



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA
EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

EL CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN LA
PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA VIVERO FORESTAL
BELISARIO QUEVEDO DE LA CIUDAD DE LATACUNGA EN EL
AÑO 2011.

ELABORADO POR:

JENNY A. ALPUSIG E.

DIRECTOR DE TESIS:

ING. EDUARDO FAZ

AMBATO ó ECUADOR

2012



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

En mi calidad de Director de trabajo de Tesis *EL CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DEL LA EMPRESA VIVERO FORESTAL BELISARIO QUEVEDO DE LA CIUDAD DE LATACUNGA EN EL AÑO 2011*. Desarrollado por: Alpusig Endara Jenny Alexandra, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y meritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Jurado Examinador designado por H. Consejo Directivo.

Ambato, Julio del 2012

EL TUTOR

Ing. Eduardo Faz

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema **EL CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA VIVERO FORESTAL BELISARIO QUEVEDO DE LA CIUDAD DE LATACUNGA EN EL AÑO 2011.** elaborado por Jenny Alexandra Alpusig Endara egresada de Contabilidad y Auditoría de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que ha sido elaborado en conformidad de las disposiciones reglamentarias emitida por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Julio del 2012

Para constancia firman

í í í í í í í í í í í í í í

DRA. ANA MOLINA

PROFESOR CALIFICADOR

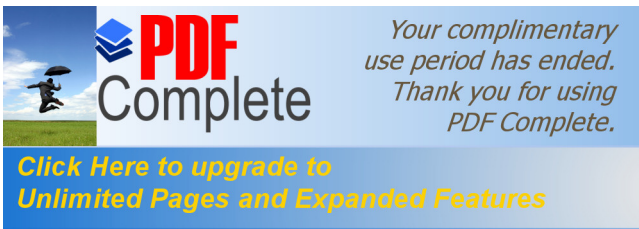
í í í í í í í í í í í í í í

DRA. ADRIANA ESTEVÉZ

PROFESOR CALIFICADOR

í í í í í í í í í í í í í í

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



AUTORIA DE LA INVESTIGACIÓN

Los criterios emitidos en el informe investigativo:

«EL CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DEL LA EMPRESA VIVERO FORESTAL BELISARIO QUEVEDO DE LA CIUDAD DE LATACUNGA EN EL AÑO 2011». Como también las ideas expuestas, así como los resultados, conclusiones y recomendaciones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Ambato, Julio del 2012

AUTOR (A)

Jenny Alexandra Alpusig Endara
C.I. 0503162745



DEDICATORIA

Este trabajo dedico a mis padres J.Luis y Gloria, por haberme educado y soportar mis errores, por ser la razón de mi existencia, por el ejemplo de trabajo y perseverancia que sembraron en mí para alcanzar los retos más difíciles.

A mi esposo Francisco e hijos Ammy y F.José, por el amor y su incondicional apoyo, que ayudaron a mantenerme firme en la lucha de ser mejor.

A mis hermanas porque siempre he contado con ellas para todo, gracias a la confianza que siempre nos hemos tenido; por el apoyo y amistad, a mis tíos que me brindaron su apoyo, su comprensión, su consejo, que han hecho de mi vida diferente, siempre buscando alcanzar los objetivos por difíciles que sean.

A mis queridas Abuelitas M. Felicidad que desde el cielo ha colmado mi vida de bendiciones siendo el Ángel de mi guarda y Rosita que con sus oraciones, cariño y bendiciones han hecho de mí una mujer luchadora.

Jenny Alpusig Endara.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

AGRADECIMIENTO

- A Dios Todo poderoso porque siempre a bendecido mi vida.
- A la facultad de Contabilidad y auditoría por abirme las puertas para llegar a ser profesional.
- A los profesores que supieron compartir sus conocimientos.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[*Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features*](#)



PDF Complete
 Your complimentary
 use period has ended.
 Thank you for using
 PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
 Unlimited Pages and Expanded Features](#)

INDICE GENERAL

CONTENIDO

A. PAGINAS PRELIMINARES

	p.p.
Portada	i
Aprobación del Tutor	ii
Aprobación del Tribunal de Grado	iii
Autoría de la Investigación	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice General	vii
Índice de Tablas y Gráficos	xi
Introducción	1

B. TEXTO INTRODUCCIÓN

p.p.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema	3
1.2. Planteamiento del Problema	3
1.2.1. Contextualización	3
1.2.2. Análisis Crítico	7

	í í	.í í ...9
1.2.4. Formulación del Problema	í í	.10
1.2.5. Delimitación del objeto de Investigación	í í í í í í í í í í ...í í í	10
1.3. Justificación	í í	..11
1.4. Objetivos	í í	...í í í 12
1.4.1. Objetivo General	í í	...í í í .12
1.4.2. Objetivo Específicos	í í	..12

CAPITULO II
MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes Investigativos	í í	.í .í í 13
2.2. Fundamentaciones	í í	.í í í 15
2.2.1. Fundamentación filosófica	í í	...í í í ..15
2.2.2. Fundamentación Legal	í í	..í í í .17
2.3. Categorías Fundamentales	í í	...í í í .30
2.3.1. Categorización de Variables	í í	.í í í .30
2.4. Hipótesis	í í	.í í .94
2.4.1. Elementos de la Hipótesis	í í	.í í í .94

CAPITULO III
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque	í í	...í í í .í í ...95
3.2. Modalidad Básica de la Investigación	í í í í í í í í í í ..í í í .í í	.95
3.2.1. Investigación de Campo	í í	..í í í .í ...95
3.2.2. Bibliográfica ó Documental	í í	.í í96
3.3. Nivel o Tipo de Investigación	í í	..í í .í .í .97
3.3.1. Investigación Descriptiva	í í	..í í .í ..í 97
3.3.2. Investigación Exploratoria	í í	..í í .í í97
3.4. Población y Muestra	í í	...í í í í í í .í í ...98

í í í í í í í í í í í í í í í í í ...í í í í í .í í99

3.4.2. Muestraí í í í í í í í í í í í í í í í í í .í í í í ..í í í .99

3.5. Operacionalización de variablesí í í í í í í í í .í í í í í í í ..102

3.5.1. Operacionalización de la Variable Independienteí .í í í í í í í í 102

3.5.2. Operacionalización de la Variable Dependienteí í í í ..í í í í í .103

3.6. Recolección de la Informacióńí í í í í í í í í í í ...í í í í í ..104

3.6.1. Plan para la recolección de Informacióńí í í í í í í í í í í í í 104

3.7. Procesamiento y Análisisí í í í í í í í í í í í í í í í í í ..105

3.7.1. Plan de procesamiento de informacióńí í í í í í í í í í í í í ..105

3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultadosí í í í í ...í í í í í 106

CAPITULO IV
ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de los Resultadosí í í í í í í í í í í í í í í í í í 107

4.1.1. Análisis e Interpretación de los resultados de encuestasí í í í ..í í 108

4.1.2. Guía de entrevistaí ..116

4.2. Verificación de la Hipótesisí í í í í í í í í í í í í í í í í í .í í í .119

CAPITULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

p.p.

5.1. Conclusionesí .í 124

5.2. Recomendacionesí .125

CAPITULO VI
LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN

	í í í í í í í í í í í í í í í í í í í í	126
6.2. Antecedentes de la Propuesta	í í í í í í í í í í í í í í í í í í í í	127
6.3. Justificación	í í í í í í í í í í í í í í í í í í í í	..128
6.4. Objetivos	í í í í í í í í í í í í í í í í í í í í	...129
6.4.1. Objetivo General	í í í í í í í í í í í í í í í í í í í í129
6.4.2. Objetivos Específicos	í í í í í í í í í í í í í í í í í í í í	.í 129
6.5. Análisis de Factibilidad	í í í í í í í í í í í í í í í í í í í í	.í 129
6.6. Fundamentación Científico ó Técnica	í í í í í í í í í í í í í í í í í í í í	..í 131
6.7. Metodología	í í í í í í í í í í í í í í í í í í í í	..133
6.8. Modelo Operativo	í í í í í í í í í í í í í í í í í í í íí 134
6.9. Administración de la Propuesta	í í í í í í í í í í í í í í í í í í í í161
6.9. Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta	í í í í í í í í í	.í 161
BIBLIOGRAFIA	í í í í í í í í í í í í í í í í í í í í	...166
ANEXOS	í í í í í í í í í í í í í í í í í í í í	.169

INDICE DE TABLAS

	p.p.
1. Población Vivero Forestal	98
2. Operacionalización de la Variable Independiente	102
3. Operacionalización de la Variable Dependiente	103
4. Procedimientos de recolección de información	104
5. El control interno es una herramienta eficiente para optimizar la productividad.	108
6. Políticas y procedimientos para reclutar al personal Administrativo y Producción.	109
7. Persona responsable de actualizar expedientes de empleados y trabajadores de la empresa.	110
8. Cumple con oportunidad las obligaciones laborales	111
9. Verificación del cumplimiento de las prestaciones obligatorias por ley.	112
10. Departamento de Recursos Humanos cumple con los objetivos planteados por la gerencia.	113
11. Reciben capacitación frecuente para el desempeño laboral	114
12. Es efectivo el proceso de cultivo para la producción	115
13. Frecuencias Observadas	119
14. Frecuencias Esperadas	120

	í í í í í í í í í í í í í í í í ...í í	131
16. Modelo Operativo	í í í í í í í í í í í í í í í í .í	...136
17. Análisis FODA	í í í í í í í í í í í í í í í í .í	...140
18. Cuestionario de Control Interno	í í í í í í í í í í í í í í í .í	.143
19. Matriz de evaluación	í í í í í í í í í í í í í í í í ...í	164

INDICE DE GRAFICOS

p.p.

1. El control interno es una herramienta eficiente para optimizar la productividad.	í í í í .í í í .í	108
2. Políticas y procedimientos para reclutar al personal Administrativo y Producción.	í í í í í í	...109
3. Persona responsable de actualizar expedientes de empleados y trabajadores de la empresa.	í í í í .í í í í	...110
4. Cumple con oportunidad las obligaciones laborales	í í .í í í .í	.111
5. Verificación del cumplimiento de las prestaciones obligatorias por ley.	í í í í í í .í	.112
6. Departamento de Recursos Humanos cumple con los objetivos planteados por la gerencia.	í í .í í í113
7. Reciben capacitación frecuente para el desempeño laboral	í .í í	...114
8. Es efectivo el proceso de cultivo para la producción	í í í ...í í í	115
9. Flujogramas de Actividades propuestas del área de Recursos Humanos	í í í í í í	149
10. Flujogramas de procesos con Proveedores	í í í í í í í í í í	.152
11. Flujogramas Egresos de Caja-Bancos por pagos a Proveedores	í í	154

	dimientos para realizar solicitud	156
	de Materia Primas.	
13.	Flujogramas para realizar recepción de Materia Prima	158
14.	Flujogramas cuando la venta es realizada por el Gerente a clientes existentes.	160

INDICE DE FIGURAS

	p.p.
1. Árbol de problemas	7
2. Categorización de las Variables	30
3. Subordinación Conceptual de la Variable Independiente	31
4. Subordinación Conceptual de la Variable Dependiente	32
5. Regla de Decisión	122
6. Organigrama estructural de la empresa	141

INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene por objeto realizar un análisis del sistema de control interno en la empresa Vivero forestal Belisario Quevedo basados en los nuevos conceptos del informe COSO, cuyo afán es analizar y evaluar los procedimientos, políticas, normas y leyes internas del sector público a las que debe acatarse la empresa para un eficiente y eficaz proceso administrativo en el manejo de recursos públicos, permitiendo establecer confianza y consecuentemente determinar el alcance y la oportunidad de los procedimientos aplicados.

En el proceso investigativo y para la elaboración de la propuesta se ha utilizado técnicas e instrumentos de investigación tales como: encuestas, cuestionarios de control interno, análisis F.O.D.A., observación directa, flujogramas.

Como se manifiesta a lo largo del desarrollo de esta tesis, según la nueva metodología del modelo COSO y siguiendo los lineamientos de las Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos implantadas por la Contraloría General (Ecuador) y demás leyes y reglamentos a las que debe regirse la empresa, se procederá a verificar cada uno de los componentes del sistema del control interno y determinar sus debilidades y fortalezas en el departamento de Recursos Humanos con el objetivo de proponer alternativas que podrían disminuir el riesgo e impulsar el crecimiento empresarial y facilitar la toma de decisiones.

El Manual de Control Interno es una herramienta base para que se apliquen leyes, normativas y hasta sanciones por el incumplimiento de funcionarios y servidores de la empresa, permitiendo controlar cada una de sus actividades, funciones y responsabilidades, impulsando la consecución de la misión y objetivos con el propósito de consolidar una estructura de control interno e impulsar a que el servidor público y privado establezca bases fuertes de autocontrol, mejoramiento continuo y búsqueda de una excelente calidad.

RESUMEN EJECUTIVO

Capítulo I: El problema, aquí se plantea la problemática del trabajo investigativo, la justificación por qué se hace, y se plantean objetivos mismos que indican que resultados se espera obtener.

Capítulo II: Marco Teórico: Se explica sobre los antecedentes, la fundamentación filosófica y bajo que leyes, reglamentos y otras normativas que respaldan la investigación, categorías fundamentales que sustentan las variables del problema objeto de estudio, hipótesis que es una respuesta fundamentada sobre la posible relación entre las variables, relacionadas dentro del tema.

Capítulo III: Marco Investigativo, en este capítulo se inicia con el análisis que se desarrollan en el departamento de Recursos Humanos, luego se diseñan encuestas para aplicar a los funcionarios y socios, la modalidad y el nivel de la investigación, identificación y cuantificación de la población, selección del tipo de muestreo a utilizar, y con la ayuda de herramientas estadísticas.

Capítulo IV: Análisis de los Resultados, que provienen de lo planteado en el tercer capítulo, la interpretación de los mismos, con la ayuda de herramientas estadísticas, proyectando los resultados en diagramas que generarán una mejor comprensión, presenta también la parte básica de la investigación, que es la comprobación de la hipótesis, misma que ayuda a determinar si el trabajo de investigación está correctamente desarrollado.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones, En este capítulo se menciona las conclusiones a con sus respectivas recomendaciones que ayudarán a resolver la problemática planteada.

Capítulo VI: Propuesta, en este capítulo se presenta la propuesta a través de un plan de acción que permita proponer procesos más eficientes.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Tema

EL CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DEL LA EMPRESA VIVERO FORESTAL BELISARIO QUEVEDO DE LA CIUDAD DE LATACUNGA EN EL AÑO 2011.

1.2. Planteamiento del problema

En la empresa Vivero Forestal Belisario Quevedo se ha detectado un inadecuado Control Interno en todos los procesos del Departamento de Recursos Humanos lo que conlleva a la disminución de productividad.

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Macro Contextualización

Ecuador es un país privilegiado por su ubicación, su biodiversidad, la riqueza de sus suelos, su fauna y por el crecimiento rápido de su flora .Según en el último estudio

Por existen 3,686 millones de hectáreas de tierras con aptitud forestal, en las tres regiones del país. Desde esta perspectiva, todas las provincias del país tienen oportunidades de generar planes masivos de forestación y reforestación que generarán beneficios ambientales, sociales y económicos en las localidades principalmente rurales.

Del área total del país (25,6 millones de hectáreas), 8,8 millones de ha, cerca de un 35%, corresponden a bosques. En 1962 el país tenía 15,6 millones de hectáreas de bosques, pero dada la enorme presión por el cambio de uso, principalmente por procesos de corte y quema, en la actualidad el área forestal remanente es cerca de un 50% de la cobertura original.

Actualmente el sector forestal ecuatoriano, sufre un deterioro, provocado por factores como el incremento de costos de producción, la dolarización, la pérdida de mano de obra a causa de la migración, y a esto se le suma un problema muy importante que es la falta de un Manual de Control Interno que impide la selección del personal idóneo para cada área debilitando la estructura funcional de cada empresa originando al mismo tiempo que se disminuya productividad.

1.2.1.2 Meso Contextualización

Aglomerados Cotopaxi está disperso en un área que ha sido influida por la Reforma agraria (de los años 60) y que tiene larga historia de asentamientos humanos, existiendo propiedades de varios tamaños en la zona. En las áreas forestal, industrial y agrícola emplea un total de 188 personas, entre hombres y mujeres pertenecientes a 14 de las 29 formas asociativas y privados colindantes con su patrimonio.

La tasa anual de plantaciones para el período 2010 al 2015 es entre 298 y 367 hectáreas anuales, en el actual patrimonio de Aglomerados Cotopaxi. El volumen a 2010 de madera existente en las plantaciones es de 632.793,2 m³scc, en una

ha. La rentabilidad se expresa como Tasa Interna de Retorno, TIR, para situaciones de crecimiento bajo, medios y altos de Pinus Radiata y P. Patula fluctúa entre 7.2% y 11.9%.

Po lo expuesto anteriormente la actividad forestal a nivel de la provincia de Cotopaxi ha tenido un gran impacto en el desarrollo empresarial, las inversiones que han realizado en infraestructura y tecnología ha facilitado su cultivo extensivo en toda la provincia, además no solo a llevado al plano empresarial a una competencia para alcanzar estándares de calidad y productividad; en donde el principal problema no ha sido posible una administración correcta de sus recursos humanos influyendo que con el pasar del tiempo los empleados de las empresas forestales no llenen las expectativas de los gerentes y no cumplan a cabalidad sus funciones por su deficiente capacitación, conllevando indiscutiblemente a no cumplir con los objetivos propuestos por las empresas.

1.2.1.3 Micro Contextualización

El ÷Vivero Forestal Belisario Quevedoö, con su gerente propietario el Sr. Juan Alpusig con C.I. 050085767-7 inicio como un negocio familiar, en un lote arrendado que ofrecía a sus clientes plantas forestales exóticas, nativas y ornamentales, con una producción de 50.000 plantas anuales.

Fue fundado el 25 de agosto de 1994, inicia sus actividades laborales con 4 trabajadores familiares oriundos de la zona generando plazas de trabajo para familiares y vecinos.

Debido a que la empresa está destinada a la producción de plantas forestales, nativas, exóticas, y otras, las mismas que contribuirán para la reforestación de las diferentes áreas verdes de nuestro país ayudando así a recuperar el medio ambiente es de donde



PDF Complete
*Your complimentary use period has ended.
Thank you for using PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Forestalö y Belisario Quevedo en honor a la parroquia a la cual pertenece.

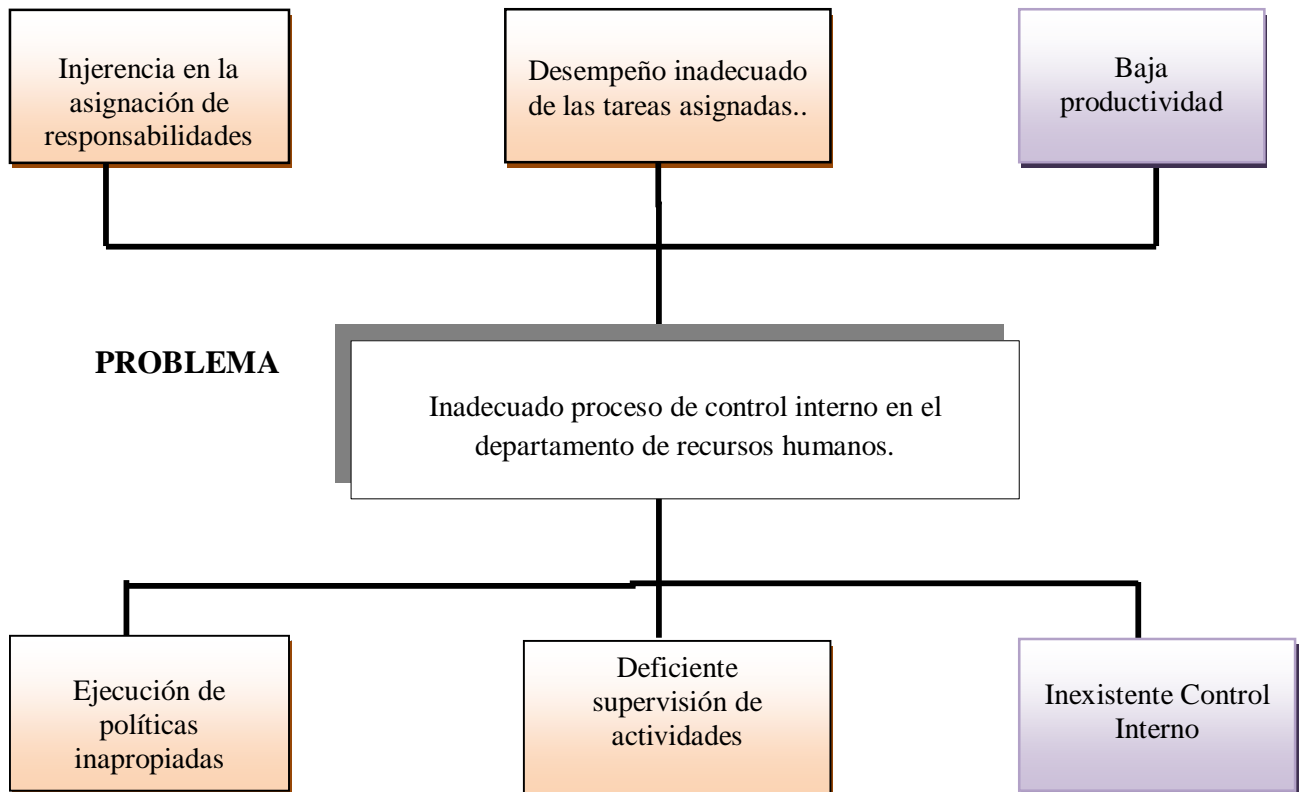
Hace trece años el Sr. Juan Alpusig en calidad de representante legal del Vivero Forestal Belisario Quevedo decide ampliar las instalaciones de su propiedad ubicadas en el barrio Illuchi vía a la Parroquia Belisario Quevedo calle principal . a medida que el vivero va creciendo surge la necesidad de contratar mas personal para cubrir la demanda de los clientes, actualmente cuenta con 15 trabajadores, con una producción anual de 1'000.000 de plantas.

La empresa proporciona además el servicio de asesoría técnica en el área forestal, ofertando a través del INCOP (compras públicas), obteniendo de esta manera varios contratos con el Ministerio del Ambiente, MAGAP (Ministerio de Agricultura), Pro forestal, etc. para la reforestación de diferentes zonas Sierra-Centro del país. La empresa está regida por el Ministerio del Ambiente y Agro calidad, y en el área local de producción abarca un 60% ya que se ha logrado obtener varios contratos de reforestación con el Ministerio del Ambiente en la provisión de plantas cumpliendo satisfactoriamente con dichos contratos, logrando enaltecer el nombre de la empresa.

1.2.2 Análisis crítico

EFFECTOS: Variables Dependientes

Figura # 1



CAUSAS: Variables Independientes.

1.2.2.1 Relación causa y efecto

Una vez que se ha determinado el problema existente en la empresa Vivero Forestal Belisario Quevedo el cual es: Inadecuado procesos de Control Interno en el Departamento de Recursos Humanos, se ha podido analizar que una de las principales causas que genera dichos problemas se debe a la Inexistencia de Control Interno en el Departamento de Recursos Humanos debido a que no se ha podido realizar un minucioso análisis de la organización, y por ende determinar conclusiones y recomendaciones que conducirán a una mejor distribución de actividades para el logro de los objetivos en beneficio de todo el clima organizacional, lo que tiene como efecto la baja productividad.

La deficiente supervisión, es otro de las causas que origina el problema de investigación, debido a que no se cuenta con una persona responsable que le permita tomar decisiones pertinentes y oportuna dando lugar a que genere desempeño inadecuado en las tareas asignadas.

La ejecución de políticas inapropiadas es otra causa que genera el inadecuado Control Interno de Recursos Humanos debido a que se desarrollan actividades inoportunas y en vez de dar una solución a favor de la empresa se genera una desorganización tratando de buscar culpables y más no de reconocer esfuerzos, lo que da lugar o tiene como efecto la injerencia en la asignación de responsabilidades.

1.2.3. Prognosis

El ineficiente sistema de control interno ha ocasionado el incumplimiento de las actividades al no adoptarse medidas de control. El sector productivo de la localidad, tienen muchos problemas en este ámbito, tanto en su estructura como en el funcionamiento y dirección.

La ausencia de un manual de control interno crea un ineficiente sistema de gestión, y por lo general esto se debe a que las personas que dirigen dichas empresa desconocen de cómo aplicar este tipo de instrumento de gestión, especialmente en la ciudad de Latacunga es muy común debido a que las empresas productivas en el sector forestal generan inconvenientes que limitan su crecimiento.

Toda empresa tiene como expectativa el crecer, tanto para obtener rendimientos financieros como para obtener prestigio en el mercado, si los procedimientos de Recursos Humanos de la empresa no se estructuran correctamente como tampoco se capacita a los empleados, para mejorar su gestión administrativa lo que permitirá el buen uso de los recursos para el logro de los objetivos institucionales.

Al no resolver el problema ocasionará una limitada rentabilidad, un crecimiento reducido así como un declive económico que puede conllevar al cierre de la empresa.

1.2.4. Formulación del problema

¿Un adecuado control interno en el Departamento de Recursos Humanos en la productividad de la empresa Vivero Forestal Belisario Quevedo en la ciudad de Latacunga en el año 2011?

- **Variable Independiente:** Inadecuado Control Interno
- **Variable Dependiente:** Productividad en la pequeña empresa Vivero Forestal Belisario Quevedo.

1.2.5. Delimitación del Problema

CAMPO: Contabilidad y Auditoría

ÁREA: Recursos Humanos.

ASPECTO: Control Interno

DELIMITACIÓN TEMPORAL: Para el estudio, se ha considerado el año 2011.

DELIMITACIÓN ESPACIAL: La presente investigación se llevará a cabo en la Empresa Vivero Forestal "Belisario Quevedo" de la ciudad de Latacunga. Panamericana Sur, Kilómetro 77.

1.2.7. Preguntas directrices

1. ¿Qué fundamentos básicos permitirán un adecuado control interno?
2. ¿Cuál es el factor más relevante para determinar la baja productividad?



PDF Complete
*Your complimentary use period has ended.
Thank you for using PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

correctamente el Manual de control interno con la finalidad de incrementar la productividad?

1.3. JUSTIFICACIÓN

Uno de los grandes soportes para el desarrollo del país y de las empresas es asociarse de un nuevo paradigma que guía a los integrantes de una institución aplicando procesos y optimizando recursos para el logro de objetivos, misión y visión institucional.

Este trabajo de investigación es un tema de gran interés para el gerente y personal de la empresa, ya que ayudará a mejorar el proceso en el departamento de recursos humanos, por cuanto se ha detectado que existe el Inadecuado proceso de Control Interno de Recursos Humanos, esto ha dado lugar a la injerencia de asignación de tareas, sobre todo por la no existencia de una supervisión de control interno, ha ocasionado problemas en sus puestos de trabajo por la desorganización existente hasta entonces.

Después de identificar las respectivas causas y efectos que ocasiona el problema de investigación, será de gran importancia aplicar el control interno en el Departamento de Recursos Humanos, porque se podrá lograr criterios uniformes con la finalidad de cumplir objetivos y metas empresariales que permita consolidar a todo el equipo de trabajo. Además el control interno representará un proceso integrado y dinámico de sus operaciones; todo esto enmarcado en una visión global del futuro al que espera llegar la empresa.

investigación será de gran utilidad para la pequeña empresa ya que verificará la razonabilidad de los procesos del departamento de recursos humanos, potencializando las ventas, la rentabilidad y la motivación en el desempeño laboral en sus puestos designados en la misma.

La investigación tendrá un impacto positivo para todo el clima organizacional que conforma la empresa, ya que la eficiencia del proceso de la aplicación de unos procesos de control interno en el departamento de recursos humanos, permitirá alcanzar los objetivos planteados por el Gerente de la empresa.

Por este motivo se propone la elaboración de un Manual de control Interno, que le permita a la pequeña empresa alcanzar las metas propuestas incrementando la efectividad y eficiencia de las operaciones.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Determinar el Control Interno en el Departamento de Recursos humanos a través del informe COSO para optimizar la productividad de la empresa Vivero Forestal Belisario Quevedo.

