASFERRI”:

- Analizado los antecedentes de la empresa “VASFERRI” nos fue posible determinar que existen falencias en el área de talento humano que no permiten un buen funcionamiento de la empresa, carece de inducción de la filosofía organizacional y, por ende, no cumple con los objetivos trazados.
- Para facilitar la comprensión del trabajo se define conceptualmente los temas relevantes y necesarios, con ello el lector tiene una perspectiva clara de lo que le interesa conocer.
- La carencia primeramente de un departamento de talento humano y la falta de control, demuestra que se administra en cierta parte de forma empírica al personal, por ello se comete errores a la asignación de tareas o duplicidad de funciones, por ello mediante la presente propuesta se brinda una guía administrativa para realizar evaluaciones de desempeño y controles a los trabajadores.
- Al concluir el trabajo de investigación y considerando que se aplique a la empresa, este puede dar como resultado impactos favorables o adversos de acuerdo al sector que se pretenda evaluar.

RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan recomendaciones considerando la propuesta de control interno para fortalecer la gestión en el área de talento humano de la empresa “VASFERRI”.

- Para el mejor desempeño laboral de los empleados se recomienda a la empresa Vasferri la implementación del **SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE LA “EMPRESA VASFERRI S.C.C” CANTON OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA**”.
- El capital humano es parte fundamental de la empresa por lo tanto se recomienda que se incremente la inversión para capacitaciones en diferentes áreas tanto técnicas como de motivación personal, social y familiar, esto incentiva a los trabajadores a sentirse más comprometidos, alimenta la lealtad y productividad de cada uno de los colaboradores.
- Se recomienda tanto a directivos de la empresa aprovechar al máximo la información que contiene el presente documento, que contribuye a dirigir en forma eficiente la empresa y llevarla a alcanzar el éxito y la competitividad. Pues con el sistema de control interno la empresa tomará un nuevo rumbo y tendrá un impacto positivo tanto interno como externo.
- Se debe evaluar periódicamente el desempeño y cumplimiento del personal en cada una de las funciones y tareas que se le asignan, además actualizar la información que sea necesario del presente trabajo investigativo para que siga siendo una herramienta administrativa útil para la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Bernal, E. S. (2016-01-01). *Cartilla laboral 2016*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Código del trabajo* . (2017-01-01). Quito-Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Enrique, L. (2009). *Control Interno: Informe Coso*. El Cid Editor.
- Gaitán, R. E. (2015). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna (2a. ed.)*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- González, A. C. (2014). *Proceso administrativo*. México: Grupo Editorial Patria. }
- Guzmán, A. F. (Enero 2012). *Las políticas de comunicación*. El Cid Editor | apuntes.
- Idalberto, C. (2009). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. Mexico: Rosalba Michaca y Edmundo Carlos Zuñiga Gutierrez.
- Jaspe, E. E. (2015). *Estrategia metodológica para el desarrollo curricular de la especialización en Gestión del Talento Humano en las organizaciones*. Habana: Editorial Universitaria.
- Laborde, J. L. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo*. Barranquilla : Universidad del Norte.
- Ladino, E. (2009). *Control Interno*. Control Interno El Cid Editor.
- Montarce, J. (2016). *El talento humano en hotelería y turismo*. Argentina: Ugerman Editor.

ANEXOS

ANEXO 1

REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA “VASFERRI”

REQUISITOS PARA SER TRABAJADOR DE LA EMPRESA VASFERRI

Art. 1.- Para ser trabajador de EMPRESA VASFERRI, debe cumplirse con los siguientes requisitos:

- a. Ser plenamente capaz de contratar en materia laboral, con la disposición del Artículo 35 del Código del Trabajo; esto es suscribir el contrato de trabajo correspondiente, debidamente registrado ante el Ministerio de Relaciones Laborales.
- b. Proporcionará por escrito al empleador su dirección domiciliaria, debiendo comunicar de inmediato y por escrito cualquier cambio relativo a su domicilio.
- c. Ningún trabajador será contratado sin previa aprobación del chequeo médico de admisión, debiendo presentar también el certificado de salud ocupacional otorgado por el Ministerio de Salud;
- d. Rendir garantía o caución legal y suficiente a satisfacción de la EMPRESA VASFERRI, cuando se trate de trabajadores que tengan que manejar fondos o tener en custodia bienes del Empleador; por el monto que se vaya a manejar y que no atente contra la economía del trabajador.

CLASES DE TRABAJADORES

Art. 2.- Los trabajadores de la EMPRESA VASFERRI, están clasificados de la siguiente manera:

- a. A plazo fijo : Aquellos que tengan contratos de uno a dos años de duración no renovables por tiempo fijo;
- b. Eventuales: Ocasionales y de temporada.- Son los trabajadores que fueron contratados para una labor eventual ocasional, o de temporada, de conformidad con los contratos de trabajo celebrados por cada trabajador.
- c. A prueba: Aquellos trabajadores comprendidos en el Art. 15 de Código del Trabajo, que tienen una duración máxima de noventa días, pudiendo cualquiera de las partes dar por terminado el contrato de trabajo con simple aviso, dentro del mencionado período de prueba.

JORNADAS Y HORARIOS DE TRABAJO

Art. 3.- LA EMPRESA VASFERRI establece sus labores diarias en jornadas acorde con sus necesidades de trabajo y comercialización de productos y materiales para la construcción.

- a. La jornada ordinaria de trabajo de la EMPRESA VASFERRI será de ocho horas diarias de tal manera que no excedan de cuarenta horas semanales cumplidas en cinco días;
- b. El trabajador que faltará injustificadamente, se atrase o dejare de trabajar sin justificaciones previa, perderá la parte proporcional de su sueldo, sin perjuicio de la sanción respectiva; el empleado a través del jefe de talento humano llevará un registro diario de las novedades suscitadas en la asistencia del trabajador.
- c. En cualquier caso, la ausencia del trabajo sin previo aviso, ni justificación será sancionado de acuerdo a lo estipulado en los artículos 54 y 59 del Código de Trabajo.

Art. 4.- Sin las jornadas de trabajo exceden de las 40:00 Horas, el Empleador se sujetará a lo que la ley prescribe en relación con las horas suplementarias y extraordinarias de trabajo.

Art.5.- El trabajo que se ejecutare el sábado y domingo o en día de descanso obligatorio deberá ser pagado con un ciento por ciento de recargo, a excepción de los que trabajan por turnos en esos días, para quienes designará otro tiempo igual en la semana para el descanso, mediante acuerdo entre el empleado y trabajador.

Art. 6.- Las horas fijadas en el horario de trabajo inician y dan término a la labor efectiva. En consecuencia, a la hora del inicio el trabajador deberá estar en su puesto de trabajo laborando, lo mismo que se entenderá a la hora fijada para la terminación de la jornada. Queda prohibido a los trabajadores permanecer en el lugar trabajo, fuera de su respectivo horario, a no ser que tengan autorización del funcionario competente de la EMPRESA VASFERRI.

Art.7.- Si el trabajo se interrumpe por motivos ajenos a la voluntad del Empleador o de los trabajadores el empleador puede recuperar las horas perdidas conforme a lo determinado por el Art.60 del Código de Trabajo.