1.4.2. Objetivos Específicos

- 1.** Determinar un proceso adecuado de control interno a través de estrategias de capacitación con la finalidad de incrementar las ventas.
- 2.** Identificar errores en los procesos contables mediante la elaboración de flujogramas para establecer el impacto en la baja productividad.



PDF Complete
Your complimentary use period has ended.
Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

control interno que permita optimizar los Recursos Humanos con la finalidad de lograr el incremento de la productividad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

La competencia existente ha provocado que las organizaciones se preocupen cada vez más, ya que en toda pequeña empresa dedicada al cultivo y producción de plantas nativas, exóticas y ornamentales deben optimizar su productividad por lo que es fundamental conocer lo que realizan los trabajadores tanto administradores y obreros.

En este tema de investigación tiene como antecedentes la información de documentos y material bibliográfico que enriquecerán al tema de investigación.: òEl Control Interno en el Departamento de Recursos Humanos y su incidencia en la Productividad de la Empresa Vivero Forestal Belisario Quevedo de la ciudad de Latacunga en el año 2011ö, se ha encontrado una tesis con otros propósitos organizacionales que tienen cierta similitud al tema del presente proyecto de investigación de la Universidad Técnica de Ambato, los cuales se dan a conocer a continuación:

La tesis "La ejecución del proceso de control interno contable y su incidencia en el rendimiento laboral de Automotores de la Sierra S.A." en la cual se planteo como objetivo "Estudiar la incidencia de la ejecución del proceso contable en el insatisfactorio rendimiento laboral, para optimizar la presentación oportuna de la información financiera" llegando a determinar las siguientes conclusiones.

- Los constantes cambios legales, el mercado ofertante y demandante han provocado que las empresas sientan en mantenerse actualizados en cuanto a estos avances, sin embargo esto implica mayor concentración y control de trabajo dentro de áreas como la contable.
- El trabajo que se desempeña dentro del Departamento Administrativo Financiero de Automotores de la Sierra es fuerte, ocasionando una gran presión laboral sobre las personas que integran el equipo de trabajo, esta presión indudablemente causa un grado de tensión sobre ellos.
- Existe un retraso en el normal desempeño de tareas y procesos dentro del Departamento Administrativo y Financiero de Automotores de la Sierra S.A., ocasionando acumulación de tareas.

Por lo expuesto se considera que desde el inicio de la era industrial se ha considerado al elemento humano como simple elemento de un proceso; pero los constantes cambios económicos, tecnológicos y socio-culturales han hecho que esta teoría sea descartada, actualmente la gestión del talento humano promueve plantear una necesidad, fijándose una meta a cumplir y confeccionándose un camino para poder lograrla

La competencia existente ha provocado que las organizaciones se preocupen cada vez más, ya que en toda pequeña empresa dedicada al cultivo y producción de plantas

Los administradores y obreros deben optimizar su productividad por lo que es fundamental conocer lo que realizan los trabajadores tanto administradores y obreros.

Según **Flores C. (2011)** en su tesis "El Sistema de Control Interno en el proceso de producción y su incidencia en la rentabilidad de DAVMOTOR Cía. Ltda., en el cual se planteo como objetivo "Examinar si el sistema de control interno en el proceso de producción sirve como herramienta para incrementar la rentabilidad en DAVMOTOR Cía. Ltda" llegando a determinar las siguientes conclusiones .

- La empresa Florícola Rosely Flowers carece de estructura orgánica lo que representa un serio obstáculo que impide el desarrollo orgánico e impacta en el manejo de racionalizadora de los recursos que emplea.
- La empresa no cuenta con un Manual Orgánico - Funcional que determine el control interno de la productividad y las funciones esenciales que deben cumplir las dependencias en sus respectivas competencias.
- La empresa es dirigida de manera empírica, lo que ocasiona duplicidad de funciones, limitación de responsabilidades, dualidad en el mando, lo que ocasiona malestar y confusión en el desempeño de funciones.

De la investigación ejecutada por la autora se considera la importancia de llevar a cavo un sistema de control interno en el proceso de producción, cabe recalcar también que el uso eficiente de un sistema de control interno en las empresas, permite que se optimice tiempo, que la información proporcionada sea verás, misma que ayuda al cumplimiento de los objetivos y metas; este control debe ser ejecutado por todos los integrantes de la empresa y no solo por el personal administrativo, el manejo oportuno y adecuado de este sistema permite aumentar la rentabilidad.

En este tema de investigación tiene como antecedentes la información de documentos y material bibliográfico que enriquecerán al tema de investigación.

2.2.1. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

El presente trabajo de investigación sobre: "El Control Interno en el Departamento de Recursos Humanos y su incidencia en la Productividad de la Empresa Vivero Forestal Belisario Quevedo de la ciudad de Latacunga en el año 2011", es predominante cuantitativa y se guiará en el paradigma de investigación crítico pro positivista.

El trabajo de investigación estará apegado a los principios fundamentales éticos del ser humano tales como:

- ✓ Honradez Científica
- ✓ Ética Profesional y moral
- ✓ Calidad de Servicios
- ✓ Rectitud en procedimientos
- ✓ Apoyar "No Juzgar"

La ruptura de la dependencia y transformación social requieren alternativas coherentes en investigación; una de ellas es enfoque crítico-propositivo. Crítico por que cuestiona los esquemas molde de hacer que están comprometidas con la lógica instrumental del poder; porque impugna las explicaciones reducidas a casualidad lineal.

Propositivo en cuanto la investigación no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos sociales en perspectiva de totalidad. Busca la esencia de los mismos al analizarlos inmersos en una red de interrelaciones e interacciones, en la dinámica de las contradicciones que generan cambios cualitativos profundos .

cometida con los seres humanos y su crecimiento en comunidad de manera solidaria y equitativa, y por eso propicia la participación de los actores sociales en calidad de protagonistas durante todo el proceso de estudio.

Este trabajo de investigación es predominante cuantitativa y se guiará en el paradigma de investigación crítico positivista, es decir, que se efectuara un análisis de todo lo que sucede con; òEl Control Interno en el Departamento de Recursos Humanos y su incidencia en la Productividad de la Empresa Vivero Forestal Belisario Quevedo de la ciudad de Latacunga, y de estos resultados se partirá para presentar soluciones de mejora, proponiendo un manual de control interno que contenga responsabilidad de actividades de cada área para incrementar la productividad de la empresa.

2.2.2 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La investigación se fundamenta en las siguientes leyes:

1. Ley de compañías
2. Ley de código de trabajo
3. Ley de producción
4. Ley de código de comercio

Ley de compañías (Según el **Art 28 de la Ley de Compañías publicada en Registro Oficial. No. 326 de 25 de noviembre de 1999**. En la introducción dice que:

Las compañías sujetas por ley al control de la Superintendencia de Compañías y que ejecuten actividades agrícolas, presentarán a ésta su balance anual y su estado de pérdidas y ganancias condensados, así como la información resumida que la Superintendencia determine en el respectivo reglamento.

Capítulo IV

De las obligaciones del empleador y del trabajador

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las disposiciones legales y a las órdenes de las autoridades sanitarias;
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;
4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;
5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos;
6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a

- y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros.
7. El valor de dichos artículos le será descontado al trabajador al tiempo de pagársele su remuneración.
 8. Los empresarios que no dieran cumplimiento a esta obligación serán sancionados con multa de 4 a 20 dólares de los Estados Unidos de América diarios, tomando en consideración la capacidad económica de la empresa y el número de trabajadores afectados, sanción que subsistirá hasta que se cumpla la obligación;
 9. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;
 10. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
 11. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones;
 12. Respetar las asociaciones de trabajadores;

es faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que ésta dé aviso al empleador con la oportunidad debida.

14. Los trabajadores comisionados gozarán de licencia por el tiempo necesario y volverán al puesto que ocupaban conservando todos los derechos derivados de sus respectivos contratos; pero no ganarán la remuneración correspondiente al tiempo perdido;
15. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;
16. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;
17. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.
Cuando el trabajador se separe definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:
 - a) El tiempo de servicio;
 - b) La clase o clases de trabajo; y,
 - c) Los salarios o sueldos percibidos;
18. Atender las reclamaciones de los trabajadores;
19. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;

- vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este Código y darles los informes que para ese efecto sean indispensables.
21. Los empleadores podrán exigir que presenten credenciales;
 22. Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;
 23. Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de enfermedad no profesional, hasta por dos meses en cada año, previo certificado médico que acredite la imposibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso;
 24. Proporcionar a las asociaciones de trabajadores, si lo solicitaren, un local para que instalen sus oficinas en los centros de trabajo situados fuera de las poblaciones. Si no existiere uno adecuado, la asociación podrá emplear para este fin cualquiera de los locales asignados para alojamiento de los trabajadores;
 25. Descontar de las remuneraciones las cuotas que, según los estatutos de la asociación, tengan que abonar los trabajadores, siempre que la asociación lo solicite;
 26. Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;
 27. Entregar a la asociación a la cual pertenezca el trabajador multado, el cincuenta por ciento de las multas, que le imponga por incumplimiento del contrato de trabajo;

- cuarenta y cinco o más trabajadores está obligada a contratar los servicios de un trabajador social titulado. Las que tuvieren trescientos o más, contratarán otro trabajador social por cada trescientos de excedente. Las atribuciones y deberes de tales trabajadores sociales serán los inherentes a su función y a los que se determinen en el título pertinente a la "Organización, Competencia y Procedimiento";
29. Pagar al trabajador reemplazante una remuneración no inferior a la básica que corresponda al reemplazado;
 30. Acordar con los trabajadores o con los representantes de la asociación mayoritaria de ellos, el procedimiento de quejas y la constitución del comité obrero patronal;
 31. Conceder permiso o declarar en comisión de servicio hasta por un año y con derecho a remuneración hasta por seis meses al trabajador que, teniendo más de cinco años de actividad laboral y no menos de dos años de trabajo en la misma empresa, obtuviere beca para estudios en el extranjero, en materia relacionada con la actividad laboral que ejercita, o para especializarse en establecimientos oficiales del país, siempre que la empresa cuente con quince o más trabajadores y el número de becarios no exceda del dos por ciento del total de ellos.
 32. El becario, al regresar al país, deberá prestar sus servicios por lo menos durante dos años en la misma empresa;
 33. Facilitar, sin menoscabo de las labores de la empresa, la propaganda interna en pro de la asociación en los sitios de trabajo, la misma que será de estricto carácter sindicalista;
 34. Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios;

- cia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de su conviviente en unión de hecho o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad;
36. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social;
 37. Las empresas empleadoras registradas en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social están obligadas a exhibir, en lugar visible y al alcance de todos sus trabajadores, las planillas mensuales de remisión de aportes individuales y patronales y de descuentos, y las correspondientes al pago de fondo de reserva, debidamente selladas por el respectivo Departamento del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
 38. Los inspectores del trabajo y los inspectores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social tienen la obligación de controlar el cumplimiento de esta obligación; se concede, además, acción popular para denunciar el incumplimiento.
 39. Las empresas empleadoras que no cumplieren con la obligación que establece este numeral serán sancionadas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social con la multa de un salario mínimo vital, cada vez, concediéndoles el plazo máximo de diez días para este pago, vencido el cual procederá al cobro por la coactiva;
 40. Contratar personas discapacitadas según sus aptitudes y de acuerdo a las posibilidades y necesidades de la empresa; y,

...mínimo de trabajadoras, porcentaje que será establecido por las Comisiones Sectoriales del Ministerio de Trabajo y Empleo, establecidas en el artículo 122 de este Código.

Ley de producción:

LIBRO III

DEL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, Y DE LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.

TÍTULO I

Del Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

Capítulo I

Del Fomento y Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES)

Art. 53.- Definición y Clasificación de las MIPYMES.- La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código. En caso de inconformidad de las variables aplicadas, el valor bruto de las ventas anuales prevalecerá sobre el número de trabajadores, para efectos de determinar la categoría de una empresa. Los artesanos que califiquen al criterio de micro, pequeña y mediana empresa recibirán los beneficios de este Código, previo cumplimiento de los requerimientos y condiciones señaladas en el reglamento.

LIBRO VI

SOSTENIBILIDAD DE LA PRODUCCIÓN Y SU RELACIÓN CON EL ECOSISTEMA

TÍTULO I

De la Eco-eficiencia y Producción Sostenible

Art. 232.- Definición.-Para fines de este Código, se entenderán como procesos productivos el uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes y de bajo impacto; adoptadas para reducir los efectos negativos y los daños en la salud de los seres humanos y del medio ambiente. Estas medidas comprenderán aquellas cuyo diseño e implementación permitan mejorar la producción, considerando el ciclo de vida de los productos así como el uso sustentable de los recursos naturales. También, se entenderán como procesos productivos más eficientes y competitivos, la implementación de tecnologías de punta, que permitan mejorar la administración y utilización racional de los recursos, así como prevención y control de la contaminación ambiental, producto de los procesos productivos, la provisión de servicios y el uso final de los productos.

Art. 233.- Desarrollo sustentable.- Las personas naturales y jurídicas así como las demás formas asociativas regidas por el presente Código, deberán desarrollar todos sus procesos productivos conforme a los postulados del desarrollo sustentable en los términos constantes en la Constitución y en los convenios internacionales de los que es parte el Ecuador.

Art. 234.- Tecnología más limpia.- Las empresas, en el transcurso de la sustitución de tecnologías, deberán adoptar medidas para alcanzar procesos de producción más limpia como por ejemplo:

- a. Utilizar materias primas no tóxicas, no peligrosas y de bajo impacto ambiental;

ables y utilizar equipos eficientes en la utilización de recursos y que contribuyan a la prevención de la contaminación;

- c. Aplicar de manera efectiva, responsable y oportuna los principios de gestión ambiental universalmente aceptados y consagrados en los convenios internacionales, así como en la legislación doméstica, en particular los siguientes:
1. Reducir, reusar y reciclar;
 2. Adoptar la mejor tecnología disponible;
 3. Responsabilidad integral sobre el uso de determinados productos, particularmente químicos;
 4. Prevenir y controlar la contaminación ambiental;
 5. El que contamina, paga;
 6. Uso gradual de fuentes alternativas de energía;
 7. Manejo sustentable y valoración adecuada de los recursos naturales; y,
 8. Responsabilidad intra e intergeneracional.

Art. 235.- Incentivo a producción más limpia.-

Para promover la producción limpia y la eficiencia energética, el Estado establecerá los siguientes incentivos:

- a. Los beneficios tributarios que se crean en este Código; y,

climático que se obtengan de las transferencias como Permisos Negociables de Descarga. En el reglamento a este Código se fijarán los parámetros que deberán cumplir las empresas que apliquen a estos beneficios, y la forma como se regulará el mercado de permisos de descarga o derechos de contaminación de acuerdo a la normativa nacional y de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, con sus respectivos plazos de vigencia, el mecanismo de transferencia de estos derechos y el objetivo de calidad ambiental que se desee obtener a largo plazo.

Art. 236.- Adaptación al cambio climático.- Con el fin de facilitar la adaptación del Ecuador a los efectos del cambio climático y minimizarlos, las personas naturales y jurídicas así como las demás formas asociativas regidas por el presente Código, deberán adquirir y adoptar tecnologías ambientalmente adecuadas que aseguren la prevención y el control de la contaminación, la producción limpia y el uso de fuentes alternativas.

Ley de código de comercio:

Artículo 1: El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.

Artículo 3: Son actos de comercio, ya de parte de todos los contratantes, ya de parte de alguno de ellos solamente:

1.- La compra o permuta de cosas muebles, hecha con ánimo de revenderlas o permutarlas en la misma forma o en otra distinta; y la reventa o permuta de estas mismas cosas. Pertenecen también a la jurisdicción mercantil las acciones contra los agricultores y criadores, por la venta de los frutos de sus cosechas y ganados, más no

ciantes para el pago de lo que hubieren comprado para su uso y consumo particular, o para el de sus familias;

El presente trabajo investigativo se realizó bajo el cumplimiento de todas las leyes vigentes establecidas en la Constitución de la República del Ecuador, por lo que el mismo puede ser desarrollado normalmente sin que exista ningún tipo de inconvenientes para su ejecución.

LIBRO PRIMERO DE LOS COMERCIANTES Y AGENTES DE COMERCIO

TÍTULO I

DE LOS COMERCIANTES

Sección I

De las personas capaces para ejercer el comercio

Artículo 6: A Las personas que de acuerdo con lo dispuesto en los Arts. 4 y 6 de la Ley de Cámaras de Comercio deban afiliarse a las Cámaras de Comercio, probarán su condición de comerciantes con la presentación de la matrícula de comercio y la cédula de afiliación a la Cámara y si no hubieren cumplido con estos requisitos no podrán ejercer el comercio, considerándose como ilícita cualquier actividad mercantil.

Según la **Constitución de la República (2008)** se puede mencionar los siguientes:

Art: 284 La política económica tendrá los siguientes objetivos.

2. Incentivar la producción nacional, la productividad, la competitividad sistémica, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.

Según el **Reglamento a la estructura e institucionalidad de desarrollo productivo, de la inversión y de los mecanismos e instrumentos de Fomento Productivo, establecidos en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (2011: Art. 1)**

Además de las definiciones previstas en el Artículo 13 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, para la aplicación de las disposiciones de este reglamento, los siguientes términos tendrán el significado que se establece a continuación.

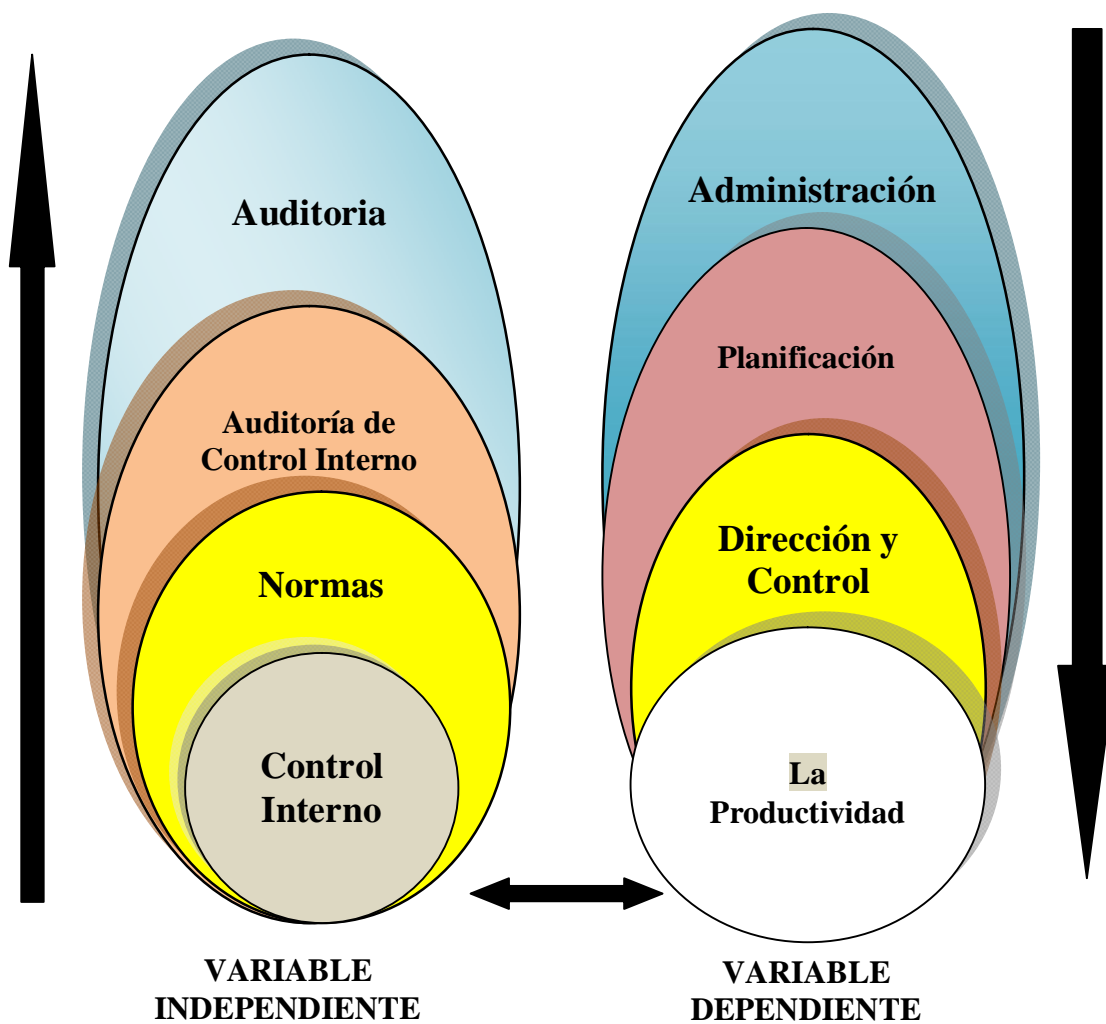
p) Producción más limpia: Es el concepto que se refiere a la reducción de impactos ambientales de procesos, productos y servicios, a través del uso de mejores estrategias método y herramientas de gestión del proceso de control interno, incluye la referencia a negocios verdes, negocios sustentables, eco-eficiencia y minimización de desechos sólidos y residuos.

Según, **Código Orgánico de la producción (2012: Art: 2). Actividad Productiva:** se considera actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado.

2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.3.1. Superordenación Conceptual

Figura #2





*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[*Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features*](#)

Elaborado por: Alpusig Jenny

FIGURA # 3

Variable Independiente

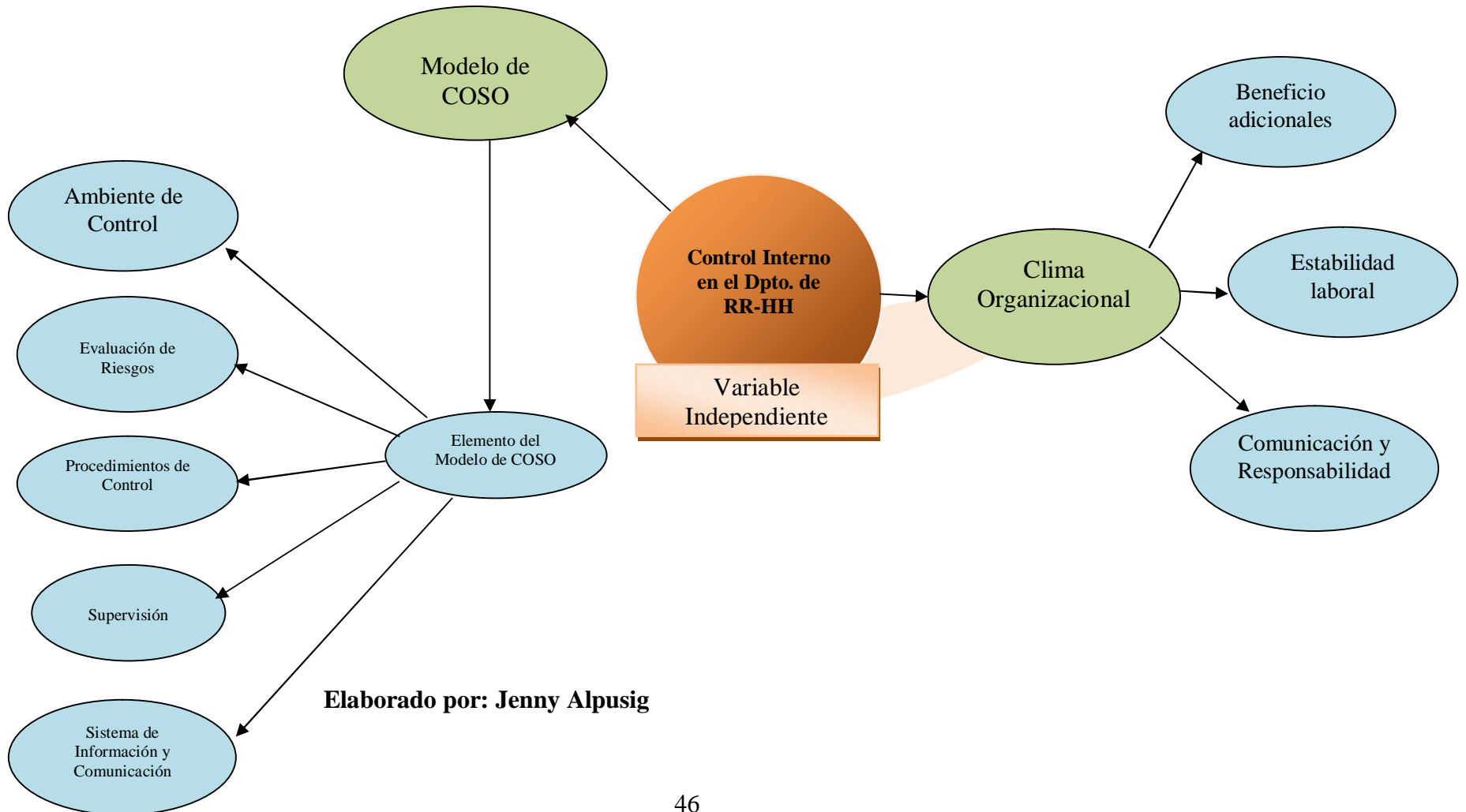
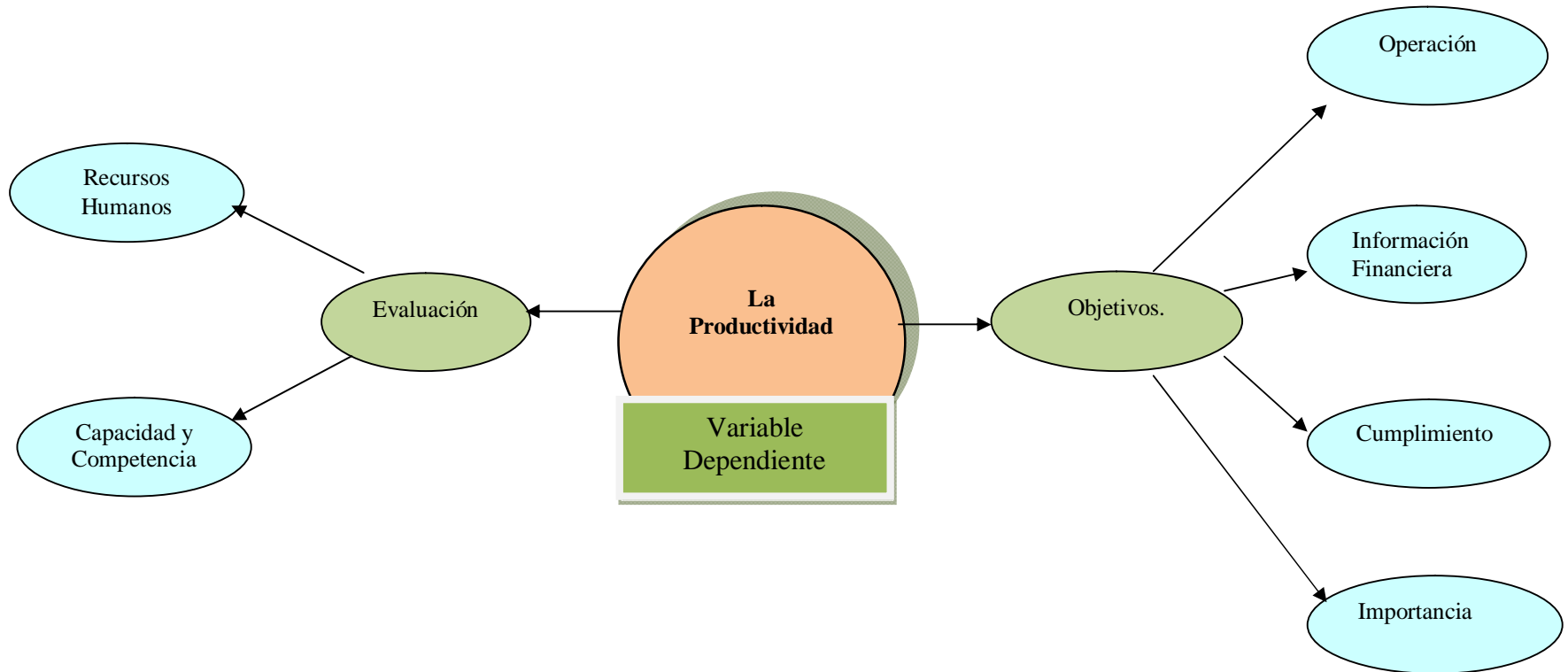


FIGURA # 4



Elaborado por: Jenny Alpusig

2.3.2.1. Marco Conceptual de la Variable Independiente

Generalidades del Control Interno

Según Zapata P. (2007-129p.); del Libro **Contabilidad de Costos y Contabilidad General** manifiesta que "El Sistema de Control Interno en el Departamento de Recursos Humanos tiene como propósito fundamental lograr la eficiencia, eficacia y transparencia en el ejercicio de las funciones de las entidades que conforman el Estado Ecuatoriano y cualificar a los servidores públicos y privados desarrollando sus competencias con el fin de acercarse al ciudadano y cumplir con los fines constitucionales para los que fueron creadas".

El propósito final del control es, en esencia, preservar la existencia de cualquier organización y apoyar su desarrollo; su objetivo es contribuir con los resultados esperados, el informe SAC (Sistema de Auditoría y Control) define a un sistema de control interno como: un conjunto de procesos, funciones, actividades, subsistemas, y gente que son agrupados o conscientemente segregados para asegurar el logro efectivo de los objetivos y metas.

El control interno es diseñado e implementado por la administración para tratar los riesgos de negocio y de fraude identificados que amenazan el logro de los objetivos establecidos, tales como la confiabilidad de la información financiera

Un sistema de control interno se establece bajo la premisa del concepto de costo/beneficio. El postulado principal al establecer el control interno diseña pautas de control cuyo beneficio supere el costo para implementar los mismos.

Es notorio manifestar, que el control interno tiene como misión ayudar en la consecución de los objetivos generales trazados por la empresa, y esto a su vez a las metas específicas planteadas que sin duda alguna mejorará la conducción de la organización, con el fin de optimizar la gestión administrativa.

El control interno es un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo, lo llevan a cabo las personas que conducen en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos, sólo puede aportar un grado de seguridad razonable y no la seguridad total para la conducción o consecución de los objetivos.

Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Estas acciones se hallan incorporadas a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad. [Ídem, pág. # 66].

El control interno abarca el plan de organización y los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de la empresa para salvaguardar sus activos, verificar la adecuación y fiabilidad de la información de la contabilidad, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas establecidas de dirección

Componentes de la Estructura del Control Interno

Los componentes pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad. Para operar la estructura de control interno se requiere de los siguientes componentes:

- ÉAmbiente de Control Interno
- ÉEvaluación del Riesgo
- ÉActividades de Control Gerencial
- ÉSistema de Información Y Comunicación.
- ÉActividades de Monitoreo

El Ambiente de Control Interno marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura, los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión.

La manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

El Ambiente de Control Interno propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que hará que se cumplan.

Los elementos son los siguientes:

- ✓ Integridad y valores éticos;
- ✓ Autoridad y responsabilidad;
- ✓ Estructura organizacional; y
- ✓ Políticas de personal

Evaluación Del Riesgo.

Según **Zapata P. (2007-120p.); del Libro: "Contabilidad de Costos y Contabilidad General"** dice que "Los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar y/o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados, la evaluación del riesgo tiene un carácter preventivo y se debe convertir en parte natural del proceso de planificación de la empresa".

Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados, una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes, la evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos, debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

La evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre, debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procesos.

Los elementos son:

- Los objetivos deben ser establecidos y comunicados;
- Identificación de los riesgos internos y externos;
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento; y,
- Evaluación del medio ambiente interno y externo.

Actividades De Control Gerencial

Según **Zapata P. (2007-120p.); del Libro: ñContabilidad de Costos y Contabilidad Generalö** manifiesta que ñLas actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funcionesö

Hay muchas posturas diferentes en lo relativo a actividades concretas de control, lo importante es que se combinen para formar una estructura coherente de control global.

Las actividades de una organización se manifiestan en las políticas, sistemas y procedimientos, siendo realizadas por el recurso humano que integra la entidad, todas aquellas actividades que se orienten hacia la identificación y análisis de los riesgos reales o potenciales que amenacen la misión y los objetivos y en beneficio de la protección de los recursos propios o de los terceros en poder de la organización, son actividades de control. Estas pueden ser aprobación, autorización, verificación, inspección, revisión de indicadores de gestión, salvaguarda de recursos, segregación de funciones, supervisión y entrenamiento adecuado.

Los elementos son:

- ✓ Políticas para el logro de objetivos;
- ✓ Coordinación entre las dependencias de la entidad; y,
- ✓ Diseño de las actividades de control

Sistema De Información Y Comunicación

Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de

también debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que haya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

La capacidad gerencial de una organización está dada en función de la obtención y uso de una información adecuada y oportuna, la empresa debe contar con sistemas de información eficientes orientados a producir informes sobre la gestión, la realidad financiera y el cumplimiento de la normatividad para así lograr su manejo y control.

Los datos pertinentes a cada sistema de información no solamente deben ser identificados, capturados y procesados, sino que este producto debe ser comunicado al recurso humano en forma oportuna para que así pueda participar en el sistema de control, la información por lo tanto debe poseer unos adecuados canales de comunicación que permitan conocer a cada uno de los integrantes de la organización sus responsabilidades sobre el control de sus actividades, también son necesarios canales de comunicación externa que proporcionen información a los terceros interesados en la entidad y a los organismos privados.

Debe existir una comunicación efectiva a través de toda la organización. El libre flujo de ideas y el intercambio de información son vitales. La comunicación en sentido ascendente es con frecuencia la más difícil, especialmente en las organizaciones grandes. Sin embargo, es evidente la importancia que tiene.

Los elementos son:

- Identificación de información suficiente
- Información suficiente y relevante debe ser identificada y comunicada en forma oportuna para permitir al personal ejecutar sus responsabilidades asignadas.
- Revisión de los sistemas de información

Información y los sistemas de información deben ser revisados cuando existan cambios en los objetivos o cuando se producen deficiencias significativas en los procesos de formulación de información.

Actividades De Monitoreo

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo, esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas, la supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones, incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada., las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

El sistema de control interno debe estar bajo continua supervisión para determinar si:

- Las políticas descritas están siendo interpretadas apropiadamente y si se llevan a cabo.
- Los cambios en las condiciones de operación no han hecho estos procedimientos obsoletos o inadecuados y,
- Es necesario tomar oportunamente efectivas medidas de corrección cuando sucedan tropiezos en el sistema.
- El personal de Auditoría interna es un factor importante en el sistema de control interno ya que provee los medios de revisión interna de la efectividad y adherencia a los procedimientos prescritos.

El papel de supervisor del control interno corresponde normalmente al Departamento de Recursos Humanos para su respectiva Auditoría Interna, pero el Auditor Independiente al evaluarlo periódicamente, contribuye también a su supervisión.

Los elementos son:

- Monitoreo del rendimiento;
- Revisión de los supuestos que soportan los objetivos del control interno;
- Aplicación de procedimientos de seguimiento; y,
- Evaluación de la calidad del control interno

Concepto de Control según el Informe COSO

Control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías

Se considera que el control interno es el proceso realizado por el consejo de administración, los ejecutivos u otro personal diseñado para ofrecer una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos empresariales basados en la eficacia, efectividad y eficiencia con el fin de consolidar una administración que conlleve a la empresa y/o institución al desarrollo de todo su clima organizacional.

Departamento de Registro y Control de la Dirección de Recursos Humanos

Según, **Sarmiento R. EC. ó Contabilidad General ó EDYPE Quito (2005)** dice:
«El Departamento de Recursos Humanos tiene como misión dirigir y coordinar las políticas de personal promoción o ascenso y retiro del personal técnico,

las distintas dependencias para hacer efectivas las decisiones, para ello, recibe de las distintas instancias las solicitudes de movimiento de personal (ingreso, ascensos o promociones, renovaciones o retiros), procesa la documentación necesaria y envía los recaudos a las dependencias responsables.

Según **Mantilla S. (2007-189p.)**, en su obra **Control Interno Estructura Conceptual Integrada**, dice "Un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías: Efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad en la información, cumplimiento de las leyes y regulaciones".

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales, como el control interno que es un proceso, es un medio utilizado para la consecución de un fin, no es un fin en sí mismo, el control interno lo llevan a cabo personas y no se trata solamente de manuales de políticas e impresos, sino de personas en cada nivel de la organización, esto indica que el control interno sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la alta dirección de la entidad, el control interno Segundo: Acomoda subconjuntos del control interno. Quienes esperan encontrar centros separados, por ejemplo, en los controles sobre información financiera o en controles relacionados con el cumplimiento de leyes y regulaciones, de manera similar, un centro dirigido sobre los controles en unidades particulares o actividades de una entidad, pueden modificarse.

Evaluación del Control Interno

a) Naturaleza y Funciones

La segunda de las áreas consideradas como críticas dentro del Vivero Forestal Belisario Quevedo es el área de Recursos Humanos, la cual está

El puesto en su calidad de Gerente-Jefe de Recursos Humanos, su competencia se extiende a todo lo relacionado con el personal de la empresa; desde su evaluación previa su contratación hasta la evaluación del desempeño del mismo dentro de la organización.

Las funciones que actualmente se cumplen en el área son las siguientes:

- Determinar requerimientos de personal para la empresa.
- Revisar carpetas de aspirantes al puesto.
- Contratación del o los aspirantes más idóneos.
- Controlar el desempeño de los trabajadores en cada área de producción.

b) Funciones Básicas que debe cumplir el Área de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
2. Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
3. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
4. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
5. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.

ca a sus empleados en función de mantener la armonía, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.

7. Llevar el control de beneficios de los empleados.
8. Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
9. Supervisar la administración de los programas de prueba.
10. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales

c) **Objetivos del Control Interno**

- ✓ Verificar que los requerimientos, selección y contratación de personal se encuentren normados y aprobados por la organización.
- ✓ Determinar el correcto cálculo y pago de los sueldos, salarios y prestaciones al personal de la organización.
- ✓ Revisar que las retenciones y descuentos se realicen de acuerdo a la normativa y con sus respectivos sustentos.

Debilidades detectadas en el Área de Recursos Humanos

- A. La empresa no cuenta con manuales de políticas, funciones y procedimientos., los cuales ayuden a manejar correctamente al personal.
- B. En la organización no se realiza el análisis y valuación de puestos.
- C. Existe una persona encargada de la evaluación, selección y contratación del personal, la cual no realiza sus funciones.
- D. No existen requerimientos básicos para que una persona pueda ocupar un puesto.
- E. No se realizan capacitaciones al personal, ni se exige a los niveles gerenciales que estén actualizados en materia de su competencia.

tema tecnológico que permita mantener una base de datos del proceso reanizado para futuros requerimientos.

- G. No se realizan evaluaciones al personal acerca de su cumplimiento con las expectativas de la empresa en lo que concierne a la producción.
- H. La empresa no entrega códigos de ética e higiene al personal que ingresa.
- I. Los préstamos que se realizan al personal no cuentan con un registro firmado que respalde su veracidad.
- J. No se realizan motivaciones o capacitaciones al personal.
- K. No se realiza exámenes médicos al personal antes de su contratación ni luego de ella.
- L. Los contratos no son avalados por un asesor legal.
- M. No se realiza la inducción a sus funciones al personal de nuevo ingreso.

Implementación del Control Interno

🚩 Controles y Funciones Propuestas para el Correcto Desempeño del Área de Recursos Humanos

a) Verificar la Existencia de unos criterios claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, y la confección de los recibos salariales y su pago; teniendo que estar todo ello debidamente autorizado, de este modo, la segregación de las funciones en esta área tiene que estar claramente establecida en el seno de la empresa.

b) Se deben mantener unos expedientes de personal, los cuales tienen que tener un carácter de estricta confidencialidad, debiendo contener para cada trabajador de la empresa tanto datos de carácter general (nombre, dirección, lugar de residencia y nacimiento, nº de afiliación a la Seguridad Social, número de familiares a su cargo) como todos aquellos datos de su perfil profesional (referencias, experiencia laborales), personal (tipo de contratación con la compañía, fecha de comienzo en la empresa, departamento, categoría profesional, sueldo inicial, cambios y movilidad dentro de la entidad) y académico

ificados de cursos e idiomas) relevantes. Esta tarea de adecuado registro del personal de la empresa debe estar asignada a algún empleado que, con una jerarquía superior, se ocupe de estos temas, o bien si la empresa dispone de ello, del Departamento de Recursos Humanos.

c) Existencia de organigramas actualizados y medios de seguridad para la custodia de dichos expedientes de personal y toda aquella información confidencial sobre los recursos humanos de la empresa, como el libro de registro y reclutamiento del personal y el libro de visitas.

d) Establecimiento de procedimientos para la fijación de revisiones, con la periodicidad que la gerencia estime oportuno, sobre aspectos de orden interno como los sueldos y salarios, las vacaciones, ascensos y promociones, fechas y formas de pago, horas extras, gastos de viaje, cursillos y formación del personal, primas e incentivos al mismo, y otros.

e) Existencia de listados-resumen de nóminas por mes y trabajador, lo que facilita el control y la comparación de saldos entre períodos, y entre los datos reales y las cifras que se hayan podido presupuestar por los órganos directivos, permitiendo un más rápido análisis de desviaciones.

f) Fijación de métodos razonables para la adecuada distribución de todos los gastos relacionados con los recursos humanos entre costes directos, indirectos y generales.

g) En el caso de que la empresa utilice tarjetas de control de tiempos, se debe conciliar las horas pagadas con las que aparecen en ellas.

h) Existencia de la supervisión de todas las cuestiones laborales por un experto (bien interno o externo) en estos temas.

i) Análisis de las causas de las bajas temporales (índices de ausentismo laboral), y de las bajas definitivas.

j) Adecuado cumplimiento del Código de Trabajo

k) Capacitar, rotar, llamar la atención o despedir a todo el personal que no desempeñe sus funciones correctamente.

l) Contratar a personal capacitado con sueldos atractivos para que los mismos se desempeñen eficientemente en sus funciones

Según **Palacios Livia EC. ó Contabilidad Intermedia ó Décima Quinta Edición]** manifiesta que *“Las normas son reglas de conductas establecidas desde el propio individuo que se las auto impone, y en este caso son llamadas normas autónomas, como sucede con las éticas o morales. Así, una persona ayuda a un necesitado porque se lo ordena su propia conciencia, y cuyo castigo también es personal, y está dado por el remordimiento”*.

Las Normas Técnicas de Control Interno establecen criterios profesionales para ser observados en las distintas áreas de administración financiera, operacionales, de programas y proyectos, por lo que constituyen las guías básicas de aplicación general con carácter obligatorio en las Entidades u Organismos.

No obstante, la Dirección Superior de cada Entidad u Organismo es responsable de establecer y mantener una estructura de control interno que proporcione una seguridad razonable de que los recursos están salvaguardados contra pérdidas, daños o disposiciones no autorizadas, así como también asegurar la adhesión a las políticas, normas y procedimientos formalmente establecidos para garantizar que las transacciones, operaciones y actividades sean legales, apropiadas, oportunas y convenientes en las circunstancias, en función a los fines programados de conformidad con la naturaleza operativa y el presupuesto de la Entidad u Organismo.

“Estas normas técnicas de control interno se aplican a todas las operaciones y funciones administrativas, pero no tienen la intención de limitar o interferir la autoridad que le confiera la legislación vigente, como de otras regulaciones y políticas, privadas, gubernamentales, a los funcionarios y asalariados públicos y privados de cada Entidad u Organismo”.

Por lo expuesto, se considera que las Normas Técnicas de Control Interno que contiene este documento entre las que figuran las normas específicas, normas

, normas del pasivo, normas de los ingresos, normas de los gastos y normas sobre los sistemas automatizados, son de carácter enunciativo y no limitativo; por consiguiente, así deben ser consideradas tanto por aquellas personas responsables de la implantación de la Estructura de Control Interno en su respectiva Entidad u Organismo como por los auditores internos y externos al realizar la evaluación de dicha estructura.

Objetivos:

Según, **Sarmiento Ruben EC. ó Contabilidad General ó EDYPE Quito (2005)**

·
 ðEstas Normas persiguen los siguientes objetivos:

- a) Lograr una estructura básica, uniforme y eficiente del control interno en los campos financieros y administrativos;
- b) Fortalecer la gestión de las Entidades u Organismos para el mejor cumplimiento de sus objetivos y metas;
- c) Viabilizar la emisión de normas específicas para cada Entidad u Organismo, en concordancia con las normas expedidas por la Contraloría General de la República;
- d) Proveer la evaluación de la eficiencia y eficacia de las unidades organizativas y de los servidores públicos.

Por lo expuesto se considera que las Normas Técnicas de Control Interno pretenden coadyuvar a fortalecer a sus Entidades y Organismos, de tal forma que propicien a los asalariados públicos y privados un ambiente de control adecuado que fortalezca su moralidad e integridad, y se minimicen los riesgos de acciones indebidas contra los recursos y bienes de la organización y/o estado.

Las normas sirven para lograr el orden y la paz social. Si las personas fueran éticamente correctas sin posibilidad de transgredir las normas éticas, las demás no serían necesarias. Sin embargo, las diferencias en las concepciones morales de las personas, y aún la violación voluntaria de ellas, percibiendo que su conducta está mal, por hacer daño a la sociedad, motivó la aparición del resto de las normas.

Según, **Zapata P. CPA (2005) - Contabilidad General ó Mc Graw Hill**. Dice que «La trayectoria esta encargada de vigilar por que los recursos de la empresa antes mencionados se ajusten de la mejor manera posible para alcanzar la máxima productividad».

En cualquier empresa de una persona (y en cierta medida incluso en las empresas unipersonales), el cometido de la dirección es coordinar esos recursos y utilizarlos de una manera equilibrada, si la dirección no hace lo necesario, la empresa terminara por fracasar, en ese caso, los cinco recursos dejarían de estar coordinados, como los esfuerzos de cinco caballos sin un cochero.

La empresa como un carruaje sin cochero avanza tropezándose, parándose a veces por falta de materiales o por falta de equipo, o porque no se han elegido las maquinas o el equipo adecuados o incluso porque se mantienen en mal estado, o porque las fuentes de energía son insuficientes o los empleados no están dispuestos a dar de si lo mejor. En su búsqueda de una mayor productividad, una dirección preocupada por la eficiencia trata de influir en alguno de los dos componentes o en ambos: la producción (es decir, los productos y servicios) o los insumos (es decir, los cinco recursos a su disposición).

De ese modo la dirección puede producir una cantidad mayor de productos o servicios con los mismos insumos, o unos productos o servicios de mejor calidad y/o de mayor valor, o puede conseguir un mejor resultado modificando la índole de los insumos, verbigracia por medio de inversiones en tecnología avanzada, sistemas de información y computadoras o utilizando otras fuentes de materias

te, es raro que un director o un equipo de personal de dirección pueda por sí solo ocuparse del departamento de recursos humanos de una empresa y al mismo tiempo dedicar el tiempo y la energía necesarios para pensar en las diversas cuestiones que entraría un mejoramiento de la productividad.

Existen también normas en otros ámbitos como las normas o reglas ortográficas, o normas de sintaxis, o normas técnicas para construir bien algún producto, en todos los casos son exigencias que se deben cumplir para un fin determinado.

Según, **Zapata P. CPA (2006) - Contabilidad General ó Mc Graw Hill.** Manifiesta que "El origen, modificación, emisión e importancia de las NIC debe ser asequible no solo a los grandes empresarios sino a toda la humanidad que posean capacidades y actitudes de formar una empresa".

Por lo expuesto se considera que siendo esta, la principal justificación que nos impulsa a realizar una exhaustiva investigación no solo con el fin de enriquecer nuestros conocimientos sino a la vez contribuir en la formación de nuestros compañeros orientado en la forma de hacer empresa con lealtad.

"Una norma de competencia laboral es como un documento en el que se registran las especificaciones con base en las cuales se espera que sea desempeñada una función productiva y está constituida por unidades de competencia y elementos de competencia, criterios de desempeño, campos de aplicación y evidencias por desempeño y de conocimiento", asimismo, expresará el área y nivel de competencia correspondiente. De manera que una norma estará conformada por lo que debe entenderse como competencia laboral determinada, sin importar la forma en que tal competencia se adquirió, la forma y condiciones en que puede demostrarse que la competencia ha sido adquirida. (*Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. Reglas Generales y Específicas de los Sistemas Normalizados y de Certificación de Competencia Laboral, 2007*).

La norma es un conjunto de estándares válidos en diferentes ambientes productivos, pero más que el concepto de norma de competencia laboral, la definición presentada en el párrafo anterior expresa lo que es en la realidad una norma de competencia laboral y, además, cuales son sus diferentes componentes. Sin embargo, debemos agregar la definición de lo que es calificación y competencia laboral y las razones básicas para normalizar las competencias.

La calificación es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que adquiere una persona en el proceso de socialización, educación o formación. Se considera como un activo con el que cuentan las personas y que utilizan para desempeñar determinados puestos de trabajo. Podría también definirse como la capacidad potencial para realizar las tareas de un puesto de trabajo o actividad productiva.

Mientras que una competencia laborales, por su parte, se refiere únicamente a ciertos aspectos de este acervo de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes: los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en unas circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado, mientras la calificación se circunscribe al puesto, la competencia se centra en la persona que puede llegar a ocupar uno o más puestos.

Según **Mantilla S. (2009-145p.)**, del **Libro: "Contabilidad y Auditoría Ambiental"**, En otras palabras, "la norma de competencia laboral es lo que una persona debe saber hacer para que la empresa resulte más competitiva, en un ambiente de tareas que es exigente, abierto, complejo y dinámico"

Y, finalmente, el propósito o la razón de normar las competencias es desarrollar un referente común para los integrantes de un sector o actividad económica, de una ocupación o de una empresa en particular, de cómo direccionar el aprendizaje individual para que tenga sentido en el funcionamiento y el aprendizaje del sector o actividad, de la ocupación o de la empresa como un todo.

OL INTERNO

Según **Mantilla S. (2009-145p.)**, del Libro: **Contabilidad y Auditoría Ambiental**, dice que *Esta fase consiste en identificar las áreas más importantes y las operaciones de la empresa a ser examinada, la obtención de evidencia necesaria y la aplicación de procedimientos de revisión analítica nos permitirán la evaluación apropiada del nivel de riesgo de auditoría.*

De la experiencia que día a día se va acumulando resulta sorprendente las graves falencias que en materia de auditoría y control interno adolecen las empresas, incluyéndose entre ellas no sólo a pequeñas y medianas, sino también a grandes empresas.

En primer lugar se subraya la falta de cumplimiento a las normas básicas y fundamentales en materia de control interno, pero por otro lado está la ausencia de amplitud de conceptos en cuanto al patrimonio a proteger, y de los métodos e instrumentos de análisis a ser utilizados por los auditores internos.

Al igual que en el control de calidad, la falta de planificación y prevención es la norma en muchas empresas en lo relativo tanto al control interno, como al accionar de la auditoría interna, por ello no es de sorprenderse ver a los auditores tratando de analizar que es lo que salió mal, porqué, y que hacer para evitar su repetición, cuando lo correcto es actuar preventivamente, y de acontecer algún hecho perjudicial no quedarse en los aspectos más superficiales sino profundizar hasta llegar hasta la causa-raíz, tratando de desentrañar de tal forma las razones que llevaron al sistema a engendrar dichas falencias.

Otro aspecto importante a cuestionar en las auditorías es que la misma sea percibida como una entidad dedicada sólo a la inspección (y a veces hasta con una perspectiva policíaca), y no al asesoramiento con el objetivo de proteger y mejorar el funcionamiento de la organización, es menester conformar una nueva visión de la empresa desde un enfoque sistémico, de tal manera de ubicar a la auditoría como un componente de dicho sistema, encargado de proteger el buen

de control interno (subsistema a nivel empresa), sino además, de salvaguardar el buen funcionamiento de la empresa a los efectos de su supervivencia y logro de las metas propuestas.

Es interesante significar que sólo el dirigente que reconozca la necesidad de considerar la empresa como un conjunto de sistemas interrelacionados y entrelazados, habrá descubierto la clave para entender cómo opera realmente la empresa; muchas empresas han dejado de existir como producto de sus falencias en el control interno, y en la falta de una auditoría interna que evalúe eficazmente la misma, la falta de buenos controles internos (no meramente normativos, sino aplicados) no sólo han dado lugar a estafas o defraudaciones (sea esta por parte de ejecutivos, empleados o clientes), sino también a graves errores en materia de decisiones producto de graves errores en materia de información.

Ahora bien, cuando de custodia de activos o patrimonios se trata, la auditoría interna tradicional pone todo su acento en los activos físicos, derechos y obligaciones de las empresas, dejando desprotegidos activos tan valiosos como lo son los clientes y sus niveles de satisfacción, el personal y su capital intelectual, y la calidad de los bienes y servicios producidos por la empresa.

Otro aspecto muy importante es la ubicación de la Auditoría Interna dentro del marco organizativo en cuanto a su grado de independencia, que la Gerencia o Departamento de Auditoría Interna quede a un nivel de negociación o presión, impide alcanzar los objetivos que motivan su razón de ser, en la nueva visión de la auditoría interna, ésta debe estar integrada a la Gestión Total de Calidad haciendo pleno uso de los diferentes instrumentos y herramientas de gestión a los efectos de lograr mayores niveles en la prestación de sus servicios.

Existe más de una definición de Auditoría, pero en esta ocasión veremos las definiciones que nos puedan ayudar a entender y conocer en forma completa el proceso en sí:

ente de control interno de la empresa como: sistemas de contabilidad, procedimientos de control y auditoría interna, podemos elaborar el Plan Específico de Auditoría, que reúne la información y contiene los programas de auditoría específica.

Entonces entenderemos como Auditoría:

- Una recopilación, acumulación y evaluación de evidencia sobre información de una entidad, para determinar e informar el grado de cumplimiento entre la información y los criterios establecidos.
- Un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva, las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otras situaciones que tienen una relación directa con las actividades que se desarrollan en una entidad pública o privada, el fin del proceso consiste en determinar el grado de precisión del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso&.

De esta segunda definición obtendremos algunos puntos que son importantes analizarlos para saber que la Auditoría es un proceso que reúne varias características, que son indispensables para una ejecución completa y correcta.

Es un proceso sistemático, esto quiere decir que en toda Auditoría debe existir un conjunto de procedimientos lógicos y organizados que el auditor debe cumplir para la recopilación de la información que necesita para emitir su opinión final. Sin embargo cabe destacar que estos procedimientos varían de acuerdo a las características que reúna cada empresa, pero esto no significa, que el auditor no deba dar cumplimiento a los estándares generales establecidos por la profesión.

También en esta definición se indica que la evidencia se obtiene y evalúa de

decir que el auditor debe realizar su trabajo con una actitud de independencia neutral frente a su trabajo.

La evidencia que debe obtener el auditor consiste en una amplia gama de información y datos que lo puedan ayudar a elaborar su informe final. Esta definición no es estricta en cuanto a la naturaleza de la evidencia que se ha revisado, más bien nos indica que el auditor debe usar su criterio profesional para saber cual de toda la evidencia que posee es la apropiada para el trabajo que esta ejecutando, él debe considerar cualquier elemento o dato que le permita realizar una evaluación objetiva y expresar un dictamen profesional.

Los informes a los cuales hace mención la definición, no solo se refiere a las actividades económicas, es decir, informes financieros de la empresa, sino que también al ser una definición general se puede aplicar criterio profesional para poder relacionarlo con otras actividades de interés personal.

El auditor tiene un papel que desarrollar en este proceso, el cual es, determinar el grado de precisión que existe entre los hechos que ocurren en realidad y los informes que se han elaborado después de haber sucedido tales hechos.

El auditor debe realizar una evaluación y un informe de los acontecimientos revisados, para ello debe acogerse a principios establecidos, el auditor debe conocer claramente los principios aplicados en cada informe que emita, también debe tener la capacidad suficiente para determinar que dichos principios han sido aplicados de manera correcta en cada situación, lo más común es que el auditor realice su trabajo de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA), sin embargo en algunas ocasiones los principios apropiados son algunas leyes, reglamentos, convenios contractuales, manuales de procedimientos y otras disposiciones establecidas Autoridad competente en el tema.

Como ya hemos visto anteriormente la Auditoría es un proceso a través del cual

El fin de emitir una opinión acerca de su razonabilidad (o fidelidad), sobre la base de un patrón o estándar establecido.