Art.8.-El pago por trabajo suplementario y recargo por trabajo nocturno se efectuará previa autorización del Empleador o de quien lo represente y se cancelará junto con la remuneración correspondiente al periodo o más tardar junto con el salario del periodo del periodo siguiente:

CONTROL DEL TIEMPO

Art. 9.- El control del tiempo de labor, en la EMPRESA VASFERRI, lo efectuará a través de libro, tarjetas, hoja de salida o huella digital de asistencia las que deberán ser firmadas o marcadas en el reloj marcador con el debido cuidado de manera que estas queden impresas cada vez con absoluta claridad.

Art.10.-La omisión de firmas en la hoja o marca en la tarjeta de asistencia, sea a la hora de entrada o salida o en cualquier momento que se deba formar o marcar la tarjeta de control, hará presumir ausencia correspondiente a la jornada, para suprimir ausencia a la fracción correspondiente de la jornada, toda vez que este sistema constituye el medio de control de ausencia a menos que el trabajador justifique que estuvo laborando o que el reloj no funcionó.

Art.11.- Los trabajadores que llegaren con cinco minutos de retraso serán sancionados de acuerdo a este reglamento. La falta de puntualidad al trabajo por más de tres veces en un período mensual será causa suficiente para dar por terminada la relación de trabajo, previo visto bueno. Se considera como falta grave.

Art.12.-Si el trabajador incurriera en falta de asistencia injustificada por más de tres días consecutivos en un periodo mensual de labores, o más de cuatro no consecutivos, dará derecho a que el Empleador de por terminado el contrato de trabajo, previo visto bueno pues se considera como falta grave.

Art.13.-También se utilizará la tarjeta con el fin de registrar las autorizaciones para abandonar los sitios de trabajo por situaciones tales como: servicio médico, servicio social, otros, con la autorización del gerente, caso de calamidad doméstica, y en los casos que se solicite permisos ocasionales para abandonar el sitio de trabajo, llenando la hoja de salida para el efecto.

DE LAS REMUNERACIONES Y GARANTÍAS

Art.14.-La remuneración que recibirán los trabajadores se sujetará a la ley y a las convenciones contractuales, pero no podrá ser inferior a la remuneración básica unificada o al establecido en las tablas sectoriales. El trabajador que no estuviera de acuerdo con la cantidad de su remuneración mensual reclamará de forma inmediata a contabilidad y de no ser subsanado o aclarado por esta dependencia, podrá acudir ante el Empleador, para solucionar en forma adecuada y equitativa el reclamo.

DE LAS VACACIONES, PERMISOS Y LICENCIAS

DE LAS VACACIONES

Art.15.- Los trabajadores que hayan prestado sus servicios por doce meses continuos tendrán derecho a gozar de 15 días ininterrumpidos de vacaciones.

Los trabajadores que se encuentren prestando sus servicios por más de cinco años para el mismo empleador tienen derecho a gozar de un día adicional de vacaciones o recibir en dinero la remuneración correspondiente a dichos días.

Art.16.- A fin de que no se interrumpan las labores en la EMPRESA VASFERRI, se hará un calendario anual de vacaciones para todos los trabajadores.

Art.17.- LA EMPRESA VASFERRI, podrá posponer las vacaciones del o de los trabajadores y proporcionarlas en forma conveniente y escalonada, para que no se interrumpan los trabajos regulares del Empleador.

Art.18.- Cuando se trate de labores técnicas o de confianza para las que es difícil reemplazar por corto tiempo, el Empleador podrá negar las vacaciones hasta un año, para acumular necesariamente a la de los años siguientes de acuerdo al Art.74 del Código del Trabajo.

Art.19.- El trabajador podrá no hacer uso de sus vacaciones hasta por tres años consecutivos, a fin de acumularlas en el cuarto año, de conformidad con el Art.75 del Código de Trabajo.

DE LOS PERMISOS

Art.20.- Los permisos para atender asuntos personales, son autorizados por el Empleador y se conceden al personal para ausentarse temporalmente del centro de trabajo, con un máximo de los días, los que serán descontados de los días de goce de vacaciones del trabajador/a.

Art.21.- Los permisos por salud son aquellos que son otorgan por decaimiento de la salud del trabajador/a en el centro de trabajo o por atenciones en el IESS, los mismos que serán comunicados al Empleador, dentro del día y justificados con la constancia de atención médica expedida o certificada por el IESS, caso contrario será considerada como faltas injustificadas. El Empleador podrá solicitar al IESS la verificación de la autenticidad de los documentos presentados por el trabajador/a.

Art.22.-Se otorgarán permisos con goce de sueldos, en los siguientes casos:

- a) Por fallecimiento de familiares (padres, cónyuge, hijos y hermanos), se otorgarán cinco días. Si el deceso aconteció en lugar distinto al de su sede habitual de trabajo el permiso será de 8 días.
- b) Por lactancia materna a dos horas diarias, hasta que el hijo tenga (09) meses de edad. Este permiso podrá ser fraccionario en dos tiempos iguales y será otorgado dentro de su jornada laboral.
- c) Por Matrimonio, se otorgará hasta cinco días.
- d) Por notificación judicial al trabajador/a, el tiempo que dure la diligencia más el término de la distancia.
- e) Por estudios, especializaciones y pos-grados previa solicitud documentada del trabajador/a y autorización del Empleador.
- f) Por asuntos particulares, que se otorga con el fin de facilitar al trabajador/a la atención de los asuntos personales, irán a cuenta del descanso vacacional, con un máximo de tres días.

DE LAS LICENCIAS

Art.23.- El empleador otorgará a los trabajadores/as licencias por:

- a) Paternidad: diez días en parto normal , parto múltiple cinco días adicionales;
- b) Adopción: 15 días para el padre y la madre;
- c) Maternidad:12 semanas;
- d) Lactancia: 2 horas diarias durante 9 meses.

DE LAS OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

Art.24.- Además de las obligaciones establecidas en el Art.45 del Código de trabajo y demás leyes pertinentes que rigen la relación laboral, los trabajadores y obreros del empleador tienen las siguientes obligaciones:

- a) Desempeñar sus actividades con eficiencia, cuidado y esmero y cumplir con las labores que le sean asignadas por el jefe de Talento Humano y personal de la EMPRESA VASFERRI determine;