Por consiguiente, las organizaciones diariamente deben adaptarse a los cambios que el mercado cambiante y la globalización proponen para poder mantenerse como una empresa establece que cumpla con sus funciones de manera eficaz y eficiente, teniendo en cuenta la actividad económica que desarrolla, de igual debe buscar estrategias para cada día ser más competitiva y entregar su producto o servicio con la mejor calidad posible, teniendo en cuenta lo anterior se puede decir que la Auditoría tanto interna como externa es una herramienta de vital importancia para las empresas ya que esta va a permitir detectar a tiempo las falencias, los errores y las dificultades que se están presentando, aplicar correctivos en el momento oportuno y de esta manera poder satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes.

Según, **Mantilla S. (2009-145p.), del Libro: Contabilidad y Auditoría Ambiental**, considera que **La auditoría interna en un control de dirección es importante y tienen por objeto la medida y evaluación de la eficacia de otros controles, surge con posterioridad a la auditoría externa, ante la necesidad de mantener un control permanente y más eficaz dentro de la empresa y la necesidad de hacer más rápida y eficaz la función del auditor externo.**

Se considera que la auditoría interna clásica se ha venido ocupando del sistema de control interno, es decir, del conjunto de medidas, políticas y procedimientos establecidos en las empresas para proteger el activo, minimizar las posibilidades de fraude, incrementar la eficacia operativa y optimizar la calidad de la información económico-financiera, este sistema se ha centrado en el terreno administrativo, contable y financiero, la auditoría interna se pone de manifiesto en una empresa a medida que ésta aumenta en volumen y se hace imposible el control directo de las operaciones por parte de la dirección.

-145p.), del Libro: **Contabilidad y Auditoría**

Ambiental, dice que el objetivo principal es ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas.

Este objetivo según el autor en mención cumple a través de otros más específicos:

Dirigir las investigaciones siguiendo un programa redactado de acuerdo con las políticas y los procedimientos establecidos y encaminado al cumplimiento de los siguientes puntos:

- Averiguar el grado en que se están cumpliendo las instrucciones, planes y procedimientos emanados de la dirección.
- Revisar y evaluar la estabilidad, suficiencia y aplicación de los controles operativos, contables y financieros.
- Determinar y todos los bienes del activo están registrados y protegidos.
- Realizar investigaciones especiales solicitadas por la dirección.
- Preparar informes de auditoría acerca de las irregularidades que se logre encontrar como resultados de las investigaciones, expresando igualmente las recomendaciones que se juzguen adecuadas.
- Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones contenidas en los informes emitidos con anterioridad.

La comprensión del control interno puede así ayudar a cualquier entidad pública o privada a obtener logros significativos en su desempeño con eficiencia, eficacia y economía, indicadores indispensables para el análisis, toma de decisiones y cumplimiento de metas.

AUDITORIA

Según **Samuel Alberto Mantilla B. (2005,32-34)** en su libro titulado Auditoría 2005 menciona que: **La Auditoría ha sido en el mundo, una práctica cada vez**

cia creciente en los más diversos aspectos de la vida social, de negocios y gubernamental, Auditoría es el empleo o cargo del auditor, el tribunal o despacho del auditor, la auditoría es un método que busca acercar una materia sujeto a un criterio, en función de un objetivo superior de control. Entre sus diversas expresiones, la más conocida es la auditoría independiente de estados financieros. Se resalta el valor que esta tiene para la economía de valores y para el funcionamiento óptimo de la nueva arquitectura financiera internacional y de los mercados de Capital (financieros y de valores). En su rango amplio de manifestaciones, su utilidad no tiene cuestionamientos, se acude a ella como alternativa de solución para los más diversos problemas, especialmente aquellos donde hay conflictos de interés. Como práctica, es tan antigua como la humanidad misma y tan diversa como lo son las distintas civilizaciones y ha ido evolucionando al mismo tiempo que la humanidad se ha transformado.

La auditoria es un hecho histórico constatable, su evolución es clara y va en paralelo con la civilización humana, están plenamente delineados cuatro momentos bien diferentes: pre-historia, edad media, edad industrial, y edad informática. La práctica es transformada radicalmente por los procedimientos que adopta en cada momento histórico (revisión al cien por ciento, muestreo selectivo, o evaluación de riesgos).

2.3.1.2. Marco Conceptual de la Variable Dependiente

ADMINISTRACIÓN

Según **Hellriegel y otros (2002-7p.)**, emplean el término administración para referirse las tareas y actividades asociadas (planeación, organización, dirección y control) con la dirección de una organización o de una de sus unidades.

Según **Dávalos (1981-20p.)**, administración. Conjunto de normas políticas y técnica sistemática, que permite una efectiva y eficiente utilización de los recursos disponibles de una entidad, con el fin de alcanzar sus objetivos, mediante los mecanismos de planificación, organización, dirección y control, como elementos básicos de todo el proceso administrativo.

En que el termino administración es asociado a los gerentes, es decir que la gente a menudo a la administración como ñel grupo de gerentes de una organización.

Basados en las aseveraciones anteriores podríamos concluir que administración hace que los esfuerzos humanos sean mas productivos con el propósito de lograr sus objetivos institucionales.

PLANIFICACIÓN

Se establece los objetivos deseados y lo que debe hacerse para conseguir de manera adecuada esto quiere decir que uno debe definir lo que uno quiere hacer, como lo voy a hacer y cuando lo voy a hacer, al planificar nosotros nos estamos anticipando a una acción futura.

Todas las organizaciones, ya sea con fines de lucro o sin estos, se crean en pos de un objetivo, el cual es importante definir de manera muy clara para que cada parte de la organización sepa que rumbo tiene la organización, además se debe intentar lograr este objetivo de la manera mas eficiente y eficaz.

En este proceso es fundamental el proceso de planificación ya que este nos permite anticiparnos a todos los posibles escenarios a los que se podría ver expuesta la organización y ayudarnos a lograr que nuestra organización logre el correcto funcionamiento para lograr de la mejor manera posible los objetivos de la empresa.

En todo sentido, se debe planear lo que se quiere realizar, esto quiere decir, que en una organización debemos decidir anticipadamente lo que pretendemos y cual va a ser el procedimiento para lograr nuestros objetivos, en el día a día, una persona tiene la necesidad de planificar una enormidad de situaciones tales como eventos, comidas vacaciones, el tiempo en general., mientras mejor se planifique su tiempo una persona mejor será la calidad de este mismo, por lo que podemos decir que la

natural en nuestro comportamiento. Reflejado esto en una organización, se concluye que la planificación pasa ser una necesidad imperiosa.

La planificación es la primera etapa en el proceso administrativo, para el resto de las funciones tales como la organización, dirección y control la planificación es vital.

Finalmente, puedo decir que mediante la planificación, las acciones se tornan racionales, por lo tanto mas adecuadas a los fines pretendidos.

La planificación es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones, esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro, la planificación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible, la planificación determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, como, cuando y en que orden debe hacerse

Características de la planificación:

Las características más importantes de la planificación son las siguientes:

- 1) La planificación es un proceso permanente y continuo: no se agota en ningún plan de acción, sino que se realiza continuamente en la empresa.
- 2) La planificación está siempre orientada hacia el futuro: la planificación se halla ligada a la previsión.
- 3) La planificación busca la racionalidad en la toma de decisiones: al establecer esquemas para el futuro, la planificación funciona como un medio orientador del proceso decisorio, que le da mayor racionalidad y disminuye la incertidumbre inherente en cualquier toma de decisión.

alternativas. La planificación constituye un curso de acción escogido entre varias alternativas de caminos potenciales.

5) La planificación es sistemática: la planificación debe tener en cuenta el sistema y subsistemas que lo conforman; debe abarcar la organización como totalidad.

6) La planificación es repetitiva: incluye pasos o fases que se suceden. Es un proceso que forma parte de otro mayor: el proceso administrativo.

7) La planificación es una técnica de asignación de recursos: tiene por fin la definición, el dimensionamiento y la asignación de los recursos humanos y no humanos de la empresa, según se haya estudiado y decidido con anterioridad.

8) La planificación es una técnica cíclica: la planificación se convierte en realidad a medida que se ejecuta, a medida que va ejecutándose, la planificación permite condiciones de evaluación y medición para establecer una nueva planificación con información y perspectivas más seguras y correctas.

9) La planificación es una función administrativa que interactúa con las demás; está estrechamente ligada a las demás funciones ó organización, dirección y control sobre las que influye y de las que recibe influencia en todo momento y en todos los niveles de la organización.

10) La planificación es una técnica de coordinación e integración: permite la coordinación e integración de varias actividades para conseguir los objetivos previstos.

11) La planificación es una técnica de cambio e innovación: constituye una de las mejores maneras deliberadas de introducir cambios e innovaciones en una empresa, definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro.

Ventajas de la planificación:

Existen muchas ventajas para la planificación que deben estimular a todos los gerentes en todos los niveles de cualquier organización. Entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

orden y propósito, se enfocan todas las actividades hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los esfuerzos.

- 2) Señala la necesidad de cambios futuros. La planificación ayuda al gerente a visualizar las futuras posibilidades y a evaluar los campos clave para posible una posible participación.
- 3) Contesta a las preguntas "y que pasa siö. Tales preguntas permiten al que hace la planificación, a través de una complejidad de variables ver e intuir los posibles planes de contingencia.
- 4) Proporciona una base para el control. Este se ejecuta para cerciorarse que la planificación esta dando los resultados buscados.
- 5) Estimula la realización, el hecho de poner los pensamientos en papel y formular un plan proporciona al que hace los planes la orientación y el impulso de realizar y lograr los objetivos.
- 6) Obliga a la visualización del conjunto. Esta comprensión general es valiosa, pues capacita al gerente para ver las relaciones de importancia, obtiene un entendimiento más pleno de cada actividad y aprecia la base que apoya a las actividades administrativas.
- 7) Aumenta y equilibra la utilización de las instalaciones. Se hace un mejor uso de lo que se dispone.
- 8) Ayuda al gerente obtener status, la planificación adecuada ayuda al gerente a proporcionar una dirección confiada y agresiva.

Desventajas de la planificación:

Por otra parte, existen desventajas o limitaciones del uso de la planificación.

- 1) La planificación está limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros, la utilidad de un plan está afectada por la corrección de las premisas utilizadas como sub-secuentes, si las condiciones bajo las cuales fue formulado el plan cambian en forma significativa, puede perderse gran parte del valor plan.

mucho, algunos argumentan que el costo de la planificación excede a su contribución real, creen que sería mejor gastar el dinero en ejecutar el trabajo físico que deba hacerse.

- 3) La planificación tiene barreras psicológicas, una barrera usual es que las personas tienen más en cuenta el presente que el futuro.
- 4) La planificación ahoga la iniciativa. Algunos creen que la planificación obliga a los gerentes a una forma rígida de ejecutar su trabajo .
- 5) La planificación demora las acciones . Las emergencias y apariciones súbitas de situaciones desusadas demandan decisiones al momento. No puede dejar pasar el tiempo valioso reflexionando sobre la situación y diseñando un plan.
- 6) La planificación es exagerada por los planificadores. Algunos críticos afirman que quienes hacen la planificación tienden a exagerar su contribución.
- 7) La planificación tiene limitado valor práctico. Algunos afirman que la planificación no solo es demasiada teórica.

Principios de la planificación:

Los principios de la planificación más importantes son los siguientes:

- 1) Principio de la contribución a objetivos ó el objetivo de los planes y sus componentes es lograr y facilitar la consecución de los objetivos de la organización con interés particular en alcanzar el objetivo principal.
- 2) Principio de la primacía de la planificación ó la primera función administrativa que desempeña en la gerencia es la planificación, que facilita la organización, la dirección y el control.
- 3) Principio de la iniciación de la planificaciones la alta gerencia ó la planificación tiene su origen en la alta gerencia, porque esta es responsable de alcanzar los objetivos de la organización y la forma mas eficaz de lograrlos es por la planificación.
- 4) Principio de la penetración de la planificación ó la planificación abarca todos los niveles de la empresa.

de operaciones por planificación ó las operaciones eficientes se pueden efectuar mediante un proceso formal de planificación que abarca objetivos, estrategias, programas, políticas, procedimientos y normas

6) Principio de la flexibilidad de la planificación ó el proceso de planificación debe ser adaptable a las condiciones cambiantes; por tanto, debe haber flexibilidad en los planes de la organización.

7) Principio de sincronización de la planificación ó los planes a largo plazo están sincronizados con los planes a mediano plazo, los cuales, a su vez, lo están con los a corto plazo, par alcanzar mas eficaz y económicamente los objetivos de la organización.

8) Principio de los factores limitantes ó la planificadores deben tomar en cuenta los factores limitantes (mano de obra, dinero, máquinas, materiales y administración)) conjuntándolos cuando elaboren los planes.

9) Principio de estrategias eficaces ó una guía para establecer estrategias viables consiste en relacionar los productos y servicios de la empresa con las tendencias actuales y con las necesidades de los consumidores.

10) Principios de programas eficaces ó para que los programas sean eficaces deben ser una parte esencial de la planificación a corto y largo plazo y debe n estar integrados a la planificación estratégica, táctica y operacional.

11) Principios de políticas eficaces ó las políticas se basan en objetivos de la organización; mediante estas es posible relacionar objetivos con funciones, factores físicos y personal de la empresa; son éticas definidas, estables, flexibles y suficientemente amplias; y so complementarias y suplementarias de políticas superiores.

Planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica, los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

Además los planes son la guía para que:

- 1) La organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos;
- 2) Los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados y;
- 3) Se controle el logro de los objetivos organizacionales, asimismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, apoyo a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos.

Por otro lado, existen varias fuerzas que pueden afectar a la planificación: los eventos inesperados, la resistencia psicológica al cambio ya que ésta acelera el cambio y la inquietud, la existencia de insuficiente información, la falta de habilidad en la utilización de los métodos de planificación, los elevados gastos que implica, entre otros.

Relación entre la Planificación y el Control:

Según, "Proporciona estándares (indicadores) de control contra los cuales puede medirse el desempeño, si existe una desviación significativa entre el desempeño real y el planeado, puede tomarse una acción correctiva, un ejemplo claro de los planes empleados como estándares de control se pueden encontrar en los presupuestos, estos presupuestos proporcionan la base para estándares continuos de control durante todo el año de operaciones".

Se considera, si el desempeño real no corresponde estrictamente al desempeño planeado y presupuestado, hace que se aplique una acción correctiva.

Del mismo autor, desde un punto de vista muy general indica que todo proyecto tiene tres grandes etapas:

- ✓ **Fase de planificación.** Se trata de establecer cómo el equipo de trabajo deberá satisfacer las restricciones de prestaciones, planificación temporal y coste.

da consistencia al proyecto y evita sorpresas que

✓ **Fase de ejecución.** Representa el conjunto de tareas y actividades que suponen la realización propiamente dicha del proyecto, la ejecución de la obra de que se trate. Responde, ante todo, a las características y técnicas específicas de cada tipo de proyecto y supone poner en juego y gestionar los recursos en la forma adecuada para desarrollar la obra en cuestión. Cada tipo de proyecto responde en este punto a su tecnología propia, que es generalmente bien conocida por los técnicos en la materia

✓ **Fase de entrega o puesta en marcha.** Como ya se ha dicho, todo proyecto está destinado a finalizarse en un plazo predeterminado, culminando en la entrega de la obra al cliente o la puesta en marcha del sistema desarrollado, comprobando que funciona adecuadamente y responde a las especificaciones en su momento aprobadas. Esta fase es también muy importante no sólo por representar la culminación de la operación sino por las dificultades que suele presentar en la práctica, alargándose excesivamente y provocando retrasos y costes imprevistos.

A estas tres grandes etapas es conveniente añadir otras dos que, si bien pueden incluirse en las ya mencionadas por el autor para el buen funcionamiento empresarial, es preferible nombrarlas de forma independiente ya que definen un conjunto de actividades que resultan básicas para el desarrollo del proyecto:

✓ **Fase de iniciación.** Definición de los objetivos del proyecto y de los recursos necesarios para su ejecución, las características del proyecto implican la necesidad de una fase o etapa previa destinada a la preparación del mismo, fase que tienen una gran trascendencia para la buena marcha del proyecto y que deberá ser especialmente cuidada, una gran parte del éxito o el fracaso del mismo se fragua principalmente en estas fases preparatorias que, junto con una buena etapa de

Las personas tienden a menospreciar, desear por querer ver resultados excesivamente pronto.

✓ **Fase de control.** Monitorización del trabajo realizado analizando cómo el progreso difiere de lo planificado e iniciando las acciones correctivas que sean necesarias. Incluye también el liderazgo, proporcionando directrices a los recursos humanos, subordinados (incluso subcontratados) para que hagan su trabajo de forma efectiva y a tiempo.

Por lo expuesto se considera que, si una organización aspira a permanecer sana debe plantearse objetivos realistas, recordemos que la planificación está comprometida en la fijación de los objetivos de la organización y en las formas generales para alcanzarlos, por lo tanto la opción frente a la planificación es la actividad aleatoria, no coordinada e inútil y los planes efectivos son flexibles y se adaptan condiciones cambiantes.

Debe hacerse notar que ni la planificación estratégica ni la operativa es un esfuerzo ocasional si se quiere que sea efectiva y logre los resultados deseados, más bien hay que tomar en cuenta que es un círculo continuo que nunca debe terminar en una organización; debe ser vigilada periódicamente, revisada y modificada de acuerdo con los resultados internos, externos y los eventos organizados.

DIRECCIÓN Y CONTROL

Según, **García Del Junco, Julio (2007-129-132p.p.).** **Administración y Dirección.** España: McGraw - Hill Interamericana de España, S.A. La dirección, que sigue a la planeación y la organización, constituye la tercera función administrativa, definida la planeación y establecida la organización, sólo resta hacer que las cosas marchen, este es el papel de la dirección.

Para que la empresa funcione y se dinamice, la dirección se relaciona con la acción como poner en marcha, y tiene mucho que ver con las personas: se halla ligada de modo directo con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa

Según, **Callejas Aquilino (2007-89p.)**, en su obra **“Los Alcances del Control de Gestión. Director de la especialización de finanzas y Administración Pública, Chiapas-México**. Manifiesta que **“La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión son la tarea de la dirección.”**

Por lo expuesto por los autores se considera que la dirección es una etapa del proceso administrativo y comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Las empresas de ayer no son las mismas de hoy, actualmente, el mundo se encuentra compuesto de sociedades de organizaciones, donde todas ellas requieren ser administradas para poder sobrevivir, y no simplemente ni solamente administradas, sino administradas de forma eficiente y rentable, siguiendo una visión y una misión bien definidas y trazadas de acuerdo con un plan estratégico

Para administrar, los administradores o gerentes conducen de forma racional las actividades de la organización, ya sea con o sin fines de lucro. Ello implica la planeación, organización, dirección y el control de todas las actividades, funciones o tareas, sin planes de acción bien llevados, las organizaciones jamás tendrían condiciones para existir y crecer.

Por todo lo anterior, el papel de los administradores o gerentes es de suma importancia, son ellos los responsables de lograr que las cosas sucedan, ya sea bien o mal. Así de simple, sin una buena planificación, organización, dirección y

ueden funcionar exitosamente y lograr las metas y objetivos propuestos, mucho menos, pueden ser rentables y competitivos.

Es el administrador o gerente, esa figura de sumo valor, el eje principal, el líder, el guía y promotor de que las cosas sucedan y de que todos sigan la ruta correcta, de lo contrario, cada cual seguiría un rumbo diferente e intereses distintos.

Importancia:

Según, **Zapata P. CPA (2006) - Contabilidad General ó Mc Graw Hill**, dice que Las personas deben ser utilizadas en sus cargos y funciones, entrenadas, guiadas y motivadas para lograr los resultados que se esperan de ellas, la función de dirección se relaciona directamente con la manera de alcanzar los objetivos a través de las personas que conforman la organización.

Por lo expuesto se considera que la dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización, y de sus respectivos subordinados, para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, deben ser dinamizadas y complementadas por la orientación que debe darse a las personas mediante la comunicación , capacidad de liderazgo y motivación adecuadas., para dirigir a los subordinados, el administrador debe en cualquier nivel de la organización en que se encuentre comunicar, liderar y motivar.

Dado que no existen empresas sin personas, la dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas porque implica orientar, ayudar a la ejecución, comunicar, liderar, motivar, entre otros, la dirección es un proceso interpersonal que determina relaciones entre individuos, la dirección debe incluir dos aspectos: guiar y motivar el comportamiento de los subordinados, adecuándolos a los planes y cargos establecidos y comprender los sentimientos de los subordinados y los problemas que enfrentan cuando traducen los planes en acciones completas.

Tipos de Dirección:

Según, **Guerrero Claudio (2011- 99p.)**. *Contabilidad*, edit., **Grupo editorial Patria, 1ra. Edic. México**, manifiesta que *Dirigir* significa explicar los planes a los demás y dar instrucciones para ejecutarlos teniendo como mira los objetivos por alcanzar, la dirección puede presentarse en tres niveles distintos:

- 1. Nivel global:** abarca la empresa como totalidad; es la dirección propiamente dicha. Concierno al presidente de la empresa y a cada director en su área respectiva. Corresponde al nivel estratégico de la empresa.
- 2. Nivel departamental:** abarca cada departamento o unidad de la empresa. Es la denominada gerencia . Involucra al personal de mandos medios , es decir, la mitad del organigrama, corresponde al nivel táctico de la empresa.
- 3. Nivel operacional:** abarca cada grupo de personas o de tareas. Se denomina supervisión . Incluye el personal de base del organigrama. Corresponde al nivel operativo de la empresa.

Según el análisis efectuado a este autor, se considera que los directores se encargan de dirigir a los gerentes, éstos dirigen a los supervisores y éstos a su vez a los empleados u obreros.

Características de la Dirección:

Unidad de mando:

El principio de unidad de mando fue bastante demostrado por Farol y los demás autores anatomistas. Este principio hace énfasis en que cada subordinado debe rendir cuentas a un solo superior. La finalidad de este principio es evitar posibles conflictos resultantes de la delegación simultánea de las funciones de varios

ordinado, sin que ninguno de ellos efectúe un control amplio sobre las actividades de éste.

Este principio también se denomina principio de autoridad única, y es bastante valioso para el esclarecimiento de las relaciones de autoridad y responsabilidad, el principio de unidad de mando se aplica a los procesos de organización y dirección. Se funda en el supuesto de que el subordinado tiene más facilidad de rendir cuentas a un solo superior, y trabaja mejor de este modo, pues evita dividir la lealtad, enfrentar problemas de prioridad y recibir órdenes contradictorias, el conjunto de esfuerzos individuales que todo administrador debe manejar para cumplir una tarea por intermedio de otras personas no permite ninguna interferencia interna en la supervisión de subordinados.

La delegación:

Para que el agrupamiento de funciones de una organización sea lógico y armonioso, es necesario que todas las funciones requeridas para la consecución de los objetivos de la empresa sean delegadas al nivel organizacional que pueda ejecutarlas bien.

La delegación es una técnica específica de dirección, el proceso de delegación abarca asignación de tareas, delegación de autoridad y exigencia de responsabilidad para ejecutarlas, dado que la responsabilidad no puede delegarse, quien la delega no tiene otra alternativa que exigir responsabilidad a sus subordinados en el cumplimiento de las obligaciones.

La delegación de autoridad puede ser genérica o específica, oral o escrita, sin embargo, es esencial que vaya acompañada de una asignación de deberes o tareas, si la asignación es vaga, el subordinado quizá no comprenda cuáles son sus deberes y falle en su cumplimiento, no por incapacidad o incompetencia suya, sino por ignorar cuál es la mejor manera de realizarlos.

La autoridad puede ser recuperada por quien la otorga, ya que una de las características de la delegación es que el poseedor original no se desprende del todo de ese poder al delegarlo en otra persona, si así fuese, existiría una alteración fundamental de la autoridad en la organización cada vez que aquélla se delegue, lo cual afectaría no sólo el contenido de los cargos, sino los cargos mismos, la reorganización y re delegación originan siempre una recuperación de la autoridad. Por ejemplo, cuando cierta reorganización quita el control de calidad al gerente de la fábrica y lo pone en manos de un subordinado del gerente de producto, es evidente que este último recuperó parte de la autoridad delegada en el gerente de la fábrica y la transfirió a otro ejecutivo.

Según la investigación ejecutada, se ha compilado las siguientes manifestaciones del autor, **GARCÍA COLIN Juan (2008. Pág. 156). *Contabilidad de Costos*. Editorial: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA, México.** Existen ciertas actitudes personales del administrador que condicionan fuertemente la delegación:

- **Receptividad:** el administrador que va a delegar autoridad debe tener una disposición sincera a aceptar las ideas y sugerencias de otras personas. El administrador que sabe delegar debe dar buena acogida a las ideas ajenas y vender o sugerir sus ideas a los demás.
- **Disposición para delegar ("desprenderse"):** el administrador que delega autoridad debe estar dispuesto a transferir el poder de tomar decisiones a sus subordinados. Un administrador aumentará su contribución a la empresa si puede seleccionar las tareas y concentrarse en aquellas que ayuden más a la consecución de los objetivos de la organización, y distribuir los demás entre sus subordinados aunque pueda realizarlas mejor él mismo.
- **Disposición para tolerar los errores ajenos:** los errores graves o repetidos pueden evitarse, sin dejar de delegar o perjudicar el desarrollo de un subordinado. La orientación paciente y las preguntas bienintencionadas e inteligentes son algunas de las herramientas con que cuenta el administrador para delegar con acierto y desarrollar a sus subordinados.

Confiar en sus subordinados: dado que la delegación implica un acto de confianza mutua, los administradores no tienen otra alternativa que confiar en los subordinados. Con frecuencia, el administrador no confía en los subordinados porque no desea "desprenderse", no delega con inteligencia ni sabe establecer controles que garanticen el empleo apropiado de la autoridad.

- **Disposición para establecer y utilizar controles amplios:** dado que el administrador no puede delegar su responsabilidad por el desempeño no debe delegar autoridad, a menos que esté dispuesto a encontrar medios suficientes para verificar si la autoridad se aplica de manera adecuada para alcanzar los objetivos o desarrollar los planes de la empresa o del departamento.

En la mayor parte de los casos, la resistencia a delegar y confiar en los subordinados se debe a la deficiencia del superior para planear, establecer y utilizar controles adecuados para evaluar el desempeño de aquéllos.

Amplitud de control:

Según, **Zapata P. CPA (2006)- Contabilidad General ó Mc Graw Hill.** El principio de la amplitud o ámbito de control, o incluso del ámbito de mando (span of control), se refiere a la cantidad de personas que un jefe puede supervisar y en las cuales puede delegar su autoridad, existe un límite del número de personas que un jefe puede supervisar con eficiencia.

La amplitud de control se refiere a la cantidad de subordinados que cada órgano o cargo puede tener, de modo que pueda influir en ellos de manera adecuada, cuanto mayor sea el grado de amplitud, mayor será el número de subordinados y, en consecuencia, menor el grado de atención y control que el superior puede ejercer sobre ellos.

Según este autor indica que en la práctica, existen diversos factores que condicionan la amplitud administrativa:

constituye sin duda un factor condicionante del del jefe para delegar y morarse de los detalles; el saber distinguir entre lo esencial y lo accidental; entre lo importante y lo efímero; su mayor o menor grado de perfeccionismo; su mayor o menor autoconfianza; su madurez emocional, etc., le permitirán tener un mayor o menor número de subordinados.

➤ **Nivel en que se ejerce la supervisión:** los problemas que un obrero puede llevar al supervisor tienen solución relativamente sencilla e inmediata, y exigen una supervisión elemental; en consecuencia, ésta puede abarcar un gran número de subordinados. Por el contrario, muchas veces los problemas que un gerente lleva a un superior implican discusiones, recolección de elementos de juicio, enfoque ecléctico y, en consecuencia, mucho más tiempo de supervisión. En general, la cantidad de subordinados directos es inversamente proporcional al nivel en que se ejerce la supervisión. Cuanto más elevado sea el nivel jerárquico, menor será el número de subordinados, debido a que la supervisión es más compleja.