- b) Para la realización de sus actividades, se someterán a los procedimientos, políticas e instrucciones emanadas del Empleador y a las órdenes de sus jefes inmediatos o superiores;
- c) Asistir puntualmente a su trabajo y permanecer en el lugar que para el desempeño de sus funciones le hubiere señalado;
- d) Observar buena conducta en los lugares y horas de trabajo y en general durante su permanencia en las dependencias de la EMPRESA VASFERRI;
- e) Respetar y obedecer a sus superiores y mantener completa armonía con los compañeros de trabajo;
- f) Sujetarse a la medida de prevención y riesgos del trabajo que establecen las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes, las normas del presente reglamento y lo que el Empleador haga conocer mediante rótulos, folletos etc, Y abstenerse a todo en cuanto pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros, de sus superiores así como las de las instalaciones, oficinas, bodega de almacenamiento, y demás lugares de trabajo.
- g) Cumplir con las disposiciones de carácter higiénico y otras medidas preventivas de salud que fueren establecidas por el Empleador;
- h) Defender los intereses de la empresa evitando que sufra daño o perjuicio los bienes de ella, para lo cual están obligados a cuidar los materiales y acabados para la construcción, equipos de trabajo en general que estuvieren a su cargo respondiendo pecuniariamente por los daños y perjuicios que ocasionaren por su negligencia, imprudencia, empírica e inobservancia del presente reglamento y mal disposiciones internas de la empresa;
- i) Atender al público en forma en forma esmerada y cordial, de acuerdo a los procedimientos y fórmulas determinadas por el empleador. Si se determina responsabilidad directa de un trabajador por incumplimiento de los procedimientos mencionados este deberá responder en proporción al daño causado, ya sea a los materiales y acabados para la construcción en general;
- j) Cuando tengan que hacer que formular consultas, solicitudes o reclamos lo deberán hacer acudiendo primero a su Jefe inmediato y si es necesario posteriormente a las máximas autoridades del Empleador;
- k) Deberán tener su carnet de salud y certificado de antecedentes policiales actualizados;

- l) Deberán ahorrar la energía, el agua y el teléfono, de manera que estos servicios sean utilizados exclusivamente para actividades relacionadas con el funcionamiento de la empresa;
- m) Entregar al Empleador al momento de separarse del servicio o salir de vacaciones o licencia temporal, en buen estado todos los útiles, enseres, implementos, ropa de trabajo, maquinarias, vehículos y equipos de trabajo en general que les hubieren sido proporcionados para el desarrollo de sus actividades salvo el natural deterioro por el uso normal,
- n) Ejecutar, de acuerdo con las instrucciones establecidas en los horarios, todos los trabajadores que fueren ordenados en forma verbal o escrita, inclusive, en horas suplementarias o jornadas extraordinarias, no pudiendo dejar abandonado su puesto de trabajo hasta que llegue el remplazo;
- o) Marcar la huella dactilar o personalmente la tarjeta de control de tiempo ;
- p) Están obligado a guardar absoluto secreto sobre las normas y procedimientos que son propias de la EMPRESA VASFERRI;
- q) Atender debidamente al cliente, guardar compostura y educación ante el público y utilizar los uniformes otorgados por el Empleador, en forma adecuada y permanente;
- r) Presentarse en el lugar de trabajo en óptimas condiciones, lo que significa, no acudir bajo los efectos del alcohol, drogas o estupefacientes peor consumirlos dentro del trabajo.

OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR

Art.25.- LA EMPRESA VASFERRI a más de las establecidas en el código de trabajo y este reglamento interno son obligaciones del Empleador las siguientes:

- a) Proporcionar en los lugares de trabajo, los medios higiénicos necesarios;
- b) Proveer las herramientas y elementos necesarios para que se cumplan las normas de seguridad e higiene del trabajo;
- c) Prestar inmediatamente al trabajador los primeros auxilios en caso de accidente o enfermedad;
- d) Pagar en forma oportuna y completa la remuneración y demás beneficios laborales que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de conformidad con las disposiciones del Código del trabajo y más normas vigentes del Empleador;
- e) Atender los reclamos de los trabajadores;

- f) Establecer programas anuales de capacitación motivación para los trabajadores, para su competitividad;
- g) Hacer conocer los reglamentos, resoluciones o instructivos relativos a los relaciones laborales;
- h) Entregar con la debida anticipación, los equipos de seguridad para la realización de los trabajos;

PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES

Art.26.- Además de las prohibiciones establecidas en el Art.46 del Código de trabajo, la empresa prohíbe terminantemente a sus trabajadores lo siguiente:

- a) Suspender las laborales o abandonar su sitio de trabajo aún para dirigirse a otra sección, planta o dependencia del Empleador, a menos que cumpla una comisión ; tanto más grave será esta falta si lo hace con destino a la calle u otra parte donde no exista relación con sus labores;
- b) Encargar a otra persona la relación del trabajo que le ha sido asignado salvo que lo haga con el consentimiento expreso del Empleador;
- c) Negarse a trabajar en labores, funciones u horarios que le sean determinados mediante el Contrato de trabajo. El trabajador está obligado además a prestar su cooperación en algún otro trabajo similar al habitual cuando por cualquier motivo no pudiere desempeñar sus funciones específicas o a juicio de la EMPRESA VASFERRI debiere desempeñar otra labor;
- d) Introducir bebidas alcohólicas, drogas o estupefacientes y/o consumirlos durante la jornada. Tampoco podrá ingresar con objetos que no sean destinados a la realización de las labores, como bolsas, maletas, carteras, etc., sin permiso del funcionario competente;
- e) Portar armas de cualquier clase dentro de los recintos de la empresa o en los transportes, salvo los que por su actividad lo exija, caso en el cual portará la debida autorización;
- f) Formar grupos, interrumpiendo a los demás en sus labores o para realizar actividades políticas o religiosas dentro de las dependencias de la EMPRESA VASFERRI;

- g) Alterar, borrar o rectificar las tarjetas de los relojes marcadores ya sean asignadas a su trabajo o al de cualquier compañero. Igual prohibición corre para las hojas de control y para los formularios de permiso y vacaciones;
- h) Realizar o ejecutar en los lugares de trabajo cualquier clase de juegos de suerte o de azar;
- i) Ofender, hostilizar, coaccionar o agredir a los compañeros de trabajo, dentro de las instalaciones de LA EMPRESA VASFERRI, o fuera de la misma cuando esté en su representación;
- j) Hacer préstamos entre los trabajadores de la empresa, considerándose falta grave cuales tales actos impliquen extorsión, abuso de confianza.

DE LAS SANCIONES

Art.27.- Los jefes de área reportarán al Empleador las faltas cometidas por los trabajadores.

Art.28.- La única persona autorizada para aplicar las sanciones establecidas en el presente Reglamento es el Empleador.

Art.29.- Para su aplicación las sanciones faltas provienen de dos tipos de faltas: faltas leves y faltas graves.

Art.30.- Son faltas leves todas las transgresiones que no sean calificadas como grave por el presente reglamento interno y todas aquellas que no acarreen la separación justificada del trabajo de acuerdo con las diferentes normas del Código del Trabajo, reglamentos y normas generales de higiene del trabajo.

Art.31.- Las faltas leves serán sancionadas con amonestación escrita y/o sanción pecuniaria con una multa que en ningún caso puede exceder del diez por ciento de la remuneración diaria del trabajador;

La cuantía de la sanción pecuniaria dentro de los límites señalados será fijada en consideración a la naturaleza de la infracción cometida, el hecho de cometer por tercera vez una falta leve, se tomará como falta grave.

Art.32.- Toda sanción de falta leve será comunicada al trabajador por escrito, con copia al Empleador y a las autoridades del trabajo competente.

Art.33.- Serán considerados como falta grave los actos de indisciplina o desobediencia graves, aquellos que están previstos en el artículo 172 del Código del Trabajo, y todas aquellas que han sido especificadas como tales en el presente reglamento interno.

Art.34.- Las faltas graves se sancionaran de acuerdo a la ley con amonestaciones escritas y solicitando el visto bueno a las autoridades del trabajo.

Art.35.-Los trabajadores responderán por la pérdida, deterioro, destrucción, daños y perjuicios que causen a los bienes, maquinarias, vehículos, herramientas, equipos de trabajo, ropa de trabajo, equipos de oficina y documentos en general de la empresa que estuvieren a su cargo en razón de las funciones propias de cada trabajador o de aquellas que se les hubiere encomendado cuando se produzcan por negligencia, impericia, imprudencia, abusos, actos dolosos, e inobservancias de las normas legales y reglamentarias por parte de los trabajadores.

Art.36.- Además de lo señalado en esta fase, LA EMPRESA VASFERRI podrá imponer las sanciones previstas en el Código de trabajo, aquellas determinadas en las diferentes disposiciones del presente reglamento y las que se establezcan en los diferentes contratos de trabajo que se celebren con cada trabajador.

ANEXO 2

CÓDIGO DE TRABAJO DE LA EMPRESA VASFERRI

DESCRIPCIÓN

El presente documento está conformado por diferentes artículos que contribuirán a la eficiencia del talento humano, para alcanzar la buena marcha de la empresa.

Artículo 1: El trabajo. – Son actividades intelectuales o materiales que las personas realizan libre y voluntariamente al servicio de otras a cambio de una remuneración en cumplimiento de un contrato.

Artículo 2: Igualdad de los trabajadores. – Salvo ciertas excepciones determinadas en la ley, todos los trabajadores tienen las mismas protecciones y garantías legales, porque igual trabajo igual remuneración sea de carácter intelectual o material.

Artículo 3: Capacidad. – Todo trabajador está en capacidad de firmar un contrato de trabajo, desde los 18 años en adelante.

Artículo 4: Contrato de trabajo. -Es el acuerdo entre las partes el trabajador que se obliga a prestar sus servicios al empleador, mediante una remuneración.

Artículo 5: Duración. - La duración de un contrato de trabajo puede ser por el tiempo que dure una obra o labor determinada por tiempo definido e indefinido.

Artículo 6: Obligaciones del trabajador.

Son obligaciones del trabajador:

- a. El trabajador debe realizar personalmente las tareas asignadas por el empleador o representantes de acuerdo con el orden jerárquico obedecer y cumplir las instrucciones y procedimientos particulares.
- b. Dar el uso adecuado a los materiales y equipos de trabajo dar el debido mantenimiento para el cuidar el buen estado de estos.
- c. Comunicar con la debida oportunidad al empleador cualquier por menor que contribuya a evitar daños y perjuicios.
- d. Velar por mantener la moral y las buenas costumbres en las relaciones interpersonales.
- e. Estar dispuestos a prestar su contingente en caso de siniestro o riesgos inminente que puedan afectar a personas o cosas de la empresa.

- f. Dar la debida importancia y cumplimiento a las instrucciones y ordenes de prevención de accidentes o enfermedades perfeccionales.
- g. Asistir a su lugar de trabajo equipado con la debida ropa e implementos de trabajo que permitan prevenir riesgos laborales.
- h. El trabajador está obligado a cumplir con el horario de trabajo y terminar con las tareas asignadas.

Artículo 7: Suspensión

El contrato de trabajo se suspende por:

- Caso fortuito o fuerza mayor que no permita temporalmente su ejecución.
- Si el empleador falleceré o quedara imposibilitado para continuar cumpliendo con sus obligaciones.
- Por permiso temporal concedido por el trabajador o suspensión por indisciplina.

Artículo 8 Terminación del contrato

El contrato de trabajo puede terminar por:

- Muerte del trabajador
- Mutuo consentimiento
- Terminación del plazo
- Finalización de la obra
- Liquidación o clausura temporal de la empresa
- Por no regresar a trabajar

ANEXO 3



IMPORTANTE EMPRESA FERRETERA

NECESITA CONTRATAR

Vendedor


Con experiencia y buena presencia, buscamos jóvenes entre los 25 y 30 años, con título en mercadotecnia con experiencias elevadas en orientación al cliente liderazgo, responsabilidad y trabajo equipo.

La empresa ofrece estabilidad laboral, remuneración competitiva, beneficios legales, ambiente agradable de trabajo, capacitación y desarrollo profesional.

Los/ as interesados deberán presentarse con su hoja de vida y demás documentos actualizados en nuestras instalaciones. (dirección claramente especificado.)

ANUNCIO RECLUTAMIENTO EMPRESA VASFERRI

ANEXO 4
FORMULARIO DE ENTREVISTA DE LA EMPRESA VASFERRI

Nombre del candidato:.....			
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres(s)	
.....	
Puesto solicitado	Entrevistador	Fecha	
.....	
Entrevista dirigida al candidato.			
<p>Comience relatándome su experiencia de trabajo, desde su primer trabajo hasta su puesto actual. Por cada trabajo quiero saber lo que hacía, lo que le agradaba, lo que le desagradaba, su sueldo y cualquier logro especial.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué logro de trabajo le ha brindado mayor logro de satisfacción? 2. ¿Cómo fue logrando? 3. ¿En qué trabajo ha estado más contento y por qué? 4. ¿Más descontento y por qué? 5. ¿Qué cualidades notables y puntos débiles han notado en usted sus jefes anteriores? 			

6. ¿Qué tipos de presiones de trabajo le gustan o le disgustan más?

7. En todos sus trabajos, ¿cuáles han sido sus cualidades más notables y cuáles son sus puntos débiles?

Notas:

Comentarios:

ANEXO 5

FORMULARIO DE ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DEL CANDIDATO

<p>Código de evaluación:-----</p> <p>Forma de evaluación:-----</p> <p>Representación numérica:-----</p>				
5	Excelente	3	Término medio	1 Pobre
4	Sobre término medio	4	Bajo término medio	
Historial de trabajo	Comentarios		Evaluación	
Similitud de experiencia de trabajo con el puesto				
Continuidad (cambios lógicos de trabajo), estabilidad y progreso en la carrera				
Logros significativos y				

conocimientos relacionados al trabajo				
Metas de trabajo				
Razones por la cuáles solicita este trabajo				
Conocimientos sobre este trabajo y relación entre el trabajo y las metas profesionales del candidato				
Organización y autodesarrollo personal				
Demostrar dedicación al trabajo y voluntad para adaptarse a las necesidades de la empresa.				
Educación y entrenamiento				

Nivel, honores y logros académicos				
Logros escolares en relación e inteligencia				
Conocimientos sobre desarrollo recientes en su campo de interés				
Entrenamiento específico requerido para desempeñar ese trabajo				
Apariencia laboral				
Aporte, simpatía, aseo				
Voz dicción y habilidad para expresarse				
Si cumple las exigencias físicas del trabajo				

Inteligencia efectiva				
Uso necesario de razonamiento				
Solución de problemas y educación para realizar trabajos				
Capacidad para aprender				
Respuestas claras, concisas e informativas				
Habilidad administrativa (planificación, organización, delegación y control)				
Capacidad interpersonal				
Capacidad para tratar eficazmente con otros				
Capacidad para vender				

dinámico y agradable				
Capacidad para colaborar eficazmente con otros				
Capacidad para tratar conflictos abiertamente				
Adaptación personal				
Capacidad para adaptación personal en sus relaciones con otros y a las exigencias del trabajo				
Confianza en sí mismo y voluntad para actuar de acuerdo a sus convicciones				

Respuestas objetivas y constructivas a problemas				
Buen equilibrio entre actividades de trabajo y vida personal				
<p> Resumen de cualidades notables: _____ _____ </p> <p> Resumen de puntos débiles: _____ _____ </p> <p> Resumen y evaluación total: _____ _____ </p>				

ANEXO 6

EVALUACIÓN DEL CANDIDATO SELECCIONADO

	1 Pobre	2 Bajo término medio	3 Término medio	4 Sobre término medio	5 Excelente
Historial de trabajo					
Metas de trabajo					
Educación y entrenamiento					
Apariencia personal					
Inteligencia efectiva					
Capacidad interpersonal					
Adaptación personal					
Evaluación Total					

Recomendaciones: (¿Para qué puestos, áreas de trabajo o ubicaciones se debe considerar a este candidato?).