➤ **Calidad y nivel de los subordinados:** supervisar el trabajo de subordinados que cumplen sus funciones a plenitud y de manera satisfactoria da más tiempo para supervisar una mayor cantidad de subordinados, que en caso de que el mismo supervisor tuviera que suplir las deficiencias de los subordinados mediante una mayor orientación y entrenamiento. Por consiguiente, la calidad y el nivel de los subordinados determina económicamente la cantidad de elementos por supervisar.

➤ **Clase de trabajo de los subordinados:** el tipo de trabajo (de línea o de staff), la clase de tareas (rutinarias o no), etc., son factores que determinan la cantidad de subordinados que un supervisor puede atender. Cuanto más complejo y variable sea el trabajo de los subordinados, menor debe ser el número de éstos, para asegurar una supervisión adecuada.

➤ **Distancia entre los elementos supervisados:** un supervisor quizá pueda atender varias filiales que estén en una misma ciudad, pero tal vez tenga

s en una gran área geográfica. Lo mismo ocurre a los subordinados. Cuanto más cercanos estén entre sí, mejor será la supervisión.

Además de los factores mencionados, existen otros como el tipo de organización establecida, el ambiente general de la empresa, el nivel de entrenamiento, y entre otros, que condicionan en la práctica la fijación del número de subordinados que puede tener a cargo un supervisor, no obstante, el principio se mantiene: este número es limitado, y se halla establecido teóricamente por algunos clásicos entre cinco y seis personas que a la vez supervisan el trabajo de otras personas (entre diez y quince subordinados ejecutores, máximo 20), si la labor está automatizada o es rutinaria, por lo tanto la amplitud óptima de supervisión no es una cantidad fija, sino una variable determinada por diversos factores pertinentes en cada situación

Por lo expuesto según el análisis realizado se deduce que la palabra control tiene varios significados en administración de los tres principales son:

1. **Control como función restrictiva y coercitiva:** utilizado para evitar ciertos desvíos indeseables o comportamientos no aceptados, en este sentido, el control tiene carácter negativo y limitante y muchas veces se interpreta como coerción, delimitación, inhibición y manipulación., es el denominado control social aplicado en la sociedad y en las organizaciones para inhibir el individualismo y la libertad personal.
2. **Control como sistema automático de regulación:** utilizado para mantener cierto grado constante de flujo de modo automático en las refinerías de petróleo y las industrias químicas de procesamiento continuo y automático, el mecanismo de control detecta posibles desvíos o irregularidades y proporciona, automáticamente, la regulación necesaria para volver a la normalidad, cuando algo está bajo control, significa que está dentro de lo normal.

El control **administrativa**: forma parte del proceso administrativo, junto con la planeación, la organización y la dirección.

Entonces al retomar los varios significados lo primero es la responsabilidad mas importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Finalidad del Control

Según, **ZAPATA SANCHEZ PEDRO CPA (2006)- Contabilidad General ó Mc Graw Hill**. Indica cual es la finalidad del control:

- Estandarizar el desempeño mediante inspecciones, supervisiones, procedimientos escritos o programas de producción
- Proteger los bienes organizacionales contra desperdicios, robos o mala utilización, mediante la exigencia de registros escritos, procedimientos de auditoría y división de responsabilidades.
- Estandarizar la calidad de productos o servicios ofrecidos por la empresa, mediante entrenamiento de personal, inspecciones, control estadístico de calidad y sistemas de incentivos
- Limitar la cantidad de autoridad ejercida por las diversas posiciones o por los niveles organizacionales, mediante descripciones de cargos, directrices y políticas y normas reglamentos y sistemas de auditoría.
- Medir y dirigir el desempeño de los empleados mediante sistemas de evaluación del desempeño del personal, supervisión directa, vigilancia y registros, incluida la información sobre producción por empleado o sobre pérdidas por desperdicio por empleado, y entre otros.
- Alcanzar los objetivos de la empresa mediante la articulación de éstos en la planeación, puesto que ayudan a definir el propósito apropiado y la dirección del comportamiento de los individuos para conseguir los resultados deseados.

análisis ejecutado se puede decir que lo esencial en cualquier sistema de controles:

1. Un objetivo, un fin predeterminado, un plan, una línea de acción, un estándar, una norma, una regla decisoria, un criterio, una unidad de medida.
2. Un medio para medir la actividad desarrollada.
3. Algún mecanismo que corrija la actividad en curso, para alcanzar los resultados deseados.

Fases del Control:

Según, **BILBAO Alicia (2009- 214-219p.p);** **õCasos Contablesö, edit. Osmar D. Buyattil Zaragoza-España.** ðEl control es un proceso cíclico, compuesto de dos fases:

Primera Fase:

Estándares:

- Estándares éticos: estándares de comportamiento esperados del personal y de la dirección.
- Estándares de programación: datos esperados al término de las actividades.
- Estándares de desempeño técnico: niveles deseados de desempeño.
- Costos estándar: Costos normativos en que se incurre durante las fases de operación.
- Indicadores financieros: Índices que señalan relaciones entre elementos o actividades y recursos financieros aplicados (como rotación de inventarios).
- Presupuestos: Esquemas de planeación que contienen estándares aprobados para el control (como presupuesto de caja o previsión de gastos).
- Retorno sobre la inversión: Control para evaluar el desempeño de aplicaciones financieras.
 - Filosofía y calidad de la gerencia.

- **Imagen de la empresa.**
 - **Viabilidad de la empresa.**
 - **Moral de la empresa.**
 - **Relaciones con los clientes y el público.**
 - **Entrenamiento y desarrollo del personal.**
 - **Innovación e investigación**
 - **Conservación del patrimonio**
- **Criterios mixtos:** Estándares empleados para evaluar el desempeño de la empresa a largo plazo, como:

Segunda Fase:

Naturaleza variada de los estándares de control:

a) Establecimiento de estándares y criterios: Los estándares representan el desempeño deseado; los criterios representan las normas que guían las decisiones, proporcionan medios para establecer lo que debe hacerse como normal o deseable, constituyen los objetivos que el control deberá garantizar o mantener, la función más importante del control es determinar cuáles deberían ser los resultados o, por lo menos, qué esperar de determina acción, los estándares o normas proporcionan un método para establecer qué debe hacerse y pueden expresarse en tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos o índices, la administración científica se preocupó por desarrollar técnicas que proporcionen buenos estándares, como el tiempo estándar en el estudio de tiempos y movimientos. Entre los ejemplos de estándares o criterios podemos mencionar el costo estándar, los estándares de calidad y los estándares de volumen de producción.

Se considera que el proceso de control se lleva a cabo para ajustar las operaciones a determinados estándares establecidos de antemano; funciona de acuerdo con la información que recibe. En consecuencia el control debe definirse de acuerdo con

de obtener con base en los objetivos, planes, políticas, programas, procedimientos, y entre otros.

El control implica una comparación con estándares establecidos previamente para poner en marcha la acción correctiva cuando se presenta un desvío inaceptable. Esta acción puede incluir el ejercicio de autoridad y de la dirección, aunque no necesariamente en todos los casos. También pueden revisarse y modificarse los estándares fijados (si no fueron establecidos de manera apropiada) para adaptarlos a la realidad de los hechos o a las posibilidades de la empresa.

b) Observación del desempeño: Para controlar el desempeño, es necesario por lo menos conocer un poco de éste. El proceso de control se lleva a cabo para ajustar las operaciones a estándares previamente establecidos, y funciona de acuerdo con la información que recibe. La observación o verificación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa de lo que se controla.

Se manifiesta que la eficacia de un sistema de control depende de la información inmediata sobre los resultados anteriores, transmitida a quienes tienen poder para introducir cambios. La unidad de medida deberá concordar con el criterio predeterminado y deberá expresarse de modo que permita efectuar una comparación sencilla. El grado de exactitud de la medida dependerá de las necesidades específicas de aplicación de esa medida.

c) Comparación del desempeño con el estándar establecido: Toda actividad experimenta algún tipo de variación, error o desvío. Es importante definir los límites dentro de los cuales esa variación se considera normal o deseable. No todas las variaciones requieren corrección, sino sólo aquellas que sobrepasen los límites de los criterios de especificación. El control separa lo normal de lo excepcional para que la corrección se concentre en las excepciones o los desvíos.

Por lo expuesto este aspecto recuerda mucho el principio de la excepción propuesto por Taylor, para concentrarse en las excepciones, el control debe

ñalen con rapidez dónde se origina el problema. Al comparar los resultados con los estándares establecidos, la evaluación debe enviarse siempre a la persona o al órgano responsable.

La comparación del desempeño real con el proyectado no sólo busca localizar las variaciones, errores o desvíos, sino también predecir otros resultados futuros. Además de proporcionar comparaciones rápidas, un buen sistema de control permite localizar posibles dificultades o mostrar tendencias significativas para el futuro. Aunque no se puede modificar el pasado, comprenderlo ó partiendo del presente- puede ayudar a crear condiciones para obtener mejores resultados en las operaciones futuras.

En general, la comparación de los resultados reales con los planeados se lleva a cabo mediante presentación de diagramas, informes, indicadores, porcentajes, medida estadísticas y entre otros. Estos medios de presentación exigen que el control disponga de técnicas que le permitan tener mayor información sobre lo que debe controlarse.

d) Acción para corregir el desvío entre el desempeño real y el desempeño esperado: Las medidas y los informes de control indican cuándo las actividades que se realizan no logran los resultados esperados, y permiten establecer condiciones para poner en marcha la acción correctiva. El objetivo del control es indicar cuándo, cuánta, cómo y dónde debe ejecutarse la corrección. La acción necesaria se emprende con base en los datos cuantitativos obtenidos en las tres fases anteriores del proceso de control.

Se considera que las decisiones respecto de las correcciones que deben hacerse representan la culminación del proceso de control. La acción correctiva que ajusta las operaciones a los estándares preestablecidos es la esencia del control, y su base es la información que reciben los gerentes.

Según, **ZAPATA SANCHEZ PEDRO CPA (2006) - Contabilidad General ó Mc Graw Hill**. Indica las siguientes características de control como:

1. Principio de garantía del objetivo: el control debe contribuir a la consecución de objetivos mediante la verificación oportuna de las discordancias con los planes a emprender la acción correctiva.

Todas las funciones administrativas tienen por finalidad alcanzar los objetivos. El control debe localizar e identificar las fallas o distorsiones existentes en los planes para indicar las correcciones que deben aplicarse para conseguir los objetivos.

2. Principio de definición de los estándares: el control debe hacerse en estándares objetivos, precisos y establecidos de manera conveniente.

La fijación de estándares de desempeño y de calidad, cuando éstos se establecen con objetividad y se definen con precisión, facilita la aceptación de quien debe responder por la tarea y permite emprender una acción de control más fácil y seguro.

3. Principio de excepción: este principio fue formulado por Taylor. Cuanto más concentre un administrador sus esfuerzos de control en desvíos y excepciones, más eficientes serán los resultados de ese control.

El administrador debe preocuparse más por los desvíos importantes que por las situaciones relativamente normales.

4. Principio de acción: el control sólo se justifica cuando indica disposiciones capaces de corregir los desvíos detectados o comprobados, respecto de los planes. Estas disposiciones deben justificar la acción de control, que generalmente implica cierta inversión de tiempo, personal y otros elementos más.

Este principio también se halla correlacionado con el costo de control. Cuando éste es mayor que el costo ocasionado por los desvíos de la situación controlada, no se justifica el control que es una acción eminentemente utilitaria y pragmática: sólo debe realizarse cuando vale la pena.

Según el análisis o investigación ejecutada en varios autores, se debe llevar los requisitos previos en el departamento de recursos humanos como:

- El control que debe ser comprendido por todos aquellos que utilizan u obtienen sus resultados.
- Debe anticipar e informar los desvíos a tiempo para emprender la acción correctiva antes de que ocurran desvíos más graves.
- Debe ser suficientemente flexible para que sea compatible con los cambios del ambiente organizacional.
- Debe ser económico para evitar gastos adicionales de mantenimiento del sistema de control.
- Debe indicar la naturaleza de la acción correctiva para que su ejecución concuerde con el plan.
- Debe reducirse a un lenguaje (palabras, diagramas u otros modelos) que permita una rápida visualización y sea de fácil comprensión.
- Debe desarrollarse mediante la participación activa de todos los gerentes involucrados.

Por lo tanto la dirección es un elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador ejercida basándose en decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, vigilando simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Es Hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo; de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo. Así

ión de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante las guías de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación y supervisión

El control se trata de un proceso para garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas. Es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación para: diseñar los sistemas de retroalimentación de la información; comparar el desempeño real con esos niveles predeterminados; establecer si hay desviaciones y medir su importancia y tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en la forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales. Implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones.

LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA

Hoy en día no es competitivo quien no cumple con Calidad, Producción, Costos adecuados, Tiempos Estándares, Eficiencia, Innovación, Nuevos métodos de trabajo, Tecnología, y muchos otros conceptos que hacen que cada día la Productividad sea un punto de cuidado en los planes a corto y largo plazo.

Que tan productiva o no sea una empresa podría demostrar el tiempo de vida, de dicha empresa, independientemente de la cantidad de productos fabricados, por estas razones, la Productividad es un factor fundamental en el desarrollo diario de todo negocio

Según, **Arjona Peterson (2009-239p.)**. *La productividad en la empresa*, edit. Jaguares, México. *Implica la mejora del proceso productivo, la mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados (insumos) y la cantidad de bienes y servicios producidos. La medición de la productividad: Productividad = unidades producidas, insumos empleados = unidades producidas/horas de mano de obra usadas.*

n (2009- 239p.). òLa productividad en la empresaö,
edit. Jaguares, Mexico., entre las variables de la productividad tenemos:

- 1) **Mano de obra:** La mejora en la contribución de la mano de obra a la productividad es el resultado de una fuerza laboral mas sana, mejor educada y mejor fomentada.
- 2) **Capital:** A medida que la inflación y los impuestos incrementan el costo del capital, la inversión de capital se torna más cara.
- 3) **Artes y ciencia de la administración:** La administración incluye mejoras llevadas a cabo por medio de la tecnología y la utilización del conocimiento. Una sociedad de conocimiento es aquella que una gran cantidad de la fuerza laboral ha emigrado de trabajos manuales a trabajos basados en el conocimiento.

Por lo expuesto por los autores se deduce que; para lograr una función de producción eficaz debe tener una misión y estrategia, la misión de la organización se define como su propósito, lo que contribuirá a la sociedad. El desarrollo de una buena estrategia es difícil, pero es más sencilla si la misión ha sido bien definida.

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados, en la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

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

La productividad en las máquinas y equipos esta dada como parte de sus características técnicas, no así con el recurso humano o los trabajadores, por lo que deben considerarse factores que influyen, además de la relación de cantidad

lizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

Calidad: Velocidad a la cual los bienes y servicios se producen especialmente por unidad de labor o trabajo.

Productividad = Salida/Entradas

Entradas: Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital.

Salidas: Productos.

- Misma entrada, salida más grande
- Entrada más pequeña misma salida
- Incrementar salida disminuir entrada
- Incrementar salida más rápido que la entrada
- Disminuir la salida en forma menor que la entrada.

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

Por ejemplo, el costo total a cubrir en una empresa típica de producción, está compuesto aproximadamente por 15% de mano de obra directa, 40% gastos generales.

Según, **Arjona Peterson (2009-239p.);** **La productividad en la empresa**, edit. **Jaguares, México.** Se debe comprender claramente que todos los aspectos de un negocio o industria como son, ventas, finanzas, producción, ingeniería, costos, mantenimiento y administración, son áreas fértiles para la aplicación de métodos, estudio de tiempos y sistemas adecuados de pago de salarios.

son aplicables a cualquier tipo de negocio, ya sea servicios, gobierno y entre otros, siempre que empleados, obreros, materiales e instalaciones se conjugan para lograr un cierto objetivo, la Productividad se puede mejorar mediante la aplicación inteligente de los principios de métodos, estudios de tiempos y sistema de pago de salarios

¿Cómo se mide la Productividad?

Según, **Arjona P. (2009-239p.);** **La productividad en la empresa**, edit. **Jaguares, México.** La productividad se define como la relación entre insumos y productos, en tanto que la eficiencia representa el costo por unidad de producto.

Por ejemplo: En el caso de los servicios de viveros, la medida de productividad estaría dada por la relación existente entre el número de ventas de plántulas o especies vegetales otorgadas por día/comprador o proveedor, la productividad se mediría a partir del costo del producto, mismo que estaría integrado no solo por el tiempo dedicado por el vendedor a ese producto, sino también por todos los demás insumos involucrados en ese evento particular, como pueden ser materiales orgánicos, tiempo del obrero, y entre otros.

En las empresas que miden su productividad, la fórmula que se utiliza con más frecuencia es:

Productividad: Número de unidades producidas, Insumos empleados

Este modelo se aplica muy bien a una empresa que produzca un conjunto homogéneo de productos, sin embargo, muchas empresas modernas manufacturan una gran variedad de productos.

Estas últimas son heterogéneas tanto en valor como en volumen de producción, debido a su complejidad tecnológica puede presentar grandes diferencias, en estas empresas la productividad global se mide basándose en un número definido de "centros de utilidades" que representan en forma adecuada la actividad real de la empresa.



PDF Complete

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

La fórmula se convierte entonces en:

Productividad:

Producción Producto A + Producción Producto B + Producción Producto N.

Insumos empleados

Finalmente, otras empresas miden su productividad en función del valor comercial de los productos.

Productividad: Ventas netas de la empresa, Salarios pagados

Todas estas medidas son cuantitativas y no se considera en ellas el aspecto cualitativo de la producción (un producto debería ser bien hecho la primera vez y responder a las especificaciones de producción), todo costo adicional (re-inicios, re-fabricación, reemplazo reparación después de la venta) debería ser incluido en la medida de la productividad.

Un buen producto nos permite desarrollar la confianza y fidelidad de los clientes, el costo relacionado con la imagen de la empresa y la calidad debería estar incluido en la medida de la productividad, con el fin de medir el progreso de la productividad, generalmente se emplea el Índice de Productividad (P) como punto de comparación:

$$P = 100 * (\text{Productividad Observada}) / (\text{Estándar de Productividad})$$

La productividad observada es la productividad medida durante un periodo definido (día, semana, mes, año) en un sistema conocido (taller, empresa, sector económico, departamento, mano de obra, energía, país) El estándar de productividad es la productividad base o anterior que sirve de referencia (Período Base).

Podemos obtener diferentes medidas de productividad, evaluar diferentes sistemas, departamentos, empresas, recursos como materias primas, energía, entre otros, pero lo más importante es la capacidad de definir la tendencia por medio del uso de índices de productividad a través del tiempo dentro de las empresas, realizar las correcciones necesarias con el fin de aumentar la eficiencia y ser más rentables día a día

Otro elemento importante a considerar para aumentar la productividad de la empresa es el capital humano, en cuanto a la inversión realizada por la organización para capacitarlos y formarlos.

Factores internos y externos que afectan la productividad

Factores Externos:

- ✓ Disponibilidad de materiales o materias primas.
- ✓ Mano de obra calificada
- ✓ Políticas estatales relativas a tributación y aranceles
- ✓ Infraestructura existente

Factores Internos:

- Terrenos y edificios
- Materiales
- Energía
- Máquinas y equipo
- Recurso humano

La productividad es, sobre todo, una actitud, ella busca mejorar continuamente todo lo que existe, se basa en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy, además, ella requiere esfuerzos sin

s económicas a condiciones cambiantes aplicando nuevas teorías y métodos.

Nueve hábitos para incrementar la productividad en la empresa

Según **Zapata P. (2007-129p.)**; del libro **Contabilidad de Costos y Contabilidad General** dice que «La capacitación en la empresa empieza por aprender a trabajar. Pero, ¿realmente tienes los conocimientos necesarios para enseñar a tus empleados no sólo a realizar sus labores sino a ser más productivos? La respuesta puede estar a un clic de distancia»

Cuando pensamos en capacitar a nuestro personal, generalmente acuden a nuestras mentes un sinnúmero de cursos que podemos ofrecerles, desde cursos de computación o de inglés, hasta cursos más sofisticados en ventas, servicio al cliente, manejo de inventarios, y entre otros, lo cierto es que se ofrecen en el mercado una variedad infinita de cursos, diplomados y talleres para capacitar a los empleados.

Pareciera que la capacitación es meramente una cuestión de asignar el dinero y facilitarle el tiempo al empleado para que se supere dentro de su área de especialidad, esté más motivado y sea más productivo, sin embargo, pasamos por alto que la capacitación debe empezar por cuestiones mucho más básicas: el primer curso debe ser el de aprender a trabajar y, para ello, nosotros tenemos que ser los primeros en tomarlo. De esta manera estaremos en posibilidades de hablar el mismo lenguaje con nuestra gente.

Bases de la productividad laboral

La causa primordial de la baja productividad de un empleado puede tener sus raíces en la FORMA de trabajar y no en el trabajo mismo, la productividad se puede medir de diversas formas pero, de manera simple la podemos definir como la relación entre la cantidad de trabajo realizado y las horas trabajadas. Un

que sus compañeros y, por tanto, decimos que es más productivo.

Sin embargo, la cantidad de trabajo no siempre es el principal indicador de la productividad; esto es cierto especialmente en el área de servicios, donde es más subjetiva la evaluación del trabajo del empleado y más difícil de cuantificar. Podemos tener el caso de un empleado muy inteligente y capacitado en su área pero que no puede òsacarò adelante tanto trabajo como sus compañeros. Si le aplicamos una prueba de conocimientos podremos convencernos de que no se trata de ignorancia o falta de pericia; se trata de desorganización interna y problemas para dar prioridades a las actividades cotidianas.

Esta es, justamente, la capacitación más básica e importante para todo empresario: aprender a organizar las tareas, a priorizarlas, a iniciarlas y terminarlas, se dice muy fácil pero lo cierto es que no ocurre tan fácilmente en la realidad. Cuando aprendemos a trabajar es mucho más fácil enseñarle a trabajar a nuestra gente.

Aprendiendo a trabajar

El aprendizaje empieza por casa así que intentemos aplicar las siguientes rutinas a nuestro trabajo diario y, después, transfiramos este método a nuestros empleados.

A continuación mostramos algunas herramientas que pueden ser útiles para iniciar el aprendizaje de Aprender a Trabajar:

1. Al inicio del día, revisar la lista de pendientes del día anterior y agregar las nuevas actividades que hayan surgido durante la mañana.
2. Elegir aquellas acciones que requieren de solución inmediata. Subrayarlas con algún color llamativo (amarillo, por ejemplo).
3. Empezar a resolverlas: hacer la llamada telefónica, enviar el fax o el mensaje, llevar los papeles, salir a recoger la documentación, cualquier acción que implique la realización real, física, contundente de esa actividad.

5. Al agregar a la lista las nuevas actividades que vayan surgiendo durante el día y utilizar algún tipo de símbolo que nos ayude a identificar el grado de importancia o urgencia de cada una.
6. Al término del día, cerrar los asuntos terminados, archivar la documentación.
7. Antes de salir de la oficina, retomar el listado de la mañana y tachar aquellas actividades que ya se terminaron de realizar. Dejar la lista a la mano para iniciar al día siguiente.
8. Al término del día, la pila de papeles debe ser más pequeña que como estaba en la mañana cuando iniciamos las labores.
9. Es importante contar con una agenda, una libreta, un block de post-it, un reloj con alarma o cualquier otro artículo que nos facilite anotar y, posteriormente, recordar lo que tenemos pendiente. Es una fantasía el pensar que podemos recordarlo todo. No existe la mala memoria para un empresario; sólo existe la disciplina o la negligencia de apuntar los pendientes.

Aprendiendo a priorizar

Uno de los retos más importantes que enfrenta el empleado cada día es el de ser asertivo al priorizar las tareas, lo que es apremiante para el jefe puede no serlo para el empleado. Si el jefe no es lo suficientemente claro en cuanto a lo que necesita, es probable que el empleado aplique sus propios criterios al decidir la prioridad de cada actividad, y aquí es donde empiezan los problemas y los malentendidos.

Algunas sugerencias para evitar contratiempos en la asignación de prioridades pueden ser:

- En vez de decir que nos urge, especificar dentro de cuanto tiempo esperamos nos entreguen lo que solicitamos. Es más recomendable decir que necesitamos la información o a más tardar en dos horas o dos días, que decir me urge.

realizar y, si es el caso, proponer una fecha distinta en caso de que el trabajo se pueda realizar en menos o más tiempo del solicitado. El empleado suele tener mejor idea de lo que implica la realización de la tarea.

- Hagamos peticiones concretas, utilizando pocas palabras, con órdenes o instrucciones claras y sencillas.
- Pidamos UNA COSA A LA VEZ.
- Pidamos al empleado que también APUNTE LOS PENDIENTES.
- Tengamos claro nosotros lo que queremos ANTES de pedirlo, así sabremos cómo solicitarlo.
- Revisemos con nuestros empleados si la lista de actividades que nosotros elaboramos para cada uno de ellos es la misma que ellos apuntaron en sus agendas. Es importante cerciorarse que todos tienen la información que les corresponde.
- Si nuestro listado de pendientes es muy extenso y diverso, convendría hacer varios listados por categoría o por tema o por responsable. Por ejemplo, puedes conseguir unos post it más grandes y escribir las actividades en distintas hojas o listados, ahí mismo puedes ir tachando aquellas que el personal te va entregando como finalizadas.
- Si un expediente, carta, informe, reporte, lleva más de una semana en tu escritorio sin moverse, es necesario archivarlo, delegarlo, destruirlo o resolverlo.

Muchas personas salen a la tienda y compran agendas electrónicas muy sofisticadas, tienen además una agenda de escritorio, un calendario colgado en la pared, una secretaria y muchos otros recursos para acordarse de lo que tienen que hacer, aún así, se les olvida consultar la agenda, abrir el calendario, poner la alarma, etcétera, no son cosas las que debemos comprar, sino desarrollar hábitos útiles, aún si contamos con todos los equipos mencionados anteriormente, si no nos acordamos de consultarlos, de todas formas los vamos a olvidar.

Así que querido empresario, manos a la obra: empecemos por organizar nuestro escritorio para luego transmitir nuestra experiencia a nuestro equipo de trabajo,

...peta y lápiz y dejemos que ellos carguen con nuestros
pendientes para resolverlos de manera más rápida y con menos estrés

Tipo de trabajos

De esta manera es posible distinguir distintos tipos de trabajo en relación con su aporte al valor agregado al término de los procesos.

- a. El trabajo productivo, como el conjunto de labores que directamente agregan valor al proceso.
- b. El trabajo contribuyente, conformado por tareas que si bien no agregan valor directamente, sin embargo son necesarias para llevar adelante un trabajo productivo.
- c. El trabajo sin contribución, entendido como el grupo de actividades que no aportan valor al proceso productivo.

La productividad

En la teoría de Desperdicio Cero, la productividad se mide a partir únicamente del trabajo productivo, esto es, sin tomar en cuenta el trabajo contribuyente y el trabajo sin contribución, debido a ello la teoría busca maximizar la proporción del trabajo productivo respecto a la suma de los tres tipos de trabajo.

Con esta intención surgió lo que ahora se llama el Producción Sin Desperdicios, también identificado como Sistema de Producción Toyota, o Pensamiento Toyota, desarrollado con la finalidad de eliminar los desperdicios en las operaciones de los procesos.

¿Qué se obtiene al eliminar los desperdicios?

Pensando en la calidad, la respuesta es calificada por Deming, W. Edwards. (1900-1993) *Calidad, Productividad y Competitividad. La Salida de la Crisis*.

A. Madrid, como la reacción en cadena. Se grafica de la siguiente manera.

Reacción en Cadena



Fuente: Deming (1900-1993)

Investigado por: Alpusig Jenny

a) ¿Por qué disminuyen los costos? Porque hay menos desperdicios, menor reproceso, menos errores, menos retrasos, se aprovecha mejor el tiempo de máquinas, sólo se emplean los insumos necesarios.

b) ¿Por qué mejora la productividad? Porque las horas ó hombre y las horas ó máquina no se malgastan, se aprovechan mejor. Los recursos renovables no se deterioran.

c) ¿Por qué se conquista el mercado? Porque se planifica y se produce en relación con las preferencias y requerimientos del cliente, y se mejora continuamente en ese sentido.

d) ¿Por qué se permanece en el negocio? Porque el cliente satisfecho volverá a comprar y recomendará hacer los mismo a otros clientes.

e) ¿Por qué se incrementa el trabajo? Porque el mercado ha sido conquistado y está en aumento. El operario está orgulloso de su trabajo.