Si no se recomienda al candidato para el empleo, sírvase dar las razones principales.

ANEXO 7

MATRIZ DE RESULTADOS DEL CANDIDATO SELECCIONADO

HOJA DE CALIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN PRELIMINAR

Nombre del solicitante _____

Edad _____

Fecha _____

Telf. _____

Domicilio del solicitante _____

Aspira al puesto de _____

Educación _____

Aspecto personal	Aspecto desagradable	Sin especial cuidado en el vestir o en la persona	En general bien aseado y con buen aspecto	Muy cuidadoso de su aspecto personal	Excelente pulcritud y cuidado en el vestir y la persona
	10 20	30 40	50 60	70 80	90 100

Características físicas	Enfermizo, excesivamente obeso, porte abatido	Propenso, pequeñas dolencias. Poco definido	Parece encontrarse en buena forma física	Parece energético, cutis sonrosado y mirada despierta	Muestra inmejorable condición física
	10 20	30 40	50 60	70 80	90 100
Voz	Desagradable, irritante	Difícil de entender y habla con vaguedades	Agradable, tono de voz simpático	Muy clara, fácil de entender	Excepcionalmente agradable por su calidad, firmeza y claridad
	10 20	30 40	50 60	70 80	90 100
Serenidad	Intranquilo, turbado	Un tanto inquieto	No muestra excepcionales falta de serenidad	Aparentemente muy tranquilo	Con excepcional dominio de sí mismo
	10 20	30 40	50 60	70 80	90 100
Facilidad de expresión	Confuso, falta de lógica	Un tanto vago y retorcido	Capta las ideas bastante bien	Lógico, claro y convincente	Superior aptitud para expresarse
	10 20	30 40	50 60	70 80	90 100
Confianza en sí mismo	Tímido e insolente	Vacilante despótico	Una razonable seguridad	Muy seguro de sí mismo, sin insolencia	Muy seguro de sí, de confianza en su capacidad

	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Educación	Sin capacitación fundamental para el puesto		Bastante educación para el puesto		Buena información educativa para el puesto		Buena educación, está mejorándola al ampliar sus estudios		Excepcionalmente bien dotado para el puesto	
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Inteligencia	Lento, obtuso		Tiene poco que ofrecer, más bien torpe		Capta las cosas con facilidad es buen oyente		Alerta, formula preguntas inteligentes		Excepcionalmente agudo, alerta y entendedor	
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Aspiración	Aspiraciones al margen del puesto		Desea el puesto, pero no piensa más allá		Desea trabajar, desea progresar		Mucho ímpetu, tiene planes para progresar		Excelente motivación, planes muy meditados de progreso	
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Personalidad	Nada adecuado para este puesto		Personalidad dudosa para este puesto		Personalidad satisfactoria para este puesto		Una personalidad muy adecuada para el puesto		Destacada personalidad para el puesto	
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Total	100	200	300	400	500	600	700	800	900	1000

Comentarios (Experiencia en el trabajo, estado civil, adecuado para otros puestos, etc).

Disposición _____

Firma del entrevistador _____

ANEXO 8

CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO

Comparecen a la suscripción del presente Contrato, por una parte, la empresa....., legalmente representada, por su Gerente General el Señor..... a quien en adelante y para efectos de este Contrato se lo denominará “EL EMPLEADOR”; y, por otra parte el señor....., portador de la cédula de ciudadanía No..... por sus propios y personales derechos, a quien en adelante se lo denominará “EL TRABAJADOR”. Los comparecientes son mayores de edad, en pleno goce de su capacidad civil de ejercer derechos y contraer obligaciones; quienes libre y voluntariamente, convienen en la celebración de este contrato de trabajo a plazo fijo, contenido en las cláusulas que se detallan a continuación:

PRIMERA.- ANTECEDENTES.-

a), es una persona jurídica, legalmente constituida, domiciliada en la ciudad de....., cuya actividad comercial está encaminada a.....

b) Del Trabajador.- El señor....., posee una amplia experiencia en, lo cual evidencia su aptitud física e intelectual para la ejecución de la labor requerida por el empleador.

SEGUNDA.- OBJETO.-

Con los antecedentes expuestos, “EL EMPLEADOR”, contrata los servicios lícitos y personales del señor, para que cumpla con las funciones de, a favor del empleador, en tal virtud, se compromete al eficaz desempeño de todas las disposiciones verbales o escritas, actividades y funciones inherentes al cargo que desempeñará; y, aquellas que emanen de la suscripción del presente acuerdo de voluntades, así como las prescritas en la legislación laboral pertinente.

A la suscripción de éste contrato de trabajo, “EL EMPLEADOR” entrega a “EL TRABAJADOR” un ejemplar del Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa..... cuyas disposiciones se declaran incorporadas a este contrato y son de obligatorio cumplimiento. La desobediencia al Reglamento Interno de Trabajo, constituirá causal más que suficiente para dar por terminado este contrato de trabajo.

TERCERA.- LUGAR DE TRABAJO.-

“EL TRABAJADOR”, se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales en las instalaciones de la empresa ubicadas en la calle..... de la ciudad de Otavalo, pudiendo este cambiar cuantas veces así lo considere necesario “EL EMPLEADOR”, a cualquiera de las oficinas, sucursales o agencias de la empresa, a nivel nacional o regional, situación

ésta, que declara ser conocida y aceptada por “EL TRABAJADOR”, sin que tal hecho se lo pueda considerar como despido intempestivo; y, sin que afecte o altere además la remuneración pactada o el cargo confiado.

CUARTA.- HORARIO DE TRABAJO.-

“EL TRABAJADOR”, se compromete a laborar en jornadas de OCHO (8) horas diarias de lunes a viernes en el siguiente horario: de..... y de..... a..... “EL TRABAJADOR”, acepta que en cualquier momento “EL EMPLEADOR”, por necesidades de la empresa, pueda modificar el horario en que se cumplirá con la prestación de los servicios personales.

Queda expresamente prohibido el trabajo suplementario ya se trate de horas suplementarias o extraordinarias de labor, excepto cuando sean expresamente autorizadas por escrito por el Empleador.

QUINTA.- REMUNERACION.-

5.1.- Por los servicios efectivamente prestados por “EL TRABAJADOR”, éste percibirá un salario básico unificado de..... DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA (USD \$.....), más los beneficios de orden legal, valores que en forma pormenorizada e individualizada se consignarán en el respectivo rol de pago mensual.

5.2.- De la cantidad indicada en el acápite anterior, se descontará al trabajador, sus aportaciones personales al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), su impuesto a la renta (de ser pertinente) y cualquier otra suma que determine la Ley o autoridad competente.

SEXTA.- PLAZO.-

El plazo de éste contrato es de un año exclusivamente. Si ninguna de las partes expresa su voluntad de darlo por terminado, mediante el respectivo desahucio, con más de TREINTA (30) de días de anticipación, se entenderá que continuará vigente y en iguales condiciones por un año más exclusivamente.

SEPTIMA.- OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR.-

- a) Prestar sus servicios lícitos y personales en beneficio de “EL EMPLEADOR”, obligándose a cumplir las disposiciones verbales o escritas que sus inmediatos superiores le asignen.
- b) Cumplir con el horario y lugar de trabajo que le asigne “EL EMPLEADOR”, o su inmediato superior.
- c) Desempeñar sus funciones con total profesionalismo, incorporando al servicio de “EL EMPLEADOR” todos sus conocimientos técnicos, científicos en el área para el cual se le contrata.

d) Cumplir con todas y cada una de las funciones que se indican en el Manual de Funciones, suscrito entre los comparecientes y que forma parte integrante de éste contrato.

e) Cumplir y hacer cumplir todas y cada una de las disposiciones del Reglamento Interno de Trabajo de la empresa contratante.

OCTAVA.- CONFIDENCIALIDAD.-

En vista de que “EL TRABAJADOR” tendrá acceso a información Confidencial de propiedad exclusiva de “EL EMPLEADOR”; así como a la proveniente de los clientes del mismo, por tanto, el trabajador, se compromete a guardar absoluta reserva y confidencialidad respecto a toda la información a la que tenga acceso. Por tanto, todos los documentos, cartas, planes, proyectos comerciales, estudios de mercado, bases de datos, lista de clientes, estrategias de negocios, sistemas informáticos, códigos, contraseñas, contratos y demás instrumentos privados relacionados a su trabajo, e información a la que tenga acceso, será objeto de escrupulosa reserva y permanecerá dentro de las oficinas de “EL EMPLEADOR”. Será prohibido para “EL TRABAJADOR” efectuar reproducciones, copias o compulsas de los asuntos descritos, así como de divulgar la confidencial información a terceros. La confidencialidad, como salvaguarda de la integridad de la información de propiedad de “EL EMPLEADOR”, se mantendrá, vigente hasta DOS (2) años después de la fecha de terminación de éste contrato.

NOVENA: JURISDICCION Y COMPETENCIA.-

Para el evento de controversia entre las partes; resultantes dentro de la ejecución del presente contrato, éstas renuncian domicilio y se someten a los jueces competentes del trabajo del cantón.....; y, al trámite Oral, previsto en el Código del Trabajo vigente, sin perjuicio, de la facultad legal del accionante de optar previamente por la vía administrativa.

DÉCIMA: ACEPTACIÓN Y RATIFICACIÓN.-

Las partes contratantes aceptan y ratifican todas y cada una de las cláusulas precedentes por así convenir a sus legítimos intereses, firmando para constancia y validez en unidad de acto, ante el Inspector del Trabajo quien certifica, en un original y dos copias de igual tenor, en esta ciudad de, a los días del mes de del año

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR

CI.

CI.

ANEXO 9
FORMULARIO DE LA INDUCCIÓN

SEGUIMIENTO A LA INDUCCIÓN		
<p>Con el fin de resolver oportunamente algunas inquietudes o dudas que le hayan quedado después de haber asistido al programa de inducción, usted debe contestar el siguiente cuestionario, marcando con una equis (X) el primer cuadro, en caso de tener claridad sobre el aspecto que se le pregunta, o el segundo cuadro, cuando usted requiera mayor información sobre dicho aspecto</p>		
ASPECTOS CLAVES DE LA INDUCCIÓN	ES CLARA LA EXPLICACIÓN	QUISIERA TENER MÁS INFORMACIÓN
<p>COMO REPORTARSE AL TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cómo marcar el tiempo • Cómo vestirse para trabajar • Uso de los casilleros para guardar sus pertenencias. • Uso del transporte (cuando es suministrado por la empresa) 		
<p>COMO INFORMAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausencias o problemas personales • Accidentes de trabajo • Factores de riesgo en el puesto o sección 		
<p>ESTÁNDARES DE SEGURIDAD Uso de montacargas, de extintores, uso de elementos de protección personal; orden limpieza, etc.</p>		
<p>ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cómo y a quién solicitarlos • Elementos necesarios para realizar su trabajo. 		
<p>SEGURIDAD SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riesgos profesionales • Salud • Pensiones 		
<p>REGLAMENTOS Y PROGRAMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reglamento interno de trabajo • Reglamento de higiene y seguridad 		

ANEXO 10
FORMULARIO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

EMPRESA “VASFERRI”

MODELO DE ENCUESTA

DETECCIÓN INDIVIDUAL DE CAPACITACIÓN

(Debe ser contestada por todos los integrantes)

Nombres:			
Cargo que ocupa en la empresa:			
Área laboral a la que pertenece (depto. unidad etc.)			

1) Principales tareas que desempeña.

1	
2	
3	

2) Señale las principales debilidades en materia de conocimiento, habilidades destrezas que usted considera tener para un mejor desempeño en cada una de las tareas claves mencionadas en el punto anterior.

	Califique según su debilidad	Avanzado	Medio	Bajo
Tarea 1				
Tarea 2				
Tarea 3				

3) Señale otras habilidades, conocimientos, destrezas o actitudes que, si la adquiere o la profundiza, le ayudaría a mejorar la calidad, rapidez precisión etc.

	Califique	Avanzado	Medio	Bajo
Tarea 1				
Tarea 2				
Tarea 3				

4) Si existe la posibilidad de realizar capacitación más específica, señale que temas le interesa desarrollar para fortalecer sus propias competencias laborales.

5) Señale en que temas usted considera que se debe fortalecer la capacitación al interior de su empresa.

6) En el siguiente espacio, por favor indique algún comentario que considere oportuno respecto a la capacitación en su área o empresa.