La Aplicación adecuada de un Control Interno en el Departamento de Recursos Humanos permitirá el crecimiento de la productividad en la Empresa Vivero Forestal Belisario Quevedo de la ciudad de Latacunga

2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

- **Variable Independiente:** El control interno
- **Variable Dependiente:** La productividad de la Empresa Vivero Forestal Belisario Quevedo de la ciudad de Latacunga
- **Términos de relación:** permitirá

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque

El presente trabajo de investigación se realizara en términos cualitativos ya que se interpretó el análisis de la problemática detectada y cuantitativa porque se obtuvo datos numéricos que fueron tabulados estadísticamente mediante el programa Excel 2007. El presente estudio conjuga una investigación de campo con una bibliográfica y documental, tendiente a solucionar la demanda que exigió, un Control Interno en el Departamento de Recursos Humanos para acrecentar la productividad en la Empresa.

3.2. MODALIDAD BASICA DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación de Campo

Según **Víctor Hugo Abril (2008)** en su libro **Metodologías de la Investigación**, dice que *Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se produce los acontecimientos.* En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

Algunas de las características de la investigación de campo según **Mario Tamayo (1998)** en su obra **El proceso de Investigación** son las siguientes:

- Permite el conocimiento mas a fondo del investigador porque toma contacto directo con la realidad.

con más seguridad y podrá soportarse en diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, creando una situación de control en la cual manipula sobre una o mas variables dependientes (efectos).

La utilidad que se le ha dado en el presente proyecto a la investigación de campo, es la observación de la estructura organizacional de la empresa para establecer el árbol de problemas.

Para la realización del trabajo propuesto se utilizará la investigación de campo en virtud de que se obtendrá datos de primera fuente a los empleados internos y personal administrativo involucrado en la producción de la empresa, para lo cual se utilizará las diferentes técnicas en la obtención de la información.

3.2.2 Bibliográfica ó documental

Según **Víctor Hugo Abril (2008)** en su libro **Metodologías de la Investigación**, sostiene que "Tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundiza y deducir enfoques, teoría, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (Fuentes Primarias), o en libros, revistas, periódicos, y otras publicaciones (Fuentes Secundarias)".

Las características de la investigación bibliográfica ó documental según **Mario Tamayo (1998)** en su obra **El proceso de Investigación** son las siguientes:

- Se caracteriza por la utilización de documentos; recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes.
- Realiza un proceso de abstracción científica, generalizando sobre la base de lo fundamental.
- Puede considerarse como parte fundamental de un proceso de investigación científica, mucho más amplio y acabado.

indispensable ya que en el presente trabajo se apoya en documentos ya existentes que se relacionan con el tema de investigación y servirá para formular las variables propuestas.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

En el presente estudio se pondrá en práctica la investigación exploratoria, descriptiva, las cuales se detallan a continuación:

3.3.1 Investigación Descriptiva

Según **Rodríguez E. (2005: 26p.)**, en su libro **Metodología de la Investigación** dice que la investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona grupo o cosa se conduce o funciona en el presente, además trabaja sobre realidades y su característica fundamentalmente es la de presentarnos una interpretación correcta

En la presente investigación será de utilidad para ordenar, agrupar o sintetizar las actividades involucradas en el trabajo indagatorio, además que proporcionará toda información que se obtendrá en el departamento de Recursos Humanos permitiendo así, desarrollar de una mejor manera el Control Interno

3.3.2. Investigación exploratorio

Según **Grajales T. (2000)** en su artículo **Tipos de Investigación** conceptualiza que los estudios exploratorios nos permiten aproximarnos a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuye con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular. En si es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o

Los resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento.

Este tipo de investigación sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación mas completa sobre un contexto particular.

3.4. Población y Muestra

3.4.1 Población

Según **Leiva F. (2002- 36p.)** en su obra **Nociones de Metodología de Investigación Científica**, referente a la población. “En estadística y en investigación se denomina población o universo a todo grupo de personas u objetos que poseen alguna característica común. Igual denominación se da al conjunto de datos que se han obtenido en una investigación”

Es a menudo imposible o poco practico observar totalidad de los individuos, sobre todo si estos son muchos. En lugar de examinar el grupo entero llamado población o universo, se examina una pequeña parte del grupo llamado muestra.

En la presente investigación la población a investigar comprenderán todos los empleados administrativos y obreros de la pequeña empresa Vivero Forestal Belisario Quevedo, en virtud que constituyen los actores principales de la investigación, debido a que es un problema interno del Departamento de Registro y Control de Recursos Humanos.

La población de este estudio de investigación se relacionó con los siguientes estratos:

Tabla#.1

Población Vivero Forestal Belisario Quevedo

SUJETOS DE INVESTIGACIÓN	Numero
Gerente-Propietario, Jefe de Control y Contadora	3
Clientes Internos de la Empresa	10
Clientes Externos de la Empresa	21
TOTAL	34

Elaborado por: Jenny Alpusig

3.4.2 Muestra

Según **Bernal C.(2006: 113p.)**, en su obra **Metodología de la Investigación** a la muestra se define como *La parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene información para el desarrollo del estudio y sobre el cual se efectuará la medición y la observación de las variables objetos de estudio.*

Pasos para la selección de la muestra

- a) Definir la población
- b) Identificar el marco maestral
- c) Determinar el tamaño de la muestra
- d) Elegir el proceso de muestreo
- e) Seleccionar la muestra

Calculo de la muestra

Para la realización de la presente investigación como se trata de datos cualitativos se va a utilizar la presente formula:

$$n = \frac{z^2 N \cdot PQ}{(N - 1)E^2 + z^2 PQ}$$

Simbología:

- n** = Tamaño de la muestra
- z** = Nivel de fiabilidad
- N** = Población
- P** = Constante probabilidad de ocurrencia
- Q** = Constante de probabilidad de no ocurrencia

Se procede a realizar la formula con los valores obtenidos para el presente trabajo

$$n = ?$$

$$z = 2.56$$

$$N = 34$$

$$P = 0.5$$

$$Q = 0.5$$

$$E = 0.01$$

$$n = \frac{(2.56)^2 * 34 * 0.5 * (0.5)}{(34-1)(0.01)^2 + (2.56)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(6.5536)^2 * 34 * 0.5 * (0.5)}{(34-1)(0.01)^2 + (2.56)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(55.7056)}{(0.0033) + (1.6384)}$$

$$n = \frac{55.7056}{1.6417}$$



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

$$n = 34$$

Una vez aplicada la fórmula para el muestreo simple aleatorio se determinó que el tamaño de la muestra es de 34 trabajadores de la pequeña empresa Vivero Forestal Belisario Quevedo.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.5.1. Variable Independiente: El Control Interno

Tabla #2

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
El Control Interno es un proceso realizado por alta gerencia, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías: eficacia y eficiencia, confiabilidad, cumplimiento, salvaguardar recursos, y prevenir errores proporcionando a la administración una garantía razonable de que las metas y objetivos que considera importante se van a cumplir	Clima organizacional	<p>Porcentaje de número de Horas laborables/Hombre</p> <p>Actualización de la Base de Datos</p> <p>Rotación de personal empleado Renuncia</p>	<p>1. ¿Cree usted, que la aplicación correcta del control interno en el Departamento de Recursos Humanos, es una herramienta eficiente para optimizar la productividad ?</p> <p>2. ¿Existe una persona responsable de actualizar los expedientes de empleados y trabajadores de la organización?</p> <p>3. ¿Se cuenta con políticas y procedimientos por escrito para reclutar al personal Administrativo y de Producción?</p>	<p>Entrevista dirigida al personal del Dpto. de Administrativo con cuestionario.</p> <p>Entrevista dirigida al personal del Dpto. de Administrativo con cuestionario.</p> <p>Entrevista dirigida al personal del Dpto. de Administrativo con cuestionario.</p>
	Beneficios Adicionales	<p>Beneficios de Ley a los empleados</p> <p>Responsabilidad de funciones</p>	<p>4. ¿La empresa le cumple con oportunidad las obligaciones laborales y le ofrece otro tipo de beneficio que motive su trabajo?</p> <p>5. ¿Existe una persona responsable que verifica el cumplimiento de la prestación obligatoria por ley?</p>	<p>Entrevista dirigida al personal del Dpto. de Administrativo con cuestionario.</p> <p>Entrevista dirigida al personal del Dpto. de Administrativo con cuestionario.</p>
	Comunicación y Responsabilidad	<p>Consecución de metas y objetivos</p> <p>Capacitación para el personal</p>	<p>6. ¿Considera usted, que el departamento de recursos humanos cumple con los objetivos planteados por la gerencia?</p> <p>7. ¿Recibe usted capacitaciones frecuentes que le permita mejorar su desempeño laboral?</p>	<p>Entrevista dirigida al personal del Dpto. de Administrativo con cuestionario.</p> <p>Entrevista dirigida al personal del Dpto. de Administrativo con cuestionario.</p>
	Supervisión	<p>Efectividad en la producción</p>	<p>8. ¿Es efectivo el proceso de cultivo que se utiliza para la producción de plantas?</p>	<p>Entrevista dirigida al personal del Dpto. de Administrativo con cuestionario.</p>

Elaborado por: Jenny Alpúsig

Variable Dependiente: la Productividad

Tabla #3

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICA INSTRUMENTO
<p>La productividad, se define normalmente como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.</p>	Capacidad y Competencia	<p>La edad a contratar</p> <p>Personal Competente</p> <p>Experiencia necesaria para cada actividad</p>	<p>1. ¿Cuál es el promedio de edad de las personas que la empresa contrata?</p> <p>2. ¿Según su observación, según la edad, que personas son más productivas?</p> <p>3. ¿Es un factor importante la experiencia de las personas para desempeñar sus actividades de una buena forma?</p>	<p>Guía de Entrevista dirigida al Gerente-Propietario, Contadora y Jefe del Dpto. de Registro y Control del Vivero Forestal Belisario Quevedo de la ciudad de Latacunga</p>
	Producción	Proceso productivo	4. ¿Cuál cree que es el factor que más problemas presenta con respecto a productividad dentro de una organización?	
	Inversión	<p>Infraestructura</p> <p>Recursos</p>	<p>5. ¿Cómo considera el estado de las instalaciones?</p> <p>6. ¿Considera usted que los recursos materiales que poseen son suficientes para realizar su trabajo o actividades diarias?</p>	
	Eficiencia	<p>Logro</p> <p>Relaciones Laborales</p>	<p>7. ¿Su sueldo o ingreso reflejan su productividad?</p> <p>8. ¿Cómo considera su relación con los demás individuos de la organización?</p>	

Elaborado por: Jenny Alpusig

INFORMACIÓN

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

3.6.1. Plan de Recolección de la Información

Para recolectar información referente al problema objeto de estudio se aplicará las siguientes técnicas que a continuación se detallan:

Tabla #.4

PREGUNTAS	EXPLICACION
¿Para qué?	Para mejorar el inadecuado Control Interno que influirá en la productividad.
¿Para Quienes?	La recolección de información se realizara a los clientes internos de la Empresa Vivero Forestal de la ciudad de Latacunga.
¿Sobre qué aspectos?	Sobre la actual Gestión Administrativa y el control interno de la empresa.
¿Quién?	Alumna de la UTA
¿Cuándo?	La recolección de la información se realizara desde julio-Diciembre 2011
¿Dónde?	Empresa Vivero Forestal de la ciudad de Latacunga.
¿Cuántas veces?	Las que se requieran
¿Qué técnicas de recolección?	Se tomara en cuenta las siguientes técnicas: Encuesta, Entrevista y Observación Directa.
¿Con que?	Cuestionario y Guía de Entrevista
¿En qué situación?	En un ambiente de total colaboración por parte del Gerente-Propietario, Jefe de Control, contadora y empleados, y para mayor facilidad se realizara cita previa para recolectar la información.

Elaborado por: Jenny Alpusig.

3.7.1. Plan de Procesamiento de la Información

Para el procesamiento de la información se seguirá los siguientes pasos:

1. Se utilizará la técnica de la Encuesta con su instrumento el Cuestionario, y la Entrevista con su respectivo instrumento la Guía de Entrevista, los cuáles permitirán la recolección de información, misma que estará expuesta a: Revisión para detectar posibles errores, organización para facilitar su análisis y codificación.

2. La categorización de la información conllevará a algunas clases de interés para determinar las respuestas requeridas, y se muestran a continuación:

- Conocer cuál ha sido el proceso de gestión en la empresa.
- Identificar las capacitaciones recibidas y a qué procesos.
- Saber de que manera la empresa mide el control interno del Departamento de Recursos Humanos.
- Visualizar el tipo de control que se realiza en la empresa para cumplir con los objetivos.

La presentación de datos se la realizará mediante una matriz o cuadro estadístico, que permita la presentación del marco muestral, posterior a esto los resultados deberán ser organizados y analizados.

- Se interpretarán las respuestas que se obtengan con la aplicación del instrumento técnico para el levantamiento de la información, resaltando aquellos aspectos más importantes de la investigación, referentes a las variables de la hipótesis planteada.

- **Verificación de hipótesis**

- La comprobación de la hipótesis se establecerá utilizando la prueba estadísticas del Chi X^2 .

- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

- Una vez recogido, analizado e interpretado los resultados se procederá a elaborar las conclusiones y recomendaciones. Las conclusiones son directas con los objetivos específicos, mientras que las recomendaciones van directas con las conclusiones.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se presenta los resultados obtenidos y su interpretación correspondiente a la Empresa Vivero Forestal òBelisario Quevedoö de la ciudad de Latacunga, una vez aplicada la técnica de la encuesta a través del instrumento el cuestionario a los 34 usuarios en su totalidad, se detectó la necesidad de ejecutar un control interno en el departamento de recursos humanos, ya que al gerente-propietario, contadora y jefe del Dpto. de Registro y Control del Vivero de la empresa se le realizó una entrevista con una guía. La encuesta estructurada con cuestionarios, enfocado a conocer la productividad existente en la Empresa Vivero Forestal òBelisario Quevedoö de la ciudad de Latacunga

A continuación, el análisis de encuesta dirigida a los clientes internos de la Empresa Vivero Forestal òBelisario Quevedoö de la ciudad de Latacunga.

Evaluación de los resultados de encuestas

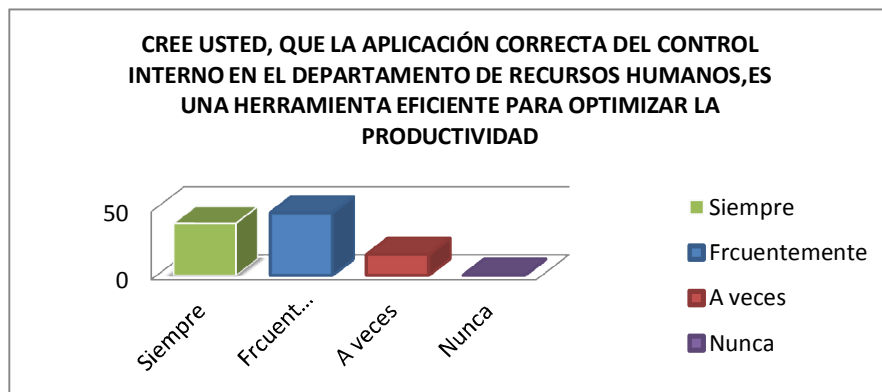
1. ¿Cree usted, que la aplicación correcta del control interno en el Departamento de Recursos Humanos, es una herramienta eficiente para optimizar la productividad?

Tabla #. 5 Evaluación de la Productividad.

CATEGORIA	F	Fr	fa	Fra	f%
Siempre	5	0,38	5	0,38	38
Frecuentemente	6	0,46	11	0,84	46
A veces	2	0,15	13	1,00	15
Nunca	0	0,00	13	1,00	0
Total	13	1			100

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Jenny Alpusig

Grafico #. 1



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Jenny Alpusig

Análisis:

De los encuestados el 46% creen que la aplicación correcta del control interno en el Departamento de Recursos Humanos, es frecuentemente una herramienta eficiente para optimizar la productividad, mientras que el 38% creen que siempre es una herramienta eficiente y el 15% consideran que es a veces.

Interpretación:

A pesar de ser una herramienta eficientemente correcta para optimizar la productividad, el control interno, en la empresa se ejecuta frecuentemente en el Departamento de Recursos Humanos, por el desconocimiento que tienen sus propietarios y personal.

Políticas y procedimientos por escrito para reclutar al

personal Administrativo y de Producción?

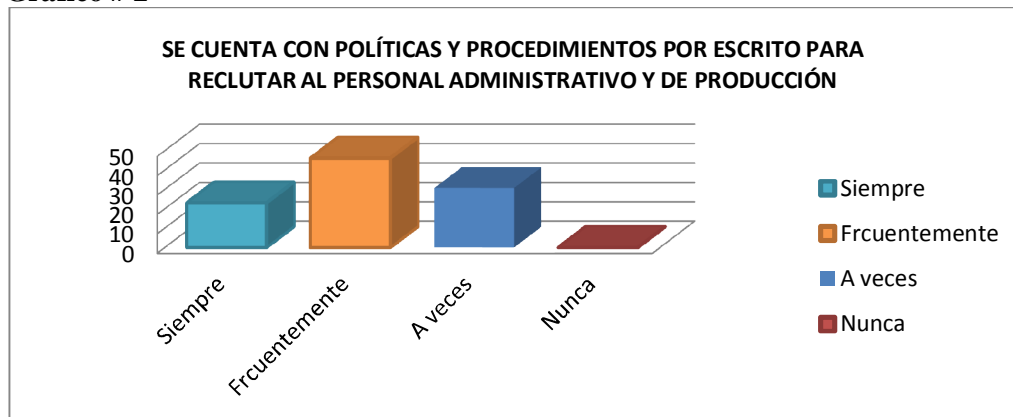
Tabla #. 6 Políticas y Procedimientos para el reclutamiento del personal.

CATEGORIA	F	Fr	fa	Fra	f%
Siempre	3	0,23	3	0,23	23
Frecuentemente	6	0,46	9	0,69	46
A veces	4	0,31	13	1,00	31
Nunca	0	0,00	13	1,00	0
Total	13	1			100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jenny Alpusig

Gráfico # 2



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jenny Alpusig

Análisis:

De los encuestados el 46% consideran que siempre cuentan con políticas y procedimientos por escrito para reclutar al personal Administrativo y de Producción, mientras que el 31% creen que a veces y el 23% que siempre.

Interpretación:

En la totalidad de los encuestados Frecuentemente cuenta con políticas y procedimientos por escrito para reclutar al personal Administrativo y de Producción por la no existencia de un manual de control interno y aun más porque no existe un área designada para que efectúe el seguimiento y monitoreo del mismo.

onsable de actualizar los expedientes de empleados y trabajadores de la organización?

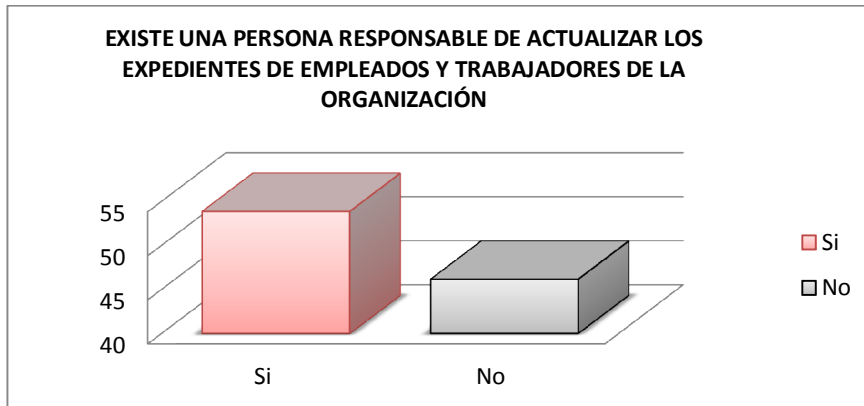
Tabla #. 7 Actualización de Expedientes.

CATEGORIA	f	Fr	fa	fra	f%
Si	7	0,54	7	0,54	54
No	6	0,46	13	1,00	46
Total	13	1			100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jenny Alpusig

Grafico #. 3



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jenny Alpusig

Análisis:

De los encuestados el 54% consideran que si existe una persona responsable de actualizar los expedientes de empleados y trabajadores de la organización, en tanto que el 46% creen que no existe.

Interpretación:

La mayoría de los encuestados consideran que si existe una persona responsable de actualizar los expedientes de empleados y trabajadores de la organización, que solo llega hasta ahí, no ejecuta un control interno como debe ser por desconocimiento, esto ha generado problemas siempre con el Dpto. de RR-HH de la empresa, por lo que es necesario se emplee un manual de control interno con la visión de que su clima de crecimiento empresarial efectivo.

con oportunidad las obligaciones laborales y le ofrece otro tipo de beneficio que motive su trabajo?

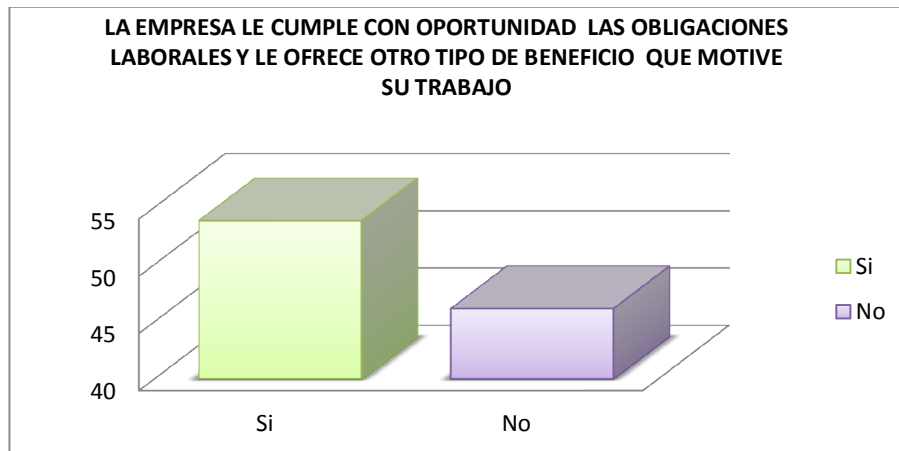
Tabla #. 8 Cumplimiento de Obligaciones laborales.

CATEGORIA	F	Fr	Fa	Fra	f%
Si	7	0,54	7	0,54	54
No	6	0,46	13	1,00	46
Total	13	1			100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jenny Alpusig

Grafico #. 4



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jenny Alpusig

Análisis:

De los encuestados el 54% creen que la empresa si cumple con oportunidad las obligaciones laborales y le ofrece otro tipo de beneficio que motive su trabajo, mientras que el 46% cree que no lo cumple.

Interpretación:

La mayoría de los encuestados consideran que a pesar de haber dificultades, la empresa si cumple con las obligaciones laborales ofreciéndoles así otro tipo de beneficio, mientras que la otra parte no esta convencido con las obligaciones prestadas.

responsable que verifica el cumplimiento de las prestaciones como establece la ley?

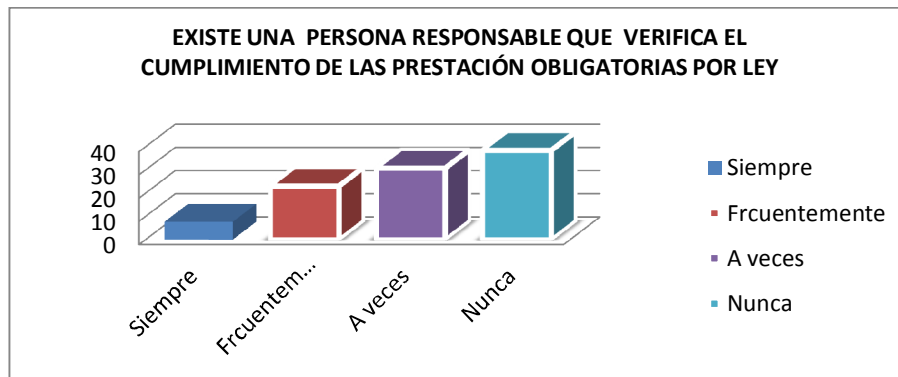
Tabla #. 9 Cumplimiento de prestaciones.

CATEGORIA	f	Fr	Fa	fra	f%
Siempre	1	0,08	1	0,08	8
Frecuentemente	3	0,23	4	0,31	23
A veces	4	0,31	8	0,62	31
Nunca	5	0,38	13	1,00	38
Total	13	1			100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jenny Alpusig

Grafico #. 5



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jenny Alpusig

Análisis:

De los encuestados el 38% consideran que nunca ha existido una persona responsable que verifica el cumplimiento de las prestación obligatorias por ley, mientras que el 31% creen a veces ha existido, el 23% que frecuentemente y el 8% que siempre.

Interpretación:

En la totalidad de los encuestados consideran que no cuentan con una persona que se haga responsable y verifique el cumplimiento de las prestaciones obligatorias por ley, pero sin embargo por el pedido y la obligación del personal que labora en la empresa, los propietarios ejecutan para no tener problemas.

departamento de recursos humanos cumple con los objetivos planteados por la gerencia?

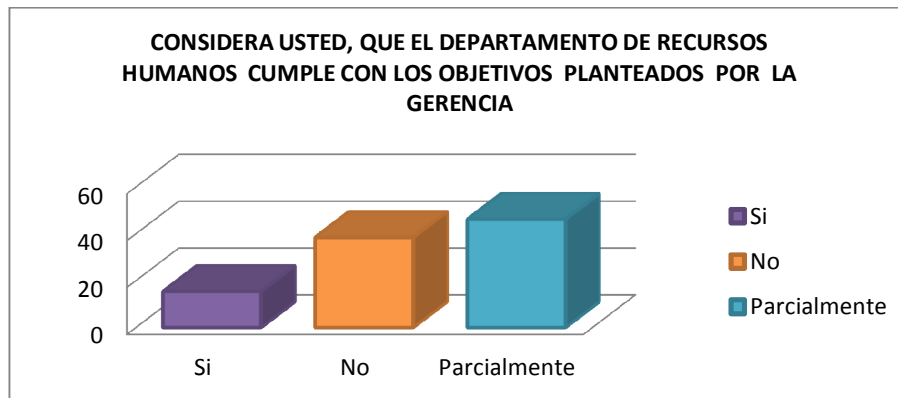
Tabla #. 10 Cumplimiento de objetivos gerenciales.

CATEGORIA	f	fr	fa	fra	f%
Si	2	0,15	2	0,15	15
No	5	0,38	7	0,54	38
Parcialmente	6	0,46	13	1,00	46
Total	13	1			100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jenny Alpusig

Grafico #. 6



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jenny Alpusig

Análisis:

El 46% de los encuestados consideran que el departamento de recursos humanos parcialmente cumple con los objetivos planteados por la gerencia, mientras que el 38% consideran que no y el 15% manifiestan que si cumple con los objetivos.

Interpretación:

La mayoría de los encuestados manifiestan que parcialmente el departamento de recursos humanos cumple con los objetivos planteados por la gerencia, lo que quiere decir que todos sus empleados deberían saber a dónde quiere llegar la empresa en el futuro y todos trataran de hacer su mejor esfuerzo por contribuir a su consecución.

nes frecuentes que le permita mejorar su desempeño laboral?

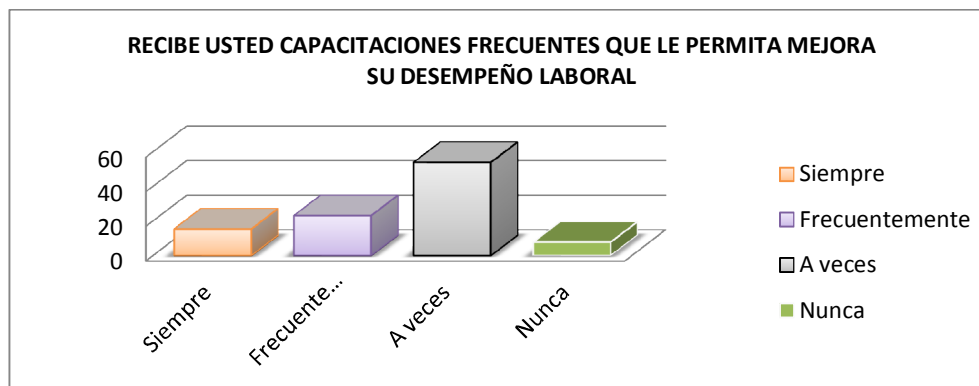
Tabla #. 13 Capacitación por el desempeño laboral.

CATEGORIA	F	Fr	Fa	fra	f%
Siempre	2	0,15	2	0,15	15
Frecuentemente	3	0,23	5	0,38	23
A veces	7	0,54	12	0,92	54
Nunca	1	0,08	13	1,00	8
Total	13	1			100,00

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jenny Alpusig

Grafico # 9



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jenny Alpusig

Análisis:

El 54% de los encuestados consideran que a veces reciben capacitaciones frecuentes que le permiten mejorar su desempeño laboral, el 23% creen que frecuentemente, mientras que el 15% consideran que siempre y el 8% dicen que nunca.

Interpretación:

En la mayoría de los encuestados hay un alto porcentaje en la que consideran que ellos a veces reciben capacitaciones superficiales, por lo que no se les permite mejorar su desempeño laboral, pero no en su totalidad, sobre todo para mantener el control interno de la producción.

de cultivo que se utiliza para la producción de plantas?

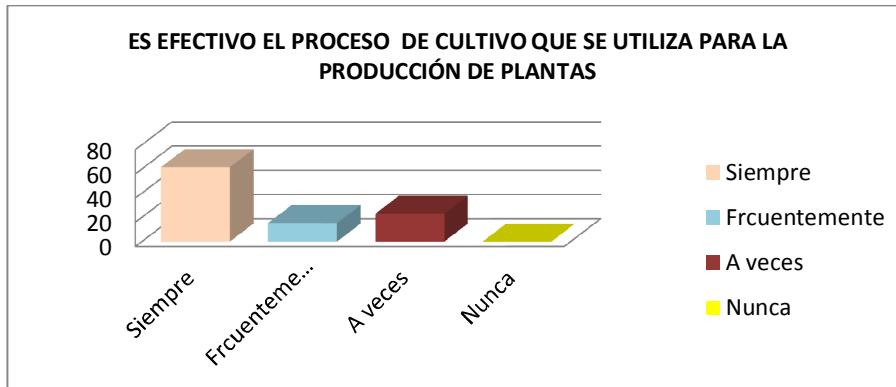
Tabla #. 12 Efectividad en el proceso de cultivo.

CATEGORIA	F	fr	Fa	Fra	f%
Siempre	8	0,62	8	0,62	62
Frecuentemente	2	0,15	10	0,77	15
A veces	3	0,23	13	1,00	23
Nunca	0	0,00	0	1,00	0
Total	13	1			100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jenny Alpusig

Grafico #. 8



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jenny Alpusig

Análisis:

El 62% de los encuestados considera que el proceso productivo siempre es efectivo, mientras tanto el 23% manifiesta que a veces, y el 15 % de mis encuestados dice que es frecuentemente.

Interpretación:

La mayoría de mis encuestados manifiestan que el proceso productivo es efectivo, mientras tanto un término medio de mis informantes dicen que a veces y una minoría informa que frecuentemente el proceso es efectivo.

**ESTA DIRIGIDA AL GERENTE-PROPIETARIO,
CONTADORA Y JEFE DEL DPTO. DE REGISTRO Y CONTROL DEL
VIVERO FORESTAL BELISARIO QUEVEDO DE LA CIUDAD DE
LATACUNGA**

Objetivo:

Obtener información adecuada y oportuna del personal administrativo para detectar si es factible un manual de control interno en el Departamento de recursos humanos, que contenga responsabilidades de actividades en cada área y se incremente la productividad de la pequeña empresa Vivero Forestal Belisario Quevedo.

Instructivo: Conteste por favor con sinceridad, y ponga una X en la respuesta que crea conveniente:

Contenido

1.- ¿Cual es el promedio de edad de las personas que la empresa contrata?

Menor a 25 años ()

Entre 25 y 35 años ()

Mayor a 35 ()

2.- Según su observación, según la edad, que personas son mas productivas?

Mucho Medianamente Poco Nada

Menor a 25 años () () () ()

Entre 25 y 35 años () () () ()

Mayor a 35 () () () ()

3.-¿Es un factor importante la experiencia de las personas para desempeñar sus actividades de una buena forma?

Mucho ()

Medianamente ()

Poco ()

Nada ()

¿Cuál es el factor que mas problemas presenta con respecto a
productividad dentro de una organización?

- Instalaciones
- Relación con compañeros
- Políticas sobre las cuales se rigen los miembros de una organización
- Factores económicos nacionales
- Factores demográficos
- Factores sociales
- Problemas personales fuera de la organización que afecta su desempeño
- Capacitación (educación)
- Salud

5.- ¿Cómo considera el estado de las instalaciones?

	Excelente	Bueno	Medio	Malo	Pésimo
Iluminación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ruido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Higiene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Equipo tecnológico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.- ¿Considera usted que los recursos materiales que poseen son suficientes para
realizar su trabajo o actividades diarias?

- Excelente
- Bueno
- Pésimo
- Malo

7.- ¿Su sueldo o ingreso reflejan su productividad?

- Si
- No

8.-¿Cómo considera su relación con los demás individuos de la organización?

- Excelente
- Buena
- Mala

9.- Seleccione según lo que usted considere, lo que influye en la productividad a la hora de trabajar

	Mucho	Medio	Poco	Nada
Ambiente de trabajo	()	()	()	()
Recurso de trabajo	()	()	()	()
Relación con compañeros	()	()	()	()
Edad	()	()	()	()
Experiencia	()	()	()	()
Estándares de trabajo	()	()	()	()
Capacitaciones por parte de la empresa	()	()	()	()

¡GRACIAS!

Para la solución del problema planteado y de conformidad con la hipótesis se trabajara con la prueba del CHI-CUADRADO.

Hipótesis:

La Aplicación adecuada del Control Interno en el Departamento de Recursos Humanos permitirá el crecimiento de la productividad en la Empresa Vivero Forestal Belisario Quevedo de la ciudad de Latacunga

Para la verificación de la hipótesis se realizó la siguiente pregunta tanto a los empleados internos como al personal administrativo de la empresa.

¿Cree usted, que el control interno en El Dpto., de RR-HH, es una herramienta eficiente para optimizar la productividad de la empresa?

Las variables que intervienen:

Variable Independiente: El Control Interno

Variable Dependiente: La Productividad

Los resultados obtenidos en la encuesta relacionada con la pregunta utilizada para la comprobación de la hipótesis se demuestran en la siguiente tabla:

TABLA # 14 Frecuencias Observadas

CATEGORIA	Siempre	frecuentemente	A veces	Nunca	Total	Probabilidad
Administradores	2	1	1	0	4	0.31
Trabajadores	3	5	1	0	9	0.69
Total	5	6	2	0	13	1.00

Elaborado por: Jenny Alpusig

ón de la hipótesis por χ^2 (CHI CUADRADO) son:

- 1.-Determinación de fe y completar la tabla de contingencia.
- 2.-Planteamos las hipótesis (Ho, H1)
- 3.-Determinamos .
- 4.- Encontramos grados de libertad \tilde{v}
- 5.- Determinamos χ^2 crítico (tabla)
- 6.-Calculamos χ^2
- 7.-Decisión.- CONCLUSION

1.-Determinación de fe y completar la tabla de contingencia

TABLA # 15 Frecuencias Esperadas

Fo	Fe	fo ó fe	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe
4	1,55	2,45	6,25	4,03
1	3,45	-2,45	6,25	1,81
2	1,86	0,14	0,01	0,01
4	4,14	-0,14	0,01	0,00
1	0,62	0,38	0,16	0,26
1	1,38	-0,38	0,16	0,12
13	13,00			6,23

Fuente: Encuestados

Elaborado por: Jenny Alpusig

fo = frecuencia observada

fe = frecuencia esperada

2.-Planteamos las hipótesis (Ho, H1)

Ho = Hipótesis Nula

H1 = Hipótesis Alterna

Ho : fo = fe; La Aplicación del manual de procesos de Control Interno en el Departamento de Recursos Humanos NO permitirá el crecimiento de la



Your complimentary use period has ended.
Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

a Vivero Forestal Belisario Quevedo de la ciudad de Latacunga

H1 : fo Ñfe: La Aplicación del manual de Control Interno en el Departamento de Recursos Humanos permitirá el crecimiento de la productividad en la Empresa Vivero Forestal Belisario Quevedo de la ciudad de Latacunga

3.-Determinamos

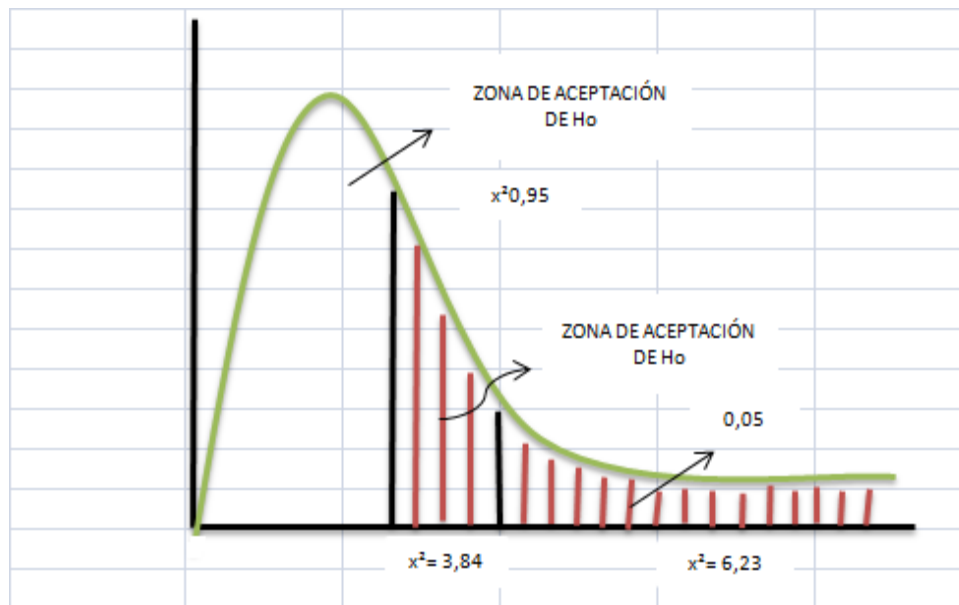
- = Nivel de Significación
- = 5% = 0,05

4.- Encontramos grados de libertad òvö

- $v = (k-1) (j-1)$
- v = Grados de Libertad
- k = Número de Categorías (filas)
- j = Número de columnas (variables)
- $v = (2-1) (2-1)$
- v = 1

5.- Determinamos χ^2 crítico

FIGURA # 5 Regla de Decisión



Elaborado por: Jenny Alpusig

Tomando en cuenta el nivel de significación que es del 5% y analizando el grado de libertad es 1, se toma el valor de 3,84 como valor de referencia para la regla de decisión.

6.-Calculamos χ^2

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

En donde:

X^2 = Chi-cuadrado

\sum = Sumatoria

O= Frecuencia Observada

Grado de significación $\alpha = 0.05$

$O-E$ = Frecuencia observada ó frecuencias esperadas

$O-E^2$ = Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado.

$O-E^2 / E$ = Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado dividido para las frecuencias esperadas.

$$X^2 = 6,23$$

CONCLUSION

Si $X^2_c > X^2_t$ se acepta la hipótesis de investigación.

Como $X^2_c = 6,23 > X^2_t = 3,84$ se rechaza la H_0 y se acepta la hipótesis de investigación que dice "La Aplicación del manual de Control Interno en el Departamento de Recursos Humanos permitirá el crecimiento de la productividad en la Empresa Vivero Forestal Belisario Quevedo de la ciudad de Latacunga"

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Según el análisis realizado y sobre la base de los objetivos de la investigación se determinaron las siguientes conclusiones:

1. No existe un manual de control interno formalmente establecido, la carencia de este instrumento, las actividades administrativas, contable y financieras funcionan normalmente sobre la base del conocimiento práctico adquirido por la experiencia de sus empleados.
2. No existen políticas establecidas con claridad, la mayor parte de decisiones se las hace de forma impositiva, por este motivo los trabajadores acatan temporalmente o hacen caso omiso de las mismas.
3. Existe una persona responsable de actualizar los expedientes de empleados y trabajadores de la organización, pero no ejecuta un adecuado control interno lo que genera problemas en el departamento de Recursos Humanos.
4. Existen muchas deficiencias en el departamento de Recursos Humanos por no contar con un manual de funciones lo que ha conllevado a un trabajo aislado y de acuerdo a sus conveniencias.
5. Dentro del proceso productivo existen inconvenientes especialmente en el área de recolección de semilla, el cual no tiene un procedimiento específico a seguir, generando confusión y desorden.
6. El recurso humano del Vivero Forestal no reciben capacitación continua lo que ocasiona una limitación en el desempeño laboral.



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

1. Es necesario la aplicación del manual de control interno que garantice el cumplimiento de los objetivos empresariales.
2. Se deben establecer políticas por escrito y delegando responsabilidades para normar las actividades de cada área.
3. Se debe establecer y dejar por escrito en un manual las funciones y deberes que tiene cada trabajador de la empresa las cuales tienen que ser debidamente difundidos a los trabajadores.
4. Un adecuado control interno que garantice los estándares de desempeño del recurso humano dentro de la empresa para de esta forma prevenir fraudes, errores, violación a principios y normas.
5. Es necesario que la empresa mantenga un plan de capacitación continua del recurso humano para lograr un mejor desempeño laboral.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

➤ **Título:**

Elaborar un Manual de Control Interno en el Departamento de Recursos Humanos con la finalidad de lograr el incremento de la productividad.

➤ **Institución:**

Vivero Forestal òBelisario Quevedoö

➤ **Beneficiarios:**

Entre los principales beneficiarios más importantes tenemos los siguientes:

- Nivel Administrativo
- Empleados

➤ **Ubicación sectorial:**

La pequeña empresa Vivero Forestal òBelisario Quevedoö, se encuentra ubicada en el Cantón: Latacunga, Provincia: Cotopaxi, Calle: Vía Panamericana Sur

➤ **Tiempo estimado para la ejecución:**

- Año 2011

➤ **Equipo técnico responsable:**

Sr. Juan Alpusig- Gerente-Propietario

Ing. Byron Alpusig ó Agrónomo el mismo que dio las facilidades para realizar el presente trabajo de investigación.

Sra. Jenny Alpusig ó Investigadora, Creador del plan de acción para implantar el control interno y optimizar la productividad de la pequeña empresa Vivero Forestal òBelisario Quevedoö.

- **Costo:** El costo estimado de la propuesta será de \$ 550.20

PROPUESTA

El presente trabajo de investigación no ha sido objeto de estudio anteriormente, por lo que los resultados alcanzados permiten sentar las bases para un futuro exitoso de la empresa.

En todas las empresas se debe tener un adecuado control, explotando las fortalezas que la empresa presenta y gestionando las debilidades. Sabemos que el control interno es una herramienta fundamental que establece lineamientos para proporcionar una seguridad razonable de los procesos contables y administrativos buscando efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables, pero en la empresa no existe un adecuado control para la realidad de la empresa.

En función de que Vivero Forestal òBelisario Quevedoö, no existe un adecuado control interno en el departamento de Recursos Humanos que ayude a mejorar la productividad, que es un factor indispensable para el buen funcionamiento de la empresa, se hace necesario implantar procedimientos estructurados para la selección del personal así como la capacitación continua del personal.

En la investigación realizada se pudo determinar la falta de un control interno en el departamento de Recursos Humanos porque no cuentan con planes de inducción para el personal nuevo, así como también se hizo evidente la carencia de un análisis previo a la dotación del personal de acuerdo a la responsabilidad dichas falencias de la empresa son generadas principalmente por la falta de tiempo y muchas veces por descuido de los directivos. Por tal motivo se crea la necesidad de elaborar un manual de control interno para optimizar la productividad; en los que se debe detallar cada uno de los pasos a seguir.

Para culminar existe desinterés por parte de la empresa en brindar capacitación a los empleados por lo que no se les permite mejorar su desempeño laboral; por t motivo al final no se logra tener resultados que sean veraces.

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

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

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

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

A solicitud se de la Gerencia de la empresa se realizara una consultoría, que abarcara aspectos relacionados con la planeación estratégica, los resultados avalaban la necesidad de concebir un nuevo sistema de los Recursos Humanos, que fuese capaz de superar el actual por otro donde los mismos analizarían de forma integral.

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

6.4. OBJETIVOS

Objetivo General

- Realizar un Manual de Control Interno que permita optimizar los recursos humanos con la finalidad de lograr el incremento de la productividad.

Objetivos Específicos

- Identificar los procesos más vulnerables en el área de producción del Vivero Forestal Belisario Quevedo.
- Realizar un estudio FODA para determinar posibles estrategias que le permita a la empresa ser más competitiva.
- Promover una cultura de conocimiento a todos los trabajadores involucrados en el área de producción.
- Identificar el nivel de riesgo en la que se encuentra la empresa a través de un cuestionario de Control Interno.

6.5. Análisis de factibilidad

El presente proyecto es factible su implementación por la disponibilidad de recursos humanos, tecnológicos y económicos, además de la buena predisposición de la empresa.

La propuesta es viable porque existen varias leyes que promueven el adecuado control interno en las empresas como son las NIC (Normas Internacionales de Contabilidad) y las Nea (Normas Ecuatorianas de Contabilidad).

Socio-Cultural

Actualmente en las empresas forestales existe una gran ineficiencia del control interno, sobre todo en aquellas entidades cuyos propietarios son los administradores o gerentes y en la mayoría de los casos las dirigen de forma empírica obtenida en los años de trabajo.

Para evitar este tipo de problemas se debe empezar por hacerles entender a los gerentes propietarios de las empresas que la administración es un pilar fundamental y que se debe aplicar un manual de control interno que ayude a mejorar los procesos del departamento de recursos humanos con eficiencia y eficacia.

Organización

Existe el apoyo por parte del gerente de la empresa Vivero Forestal y de la misma manera genera una gran acogida por parte de los demás integrantes de la empresa, los cuales están dispuestos a poner todo su empeño y predisposición para realizar los cambios necesarios para la buena marcha de la empresa y establecer un posicionamiento favorable ante la sociedad, llegando a ser una empresa líder a nivel nacional en la producción de plantas.

Ambiental

Es factible la propuesta debido a que el sistema de control interno la empresa reforzara su compromiso con los sistemas de gestión medio ambiental actuando

ando la utilización de químicos que afecten a la salud de los empleados de la empresa.

Económica

Esta propuesta es factible debido a que con el sistema de control interno es muy beneficiosa para la empresa porque mediante el mejoramiento el control existirá satisfacción de los clientes tanto internos como externos.

Los recursos que se utilizaran para el trabajo investigativo son los siguientes:

Tabla # 16

RUBRO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO USD	TOTAL USD
Equipo de computo e impresora	1	400,00	400,00
Material de escritorio	10	1.50	15.00
Impresiones	60	0.10	6.00
Anillado	2	1,50	3.00
Fotocopias	60	0.05	3.00
Internet	5 horas	1.00	5.00
Transporte-Alimentación			50.00
SUBTOTAL \$			482.00
+10% IMPREVISTOS. \$			68.20
TOTAL \$			550.20

Elaborado por: Jenny Alpusig.

6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTIFICO - TECNICA

La necesidad y conveniencia del Control interno se manifestó en la empresa Vivero Forestal Belisario Quevedo, donde se reconoció que este era fundamental

el crecimiento de las empresas, el volumen de sus operaciones y el aumento de sus niveles de riesgo.

La implementación de control interno implica que cada uno de sus componentes estén aplicados a cada categoría esencial de la empresa convirtiéndola en un proceso integrador y dinámico permanentemente, como paso previo deberá establecer ,los objetivos y políticas relacionadas entre si con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de los objetivos.

En el mercado, se producen ciertas limitaciones inherentes que impiden que el control interno como tal sea 100% confiable y donde cabe un pequeño porcentaje de incertidumbre, por esta razón se hace necesario un estudio adecuado de los riesgos internos y externos con la finalidad que el control provea seguridad razonable para la categoría a la cual fue diseñado.

Es por ello muy importante la contratación de personas con gran capacidad profesional, integridad y valores éticos así como la correcta asignación de responsabilidad bien delimitadas donde se interrelacione una con otras con el fin que no se rompa la cadena de control, fortaleciendo al ambiente de aplicación del mismo, cada persona es un hierro que garantiza hasta cierto punto la eficiencia y efectividad de la cadena.

Cabe destacar que la responsabilidad principal en la aplicación del control interno en la pequeña empresa Vivero Forestal debe estar siempre en cabeza de la administración o gerencia con el fin que exista un compromiso real a todos los miembros que lo integran. Es primordial que se realice paulatinamente supervisiones y evaluaciones continuas y puntuales del modelo de control con el fin de garantizar la actualización del mismo, de manera que cumpla satisfactoriamente los objetivos por los cuales se lo implementan. A continuación se detallan los conceptos y definiciones mas básicos del modelo de control interno:

Control Interno.- Las políticas, procedimientos, practicas y estructuras organizacionales diseñadas para proporcionar razonable confianza en que los objetivos de los negocios serán alcanzados y que los eventos indeseados serán prevenidos o detectados y corregidos.

.- un Sistema de control interno consiste en políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable a la administración de que la empresa cumplirá con sus objetivos y metas. Entre los objetivos de un sistema de control interno efectivo se tiene:

- **Confiability de los informes financieros.-** La administración tiene la responsabilidad de presentar la información de manera imparcial de acuerdo a los requisitos de información, como los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptada.
- **Eficiencia y Eficacia de las Operaciones.-** El objetivo que tiene la empresa es evitar al uso eficaz y eficiente de sus recursos con el fin de mejorar para las metas de la misma.
- **Cumplimiento de las Leyes y Reglamentos.-** Su desobediencia puede generar consecuencias costosamente perjudiciales para la imagen de una empresa y por un descuido o negligencia es posible que se presenten efectos colaterales, a veces pérdidas y fracasos tristes como la bancarrota.

Seguridad Razonable.- La empresa debe desarrollar controles internos que proporcionen una seguridad razonable pero no absoluta.

Limitaciones Inherentes.- Los controles internos nunca se deben considerar totalmente eficaces, a pesar del cuidado que se tiene en el diseño e instrumentación.

6.7. METODOLOGÍA

La metodología de una auditoría de los recursos humanos supone utilizar una serie de instrumentos y técnicas para identificar y evaluar las directrices y políticas de recursos humano de la empresa Vivero Forestal Belisario Quevedo.

No se trata únicamente de imaginar sistemas para calcular costes y rendimientos, sino que es también una forma nueva de pensar en la gestión de los recursos humanos. El fin es poseer un sistema de información que permita comprobar lo que se hace en materia de recursos humanos y así ofrecer a la dirección la información suficiente para facilitar la toma de decisiones en el sector de personal,

sus esfuerzos para mejorar su capital humano.

Harper and Lynch consideran una serie de indicadores que permiten medir las acciones realizadas en gestión de personal, los cuales pueden variar de una empresa a otra y de uno a otros sectores, entre los indicadores más significativos se encuentran:

- El análisis y la descripción de puesto.
- Estudio de la estructura humana.
- Selección/ Reclutamiento.
- Formación.
- Análisis de clima laboral.
- Sistemas de comunicación.
- Salud y seguridad.

Existen diversas maneras de auditar las prácticas de recursos humanos realizadas por el departamento de personal de la empresa. Algunas empresas contratan un consultor externo que cuente con una experiencia contrastada en la realización de auditorías de recursos humanos y a quien se considera una autoridad en la materia.

Otras empresas utilizan su propio personal y forman comisiones de auditorías que tienen como coordinador al director de recursos humanos.

También cabe la posibilidad de formar estas comisiones con personal de la empresa y contratar un consultor externo que les oriente y aporte su experiencia.

En la empresa Vivero Forestal Belisario Quevedo el momento de auditar es decisión de la propia dirección de la organización y su responsabilidad.

6.8. MODELO OPERATIVO

Esta empresa atraviesa uno de los mayores problemas que tradicionalmente enfrentan las empresas son la ausencia de métodos y procedimientos actualizados al no existir documentación la memoria se concentra en la cabeza de los

posibilidad de que el desarrollo de un proceso cualquiera sea susceptible de interpretaciones diversas. En estos casos es muy difícil definir parámetros de rendimientos y establecer normas de manejo o definir metas, porque cada actividad se desarrolla de manera independiente.

En consecuencia el Control Interno como sistema no puede actuar, pues carece de un marco de referencia operativo y aceptan actos realizados para los cuales, naturalmente siempre hay explicación.

MODELO OPERATIVO

TABLA # 17

	PROCESO	OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
1	INTEGRACION DE UN AMBIENTE ADECUADO DE CONTROL INTERNO	Mejorar la productividad y reducir costos.	Optimizar los procesos de productividad desde la llegada del producto hasta la salida.	Capacitación del personal	Humanos	Gerente Jefe Recursos Humanos	30 días
2	DEFINIR UN SISTEMA DE EVALUCION DE RIESGOS	Detectar falencias en los diferentes departamentos	Tomar decisiones oportunas basadas en cifras reales de la empresa.	Elaboración de cuestionarios, informes.	Humanos y de Producción	Jefe de Recursos Humanos y empleados	15 mes
3	ELABORACION DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL	Mejorar el control de inventarios y facturación.	Reducir perdidas de productos, tiempo y dinero.	Realizar arquezos de caja, controlar la secuencia de la numeración de todos los documentos.	Recursos Humanos y Contabilidad	Gerente Jefe de Recursos Humanos Contador Jefe de producción	Siempre
4	MEJORAR LOS PROGRAMAS DE INCENTIVOS EN LOS PROCESOS PRODUCTIVOS	Aumentar la productividad y la calidad del producto.	Tanto los empleados como la empresa que se encuentren satisfechos en su trabajo.	Elaboración de programas de incentivos.	Recursos Humanos Gerencia Bodeguero	Recursos Humanos Gerente Bodeguero	30 días

5	COORDINAR NUEVAS ESTRATEGIAS DE MERCADO	Aumentar ventas, tener nuevos nichos de mercado.	Consolidarnos como una empresa solida a nivel nacional.	Publicitarnos a través de medios de comunicación	Recursos Humanos Gerencia	Recursos Humanos Gerente	3 mes
6	MEJORAMIENTO CONTINUO DE NUEVA TENOLOGIA	Aumentar la vida útil de los productos. Obtener una mayor satisfacción por parte de nuestros clientes.	Manejar una inocuidad optima en la planta de producción.	Instalación de nuevos equipos capacitación de personal.	Gerencia Producción.	Gerente Jefe de Producción	2 meses
7	FOMENTAR UN SISTEMA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	Que el personal use ropa de trabajo adecuado.	Evitar accidentes de trabajo.	Realizar charlas informativas sobre seguridad industrial	Recursos Humanos producción	Jefe de RRHH Jefe de producción.	Siempre

Fuente y Elaboración: Jenny Alpusig

Análisis FODA

Fortalezas

Podemos anotar que las fortalezas que posee la empresa Vivero Belisario Quevedo son las siguientes:

- Empresa pionera en esta área.
- Estabilidad Laboral.
- Horarios de atención ininterrumpida.
- Honestidad, credibilidad, responsabilidad.
- Capacidad de adaptarse a los cambios

Oportunidades

Podemos anotar que las oportunidades que posee la pequeña empresa Vivero Belisario Quevedo son las siguientes:

- Nuevos Servicios.
- Anticiparse a la competencia.
- Ventas al asesoramiento de como mantener las plantas.

Debilidades

Podemos anotar que las debilidades que posee la pequeña empresa Vivero Belisario Quevedo son las siguientes:

- Falta de promoción y publicidad.
- Los costos no han sido comparados con los competidores.
- Falta de plan de capacitación e inducción al personal
- Procesos manuales excesivos.



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Amenazas

Podemos anotar que las amenazas que posee la pequeña empresa Vivero Belisario Quevedo son las siguientes:

- Situación de política que pudiera afectar la situación política del país.
- Recurso humano tentado por la competencia.
- Subida de precios.