Muchas gracias☺

ANEXO 11



FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL GERENTE

Datos del colaborador evaluado:					
Nombres y Apellidos:					
Periodo evaluado:					
Fecha de evaluación:					
Datos del evaluador:					
Código personal					
Nombres y Apellidos					
Evaluación	por	Nunca	Algunas	Frecuentemente	Por encima
competencias			veces		de lo
					esperado
Calidad y excelencia					
1. Su gestión supera las expectativas planificadas					
2. Destaca en la labor que realiza					
3. Registro oportuno y confiable en los sistemas informáticos					

Orientación a resultados				
1. Dirige sus acciones para cumplir con sus objetivos antes de los plazos esperados				
2. Resuelve situaciones y problemas que se presentan				
Pensamiento estratégico				
1. Comprende las situaciones y diseña las respuestas estratégicas apropiadas				
2. Se anticipa a problemas tomando acciones para abordarlos exitosamente				
Capacidad de gestión				
1. Toma decisiones utilizando estrategias alternativas adecuadas y define				

prioridades en el cumplimiento de los objetivos				
2. Identifica lo mejor en cada miembro de su equipo asignándoles recursos, responsabilidades para el logro de los objetivos				
Liderazgo				
1. Promueve la participación de su entorno generando un ambiente de cooperación				
2. Retroalimenta y capacita a su equipo, motiva y asigna responsabilidades con el fin de que tengan autonomía				
Comunicación				
1. Se expresa en forma clara, logra que su				

equipo entienda el mensaje y genere una acción				
2. Escucha con interés a las personas considerando la información para la toma de decisiones				
Meta				
Satisfacer las necesidades y los deseos inmediatos de nuestros clientes, ofreciendo una amplia gama de servicios en diferentes ámbitos, con costos adecuados, que nos permitan ofrecer buenos precios a nuestros clientes y oportunidades de beneficios a nuestros accionistas.				
Resultados de positivos y negativos (Si el evaluado ha sido calificado como sobresaliente o deficiente el evaluador deberá registrar los resultados según corresponda.				
Comentarios del evaluador:				
Comentarios del evaluado:				
Firma del evaluado:	Firma del evaluador:			

ANEXO 12



"VASFERRI"	EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL VENDEDOR		Fecha:
	Código de Documento:		Versión:
	Requisito de la Norma:		Página:
Elaborado por:	ACLA	Aprobado por:	

INFORMACION DEL EMPLEADO

Nombre del Empleado :	TIEMPO EN EL CARGO	
Cargo :Empleados	Período Prueba	
Jefe Inmediato :	Menor a un Año	
Departamento :	Menor a dos años	
Fecha : 11 ENERO 2018	Más de dos años	

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

FACTORES Y ACTIVIDADES	% SUBFACTOR	VALORACION DE LA REPETICENCIA DE LA ACTIVIDAD				
		S	F	O	R	N
CANTIDAD DE TRABAJO						
1. Cumple con exactitud los horarios de trabajo.						
2. Sabe trabajar, aun cuando es interrumpido en su trabajo.						
3. Actúa de manera normal y satisfactoria en ausencia de su jefe.						
SUBTOTAL	0	0	0	0	0	0

CALIDAD DE TRABAJO

1. Los trabajos a él encomendados son completos, precisos y ordenados						
2. Está en capacidad de dar soluciones a todos los problemas que se le presentan en su trabajo						
3. Aplica sus conocimientos teóricos a problemas prácticos						
4. Tiene capacidad para analizar y emitir juicios acertados y oportunos en las diversas fases de su trabajo.						
5. Está al tanto sobre los adelantos tecnológicos relacionados con el puesto						
SUBTOTAL	0	0	0	0	0	0

INICIATIVA E INTERES						
1. Busca soluciones ante problemas y obstáculos que le permitan seguir la secuencia lógica de las tareas						
2. Defiende a la Institución, sus políticas y procedimientos ante críticas ajenas						
3. Pone en marcha ideas que le ahorren tiempo y esfuerzo						
SUBTOTAL	0	0	0	0	0	0

RELACIONES HUMANAS						
1. Suele mostrarse abierto ante críticas y sugerencias						
2. Recibe muestras de afecto y aprecio por parte de las personas a las que trata por asuntos de trabajo						
3. Se desenvuelve adecuadamente ante reclamos						
SUBTOTAL	0	0	0	0	0	0

HABITOS DE TRABAJO						
1. Abandona el trabajo sin permiso						
2. Tiene voluntad para trabajar y colaborar con el logro de los objetivos de la Institución.						
3. Su apariencia personal es adecuada a su puesto de trabajo.						
METAS						
1. vender la máxima cantidad de productos						
2. Rentabilidad y crecimiento						

3. Aumentar las utilidades						
4. Desempeño en equipo						
SUBTOTAL	0	0	0	0	0	0
TOTAL	0	0	0	0	0	0

OBSERVACIONES A RESULTADOS:

CONCLUSION:

DESEMPEÑO ADECUADO AL CARGO

DESEMPEÑO SUPERA EXPECTATIVAS AL CARGO

DESEMPEÑO NO ALCANZA EXPECTATIVA DEL CARGO

RECOMENDACIÓN:

FIRMA DEL EMPLEADO

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

**RECURSOS
HUMANOS
INSTRUCCIONES GENERALES**

Marque con una X en la casilla que estime conveniente, según las descripciones que a continuación se anotan:

PALABRA	VALORACION	SIGNIFICADO	LETRA
SIEMPRE	5	Si la característica que describe se presenta todo el tiempo.	S
FRECUENTEMENTE	4	Si la característica que describe se presenta muy a menudo o en un número elevado de veces.	F
OCASIONALMENTE	3	Si la característica que describe se presenta en ciertas oportunidades o a medias.	O
RARA VEZ	2	Si la característica que describe se presenta en pocas ocasiones o escasamente.	R
NUNCA	1	La característica que describe no se presenta.	N

MODELO DESCRIPCIÓN DE FACTORES

FACTORES	CONCEPTO	SUBFACTORES
CANTIDAD DE TRABAJO	Evalúa la conducta del trabajador en términos de volumen, esfuerzo, constancia, tiempo y la voluntad en el trabajador pone para evitar ausencias e interrupciones.	1. Rendimiento habitual del sujeto en relación con lo esperado;
		2. Voluntad para evitar retrasos, ausencias e interrupciones en el trabajo;
		3. Periodo de tiempo utilizado en la ejecución del trabajo.
CALIDAD DE TRABAJO	Se refiere a la precisión y cuidado con la que se organiza, programa y ejecuta el trabajo. A más de los conocimientos teóricos prácticos que posea el individuo en relación al trabajo y que le permita alcanzar los niveles de rendimiento establecidos.	1. Precisión del trabajo en cuanto a los niveles de calidad establecidos;
		2. Capacidad para organizar, programas y ejecutar el trabajo;
		3. preparación teórico – práctico completa para la ejecución de tareas de su competencia;
		4. Conocimiento y utilización adecuada de principios, técnicas, procedimientos y equipos en el proceso de trabajo;
INICIATIVA E INTERES	Califica la capacidad creativa, el aporte de nuevas ideas, métodos de trabajo, perfección de las ya existentes. Capacidad para trabajar con responsabilidad sin ser dirigidos. Deseo de progresar y sentido de pertenencia a la Institución.	1. Capacidad para analizar problemas, efectuar modificaciones y seguir rápidamente nuevos caminos, o actuar a los requeridos por las circunstancias;
		2. Empeño consciente que el trabajador manifiesta en alcanzar los objetivos institucionales;
		3. Sentido de pertenencia y amor a la Institución;
		1. Capacidad para establecer y mantener relaciones interpersonales en el ámbito institucional;

RELACIONES HUMANAS	Evalúa el comportamiento y capacidad que ha presentado el empleado para establecer y mantener relaciones armónicas con superiores, compañeros y público en general. Así como el respecto a la urbanidad y cortesía.	2. Tendencia a promover una buena colaboración, compenetración en integración al trabajo en equipo y con otros sectores;
		3. Aceptación de críticas y sugerencias;
HABITOS DE TRABAJO	Se refiere al cumplimiento de las normas de trabajo de un modo espontáneo y provocado por una concepción personal del trabajo. Abarca una serie de actos de puntualidad, permanencia en lugar de trabajo, obediencia a las disposiciones legales	1. Ausencias del lugar de trabajo;
		2. Presentación personal, modales y cortesía;
		3. Obstaculización en la consecución de finalidades de interés común.

Es capaz de trabajar con todos/as los compañeros/as de la empresa Demuestra respeto hacia los demás			
Colabora en las actividades colectivas			
Adaptación a las reglas			
Respetar las normas establecidas en la empresa			
Cumple los horarios establecidos			
Avisa con antelación las faltas			
Justifica las faltas debidamente			
AREA TÉCNICA BÁSICA			
Competencias	Evaluación	Comentarios	Próxima Evaluación
Formación			
Tiene interés por seguir aprendiendo el oficio			
Cuando se le explica algo, sigue bien las instrucciones			
Habilidades y Destrezas			
Conoce los nombres técnicos asociados al oficio desempeñado.			
Utiliza las herramientas adecuadamente			
Es limpio con las herramientas, materiales, útiles, objetos propios			
Es limpio con las herramientas, materiales, útiles, objetos de uso común.			
Es ordenado con las herramientas, materiales, útiles, objetos, etc. que utiliza para desarrollar su trabajo.			
Utiliza adecuadamente los materiales, herramientas, materiales, útiles, objetos, etc. asignado para su trabajo.			
Es ordenado con los materiales de trabajo			
Lleva buen orden en las tareas: se centra			
Prioriza las tareas asignadas			
Es constante			
Realiza los trabajos siguiendo las normas de seguridad			
Meta			
Supervisar			
Controlar			
Dirigir			

NOMBRE EVALUADOR _____ FIRMA: _____
EMPRESA _____
CARGO _____ FEC _____
HA _____

USO INTERNO DEL ORGANISMO CAPACITADOR

De acuerdo con la información emitida por la empresa en este instrumento y conforme a la supervisión efectuada por el organismo capacitador, el PARTICIPANTE

CONCLUYÓ SATISFACTORIAMENTE
SU EXPERIENCIA LABORAL

NO CONCLUYÓ SATISFACTORIAMENTE
SU EXPERIENCIA LABORAL

NOMBRE EVALUADOR ORGANISMO

FIRMA

ANEXO 14



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

El Check list está dirigido al gerente y al jefe de talento humano de la empresa Vasferri del cantón Otavalo, provincia de Imbabura.

El objetivo de aplicar este instrumento tiene como finalidad de recopilar información, la misma que será para justificar el proyecto de investigación:

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta y marque con una X la respuesta que usted crea conveniente:

CHECKLIST DIRIGIDO AL GERENTE

FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL			
Checklist dirigido al gerente			
ACTIVIDADES	SI	NO	OBSERVACIONES
¿La Empresa tiene definida su misión?			
¿La Empresa tiene proyectada su visión?			
¿Tienen establecido los valores institucionales?			
¿La Empresa ha establecido su estructura organizacional?			
¿Cuentan con un reglamento de políticas institucionales?			
¿Aplica algún código de ética interno?			

ANEXO 15
CHECKLIST APLICADO AL GERENTE SOBRE RECLUTAMIENTO DE
PERSONAL

FASE N°1 RECLUTAMIENTO

Checklist dirigido al jefe de talento humano	SI	NO	OBSERVACIONES
1. ¿En la etapa de reclutamiento usted hace una difusión en los medios?			
2. ¿Los aspirantes cuentan con el perfil solicitado?			
3. ¿Se socializa a los aspirantes que van a ocupar el puesto?			
4. ¿Se explica las funciones que van ejecutar?			
5. ¿La remuneración está establecido de acuerdo con la Ley?			
6. ¿Se da a conocer las normas de seguridad laboral?			

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE SOBRE SELECCIÓN DEL PERSONAL

FASE N°2 SELECCIÓN

Entrevista dirigida al gerente

1. ¿Cuáles son los requerimientos de formación académica que solicita la empresa?
2. ¿Cuántos años de experiencia en el área?
3. ¿Bajo qué parámetros definiría las habilidades en el personal?
4. ¿Deberían los aspirantes tener buenas relaciones interpersonales?
5. ¿Usted para la selección del personal cree más importante utilizar la entrevista o cual le parecería mejor?
6. ¿Cuántos candidatos considera usted para elegir?

ANEXO 16
CHECKLIST DIRIGIDO AL GERENTE SOBRE CONTRATACIÓN DEL
PERSONAL

FASE N°3 CONTRATACIÓN			
Checklist dirigido al gerente	SI	NO	OBSERVACIONES
1. ¿Realiza un contrato de trabajo a sus empleados?			
2. ¿Cumple con la normativa establecida por el ministerio de trabajo?			
3. ¿Usted entrega un catálogo de funciones?			
4. ¿Cumple con el horario legalmente establecido?			
5. ¿Cuenta la empresa con un catálogo de puestos?			
6. ¿La institución da a conocer el tiempo de duración del puesto?			

ANEXO 17
ENTREVISTA DIRIGIDO AL GERENTE SOBRE INDUCCIÓN DEL PERSONAL

FASE N°4 INDUCCIÓN	
Entrevista dirigida al Gerente	
1. ¿Qué pasos utiliza para la adaptación laboral en la empresa?	
2. ¿Cuáles son los riesgos que tiene la empresa internamente?	
3. ¿Cómo da a conocer la definición de funciones a sus trabajadores?	
4. ¿Cómo se determinan los puestos que van a ocupar cada trabajador?	
5. ¿Usted piensa que es importante que los trabajadores conozcan la filosofía de la empresa por qué?	

ANEXO 18

CHECKLIST DIRIGIDO AL GERENTE SOBRE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

FASE N°6 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			
Checklist dirigido al gerente	SI	NO	OBSERVACIONES
1. ¿Realiza una planificación de actividades para los trabajadores?			
2. ¿Aplica algún formulario para la evaluación de desempeño?			
3. ¿Se realiza evaluaciones de desempeño constantes al personal?			
4. ¿Se realiza algún proceso para mejorar las actividades de evaluación de desempeño?			
5. ¿Lleva a cabo las acciones precisas para mejorar el desempeño del personal?			



ANEXO 19

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL INDUCCIÓN

- 1. ¿Al inicio de su trabajo le brindaron una adaptación laboral adecuada?**
- 2. ¿Le dieron a conocer los riesgos que tiene la empresa?**
- 3. ¿Fue clara la información que se le brindó respecto a su cargo?**
- 4. ¿Le gustaría que le proporcionen motivación laboral?**
- 5. ¿Conoce usted la filosofía de la empresa?**



ANEXO 20
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL CAPACITACIÓN

- 1. ¿Tiene conocimientos del plan anual de capacitación de la empresa?**

- 2. ¿Ud. Brindo el asesoramiento que el cliente necesito sobre los productos y materiales que adquieren?**

- 3. ¿Hace usted un aporte económico para las capacitaciones empresariales?**

- 4. ¿Necesita usted actualizar sus conocimientos?**

- 5. ¿Cada que tiempo le gustaría recibir capacitaciones?**

ANEXO 21
FOTOGRAFÍAS