Tabla N. 18

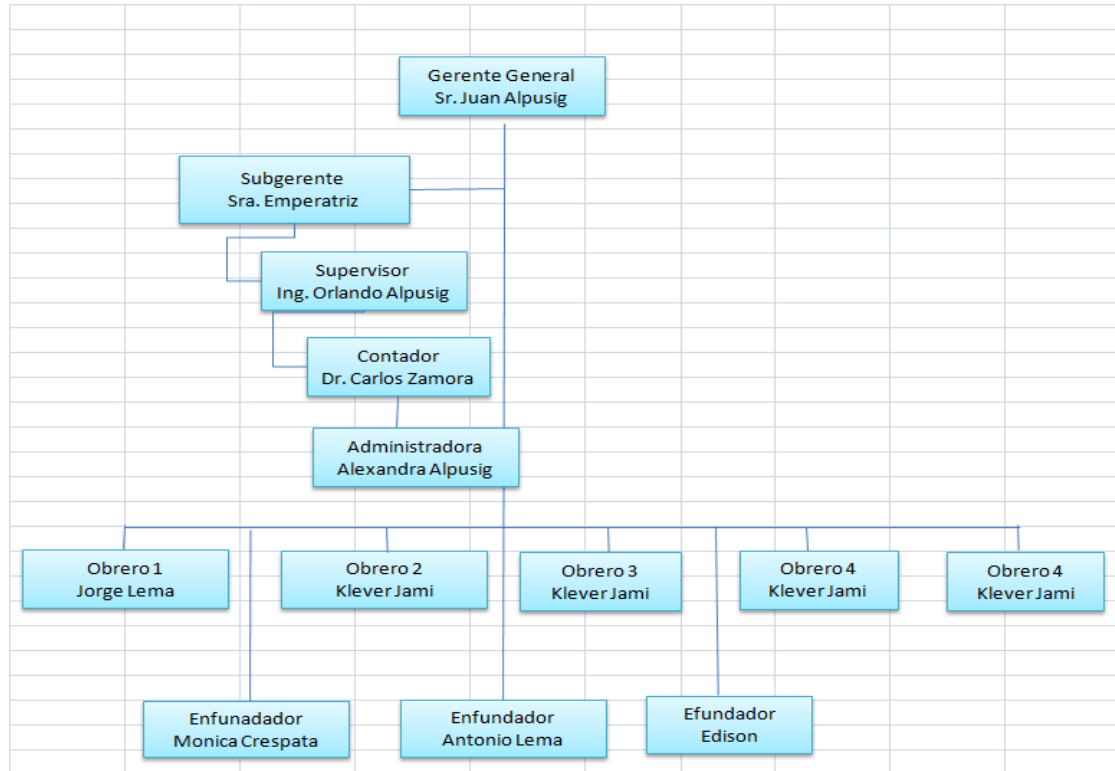


FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Honestabilidad, responsabilidad, Credibilidad. ➤ Estabilidad Laboral Horarios de atención ininterrumpidos. Mejor desempeño en las actividades encomendadas. Incrementar la confianza del gerente. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nuevos servicios y plantas Anticiparse a la competencia ➤ Imagen nueva no deteriorada. ➤ Ventas al asesoramiento de cómo mantener las plantas Ventas al Mejorar controles e imagen institucional. ➤ Alcanzar un nivel adecuado en la calificación de riesgo financiero.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de publicidad ➤ Costo no han sido comparados con otros proveedores. ➤ Políticas variables de comisiones a los empleados. ➤ Falta recursos económicos. ➤ Falta de capacitación e inducción personal ➤ Ausencia de liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Envidias entre los empleados. ➤ Situación política que pudiera afectar la economía del país. ➤ Fenómenos naturales que afectan el entorno del país. ➤ Subida de precios

Fuente y Elaborado por: Jenny Alpusig

ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA LA PEQUEÑA EMPRESA VIVERO FORESTAL ðBELISARIO QUEVEDOö

FIGURA # 6



Fuente: Investigación de Campo (2011)

Elaborado por: Jenny Alpusig



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Interno

Sobre la base de los datos recogidos y procesados, se procederá a analizar y a interpretar los resultados de acuerdo con los objetivos y el marco teórico.


Esta encuesta esta dirigida a los Directivos y personal de la empresa.


Los cuadros se han elaborado y codificado por series afines, según la pregunta a la que se refieren.


Señores Directivos y Empleados de la empresa Vivero Forestal Belisario Quevedo.

CONTROL INTERNO DE RECURSOS HUMANOS

TABLA # 19

EMPRESA: VIVERO FORESTAL "BELISARIO QUEVEDO"						
 AREA: RECURSOS HUMANOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO MATRIZ DE CALIFICACION DEL NIVEL DE CONFIANZA Y DE RIESGO						
Nº	COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS	PT	SI	NO	CT	OBSERVACIONES
1	¿Existe una persona responsable de ingresar los datos al sistema en caso de existir un nuevo empleado en la empresa?	5		X	4	No existe una persona responsable
2	¿Se utiliza tarjetas de tiempo para reportar las horas trabajadas del personal que opera en la compañía?	5		X	3	No, el control de las horas trabajadas y de la asistencia de todo el personal lo realiza la Administradora en un cuaderno.
3	¿La persona es elaborada por una persona independiente del registro contable y su pago?	5		X	3	No, la nomina es elaborada por el contador
4	¿Se ha establecido algun procedimiento para el control de la asistencia del personal operativo que permita reportar el total de las horas trabajadas y determinar las horas extras autorizadas?	5		X	4	La administradora es la persona encargada de entregar al jefe de Recursos Humanos el reporte de asistencia del personal, con el cual se coteja las horas extras autorizadas por el Gerente

 <p>EMPRESA: VIVERO FORESTAL òBELISARIO QUEVEDOö AREA: RECURSOS HUMANOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO MATRIZ DE CALIFICACIÒN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y DE RIESGO</p>						
Nº	COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS	PT	SI	NO	CT	OBSERVACIONES
5	¿El rol de pagos elaborado es adecuadamente revisado y aprobado?	5	X		3	La nomina elaborada es revisada y aprobada por la gerencia antes de efectuar el pago correspondiente
6	¿Existen procedimientos adecuados que aseguren que los pagos individuales y sus totales concuerdan con la planilla de remuneraciones autorizadas?	5		X	2	No, ya que no cuentan con un sistema contable.
7	¿Existen controles independientes que asegure que el total de empleados a los que se los cancela los sueldos y salarios esten prestando servicios a la empresa?	5	X		3	El control de ubicaciòn del personal esta a cargo de la jefe de Recursos Humanos, que informa al contador para la elaboraciòn del rol de pagos
8	¿Se legaliza de forma oportuna en el Ministerio de Trabajo las liquidaciones del personal saliente?	5		X	5	No existe una persona responsable.
9	¿Se elaboran roles de pago individuales, se hacen firmar a los empleados?	5	X		2	Si se entrega roles de pagos individual receptando la firma de conformidad del empleado.

EMPRESA: VIVERO FORESTAL ðBELISARIO QUEVEDOð						
 AREA: RECURSOS HUMANOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y DE RIESGO						
Nº	COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS	PT	SI	NO	CT	OBSERVACIONES
10	¿Se brinda capacitación sobre funciones por área y puesto?	5		X	5	No únicamente se dan indicaciones generales
11	¿Existe una cultura organizacional congruente con la estructura y funciones establecidas?	5		X	3	Los empleados desconocen lo que es la cultura organizacional
12	¿Cuenta con personal idóneo?	5		X	4	Algunos empleados no cuentan con el perfil idóneo para los cargos
13	¿Se dispone de manuales de organización?	5		X	5	No cuenta con ningún manual
14	¿Existe un buen ambiente de trabajo?	5	X		4	Las relaciones entre los empleados son buenas
15	¿Se remunera al personal de acuerdo a su responsabilidad?	5		X	3	Las remuneraciones son de acuerdo al cargo
CALIFICACIÓN TOTAL			CT=		35	
PONDERACIÓN TOTAL			PT=		75	
NIVEL DE CONFIANZA: NC=CT/PX100			NC=		47%	
NIVEL DE RIESGO: RI=100%-NC%			RI=		53%	
NIVEL DE RIESGO		ALTO				

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

CONCLUSIÒN:

El resultado obtenido es de 47% que ubicado en el rango del Nivel de Confianza nos indica que en la empresa el nivel Confianza es **Bajo** y que el riesgo que se incurre en el Area de Recursos Humanos es **Alto**, de esta manera se puede concluir que las actividades no están desempeñando de una forma adecuada y hay que realizar varias acciones correctivas a fin de mejoras dichos niveles de confianza.

Luego de aplicar el Cuestionario de control interno se pudo identificar un grave problema de la empresa que es la falta de una manual de Control Interno para el desarrollo de su cargo, por lo que realizan multifunciones.



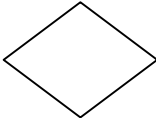

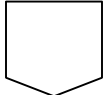
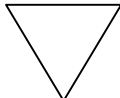
Se recomienda al Gerente del vivero, elabore un manual en el que se de a conocer de manera especifica las funciones que debe cumplir cada miembro de la empresa.

6.8.2 Flujogramas

Mediante los flujogramas se puede proveer una información que se expone por medio de cuadros y gráficos, sirve para visualizar el flujo de información y los documentos que se procesan.

Se muestran los documentos, número de copias y la persona que posee cada uno de los documentos de la empresa Vivero Forestal Belisario Quevedoa continuación

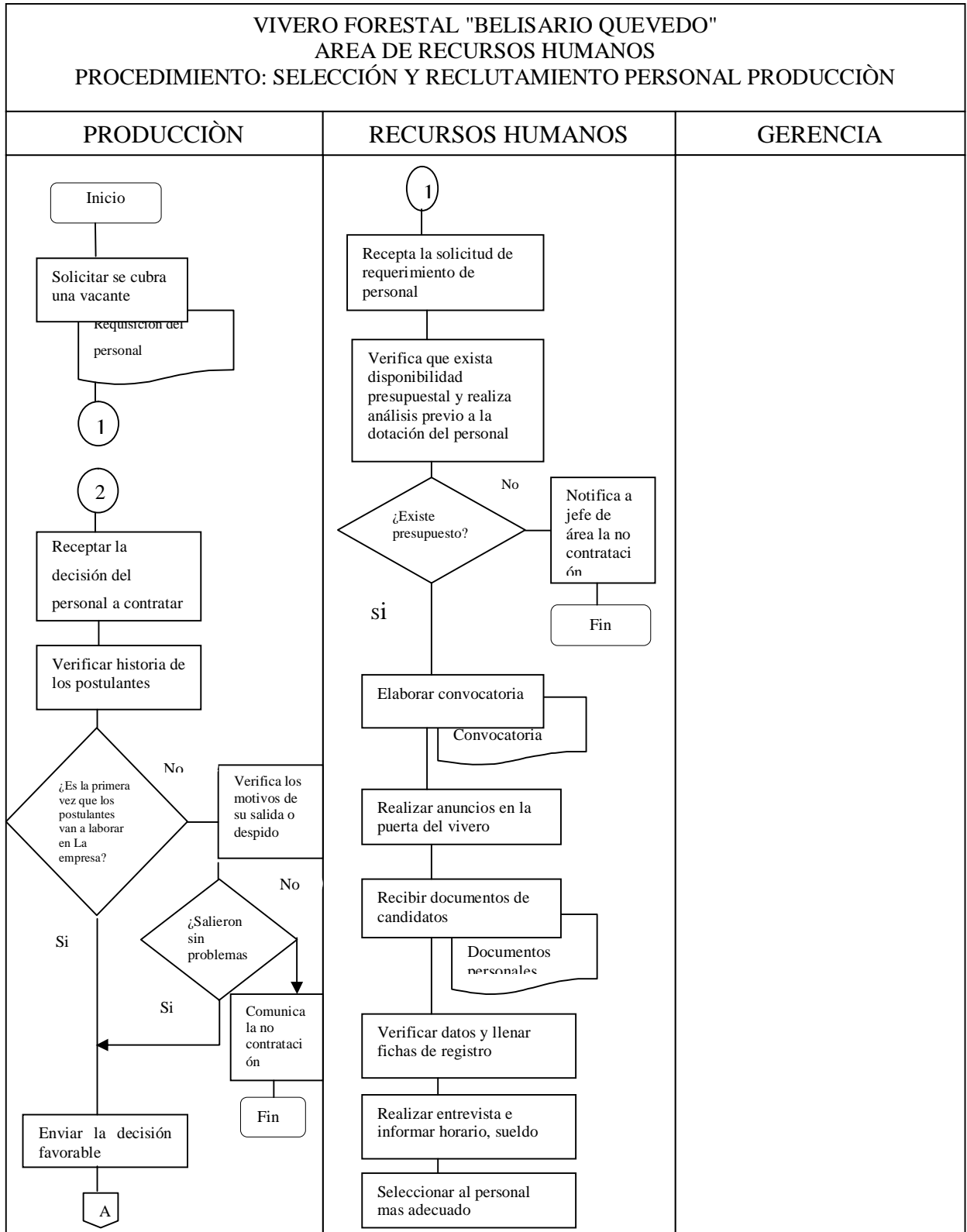
SIMBOLOGIA

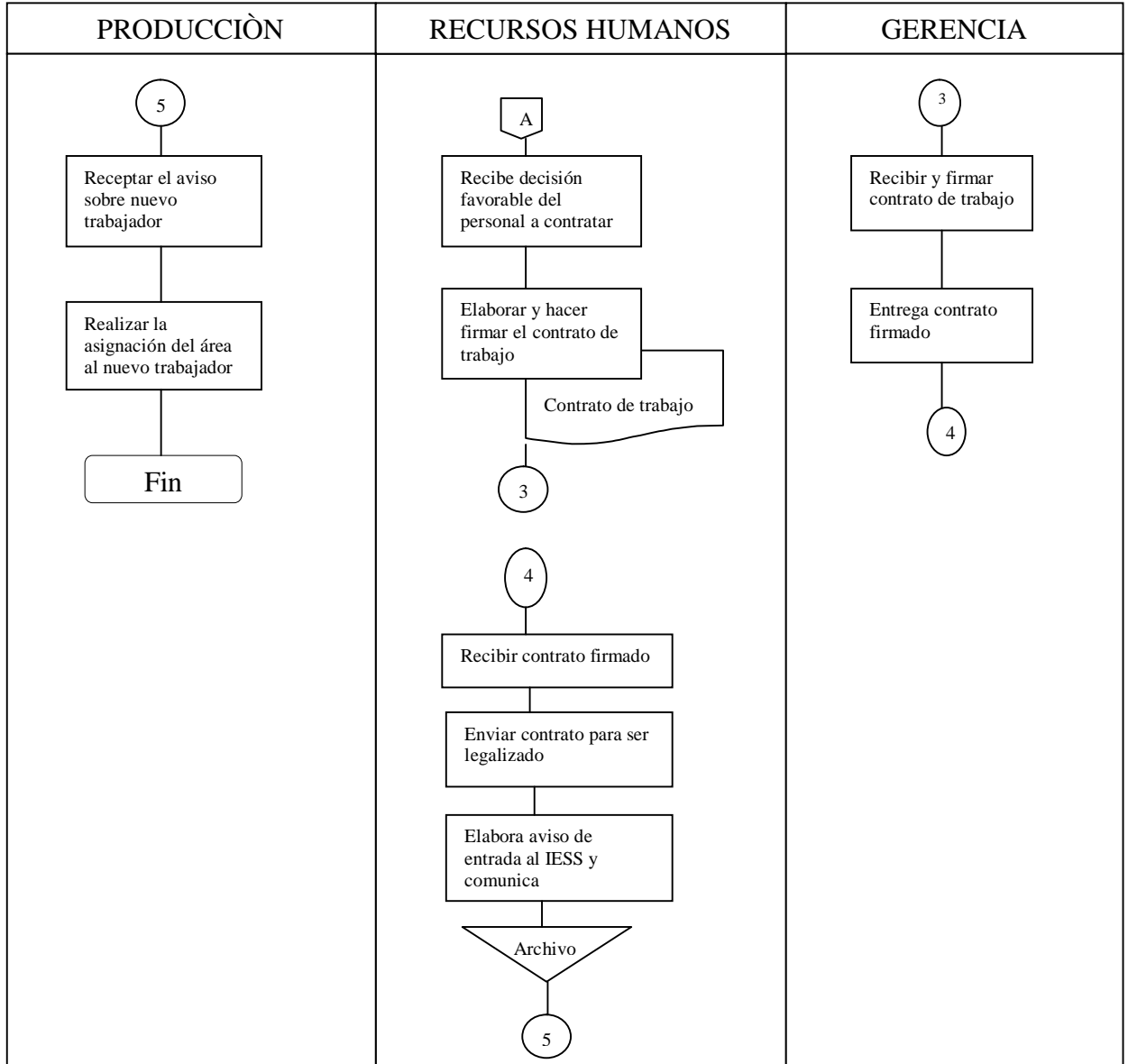
- | | |
|--|---|
| 1. Inicio o término de determinada actividad |  |
| 2. Proceso u Operación |  |
| 3. Decisión a tomar |  |
| 4. Conector Interno de Página |  |
| 5. Conector Externo de Página |  |
| 6. Archivo de documentos |  |

CIÓN DEL PERSONAL DE PRODUCCIÓN

1. Producción solicita a Recursos Humanos una vacante en su área.
2. Recursos humanos verifica que exista disponibilidad presupuestal y realiza el correspondiente análisis previo a la dotación del personal.
3. Si existe disponibilidad Recursos Humanos identifica la necesidad continua el proceso en caso contrario notifica a producción la no contratación.
4. Recursos Humanos Elabora la convocatoria.
5. Recursos Humanos realiza anuncios en la puerta del vivero y con los empleados.
6. Recursos Humanos recibe documentos de candidatos, verifica que cubran los criterios de la convocatoria.
7. Recursos Humanos verifica todos los documentos presentados por los aspirantes y llena fichas de registro.
8. Recursos Humanos realiza las entrevistas e informa horario de trabajo y sueldo.
9. Recursos Humanos selecciona al personal mas apropiado y comunica decisión a producción.
10. Producción recibe decisión del personal a contratar.
11. Producción verifica historial del trabajador.
12. Recursos Humanos recibe decisión favorable de producción.
13. Recursos humanos elabora el contrato de trabajo y hace firmar al empleado y gerente.
14. Recursos Humanos envía contrato para ser legalizado en el Ministerio de Trabajo.
15. Recursos Humanos elabora aviso de entrada al IESS y comunica a producción.
16. Producción realiza la asignación del área de trabajo.

Grafico #10 Flujogramas de Actividades propuestas del área de Recursos Humanos





Elaborado por: Jenny Alpusig

6.8.2.1.1 Procedimientos para Proveedores

Responsabilidades

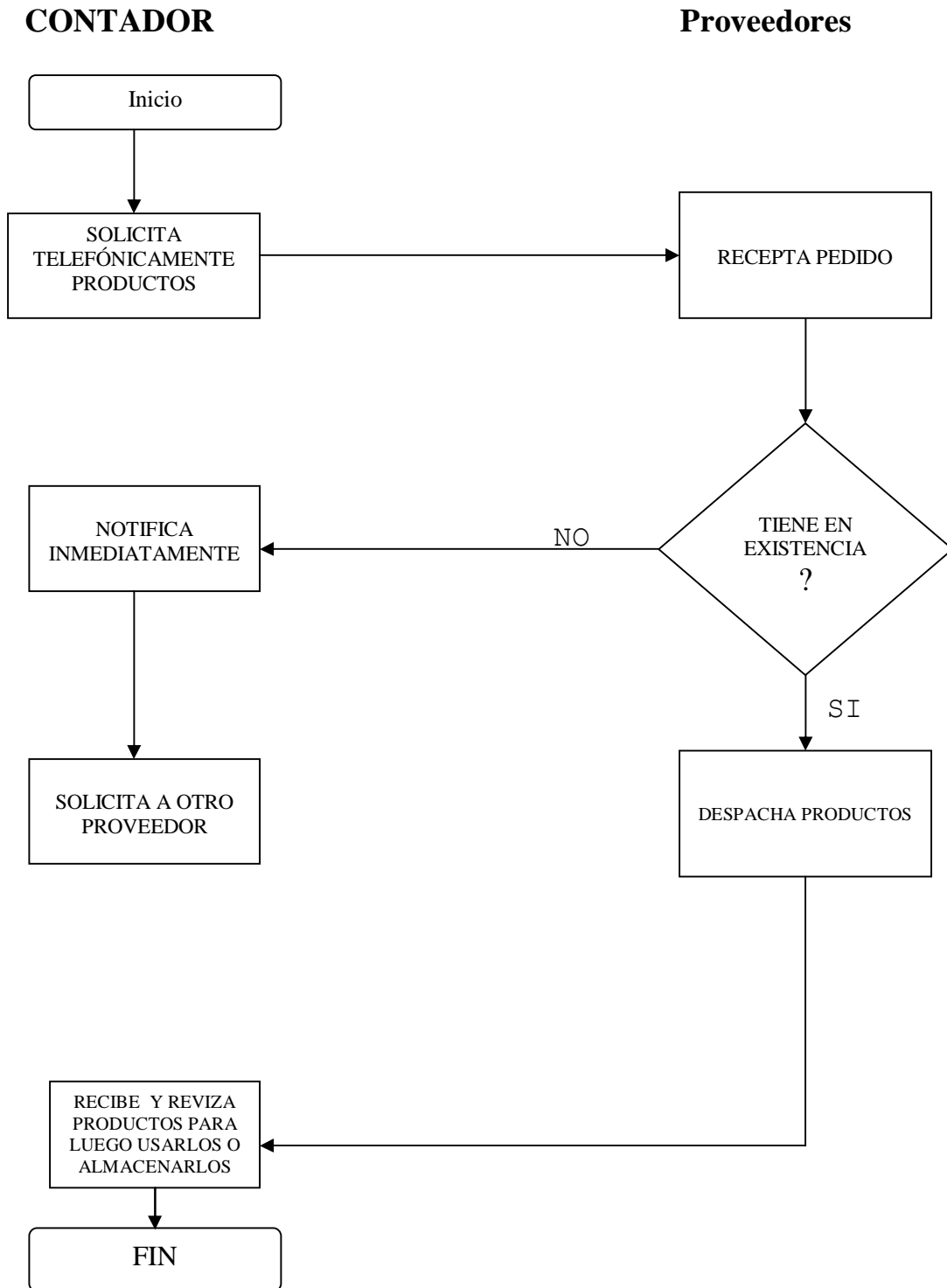
➤ Las personas responsables dentro de esta área son:
Gerente general-Contador ó Jefe de Producción.

Procedimientos:

1. El Contador hace el pedido proveedor.
2. El proveedor hace la verificación de la existencia de la mercadería
3. El proveedor procede a solicitar autorización para que se realice el respectivo embarque.
4. Una vez que se haya realizado el embarque el proveedor procede a elaborar la factura correspondiente conjuntamente con la guía de remisión de ser el caso.
5. Entrega el chofer la mercadería conjuntamente con la factura para que sea revisadas, verifican que este en buen estado.
6. Contabilidad procede a verificar que la factura tenga el visto bueno del Jefe de Producción y procede a hacer la retención a girar el pago de acuerdo al plazo establecido y acordado con el proveedor.

IAS DE PROCESOS Grafico # 11

Vivero Forestal Belisario Quevedo con Proveedores

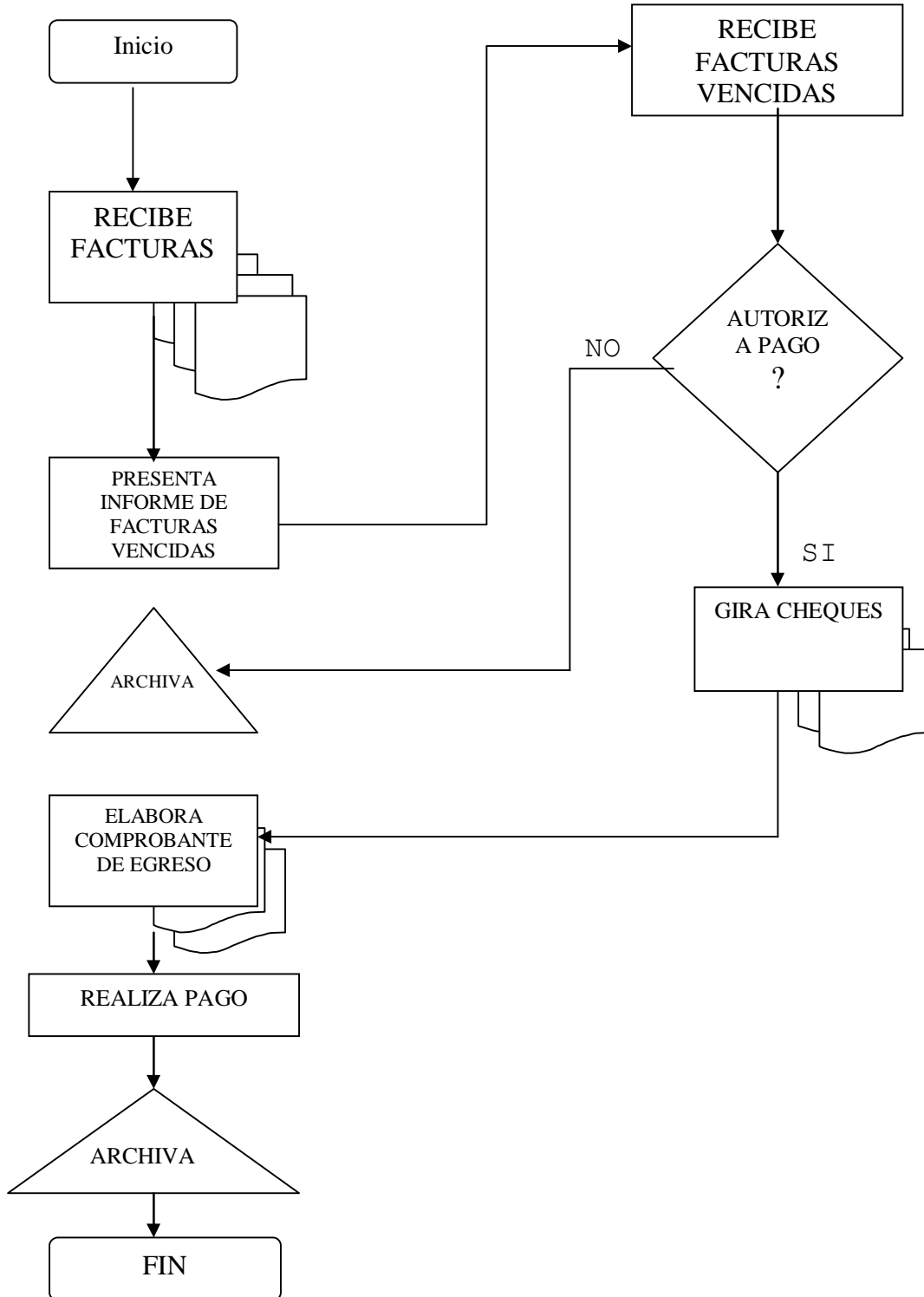


Procedimientos

Procedimientos para realizar Egresos de Caja-Bancos por pagos a Proveedores.

1. El Contador(a) recibe la factura de Compra original enviada por el proveedor para el ingreso de la mercadería a bodega a través de una Nota de Ingreso a Bodega.
2. Envía a contabilidad para su verificación y archiva la factura hasta la fecha de vencimiento
3. Llegada la fecha de vencimiento el Contador(a) presentará a Gerencia General un reporte diario en EXCEL con las facturas a ser canceladas el fin de semana día viernes exclusivamente.
4. Una vez autorizado por Gerencia el desembolso en efectivo o en cheque, elabora en el computador el respectivo comprobante de egreso (original para archivo Contabilidad, y copia para el beneficiario);
5. En caso necesario el Contador(a) elabore el comprobante de retención en la fuente.
6. El Contador(a) archiva el original del Egreso de bancos, copia amarilla del comprobante de retención en la fuente Impto. Renta y copia rosada de retención IVA y el respaldo.

Diagrama de egresos de Caja Vivero Belisario Quevedo
Contador Gerente General



Responsabilidades

Las personas responsables son: el Jefe Producción, Contador (a) y el Gerente General

Procedimientos:

1. El Contador con el Jefe de producción, prepara según análisis de stock una orden de pedido de materias primas.
2. Gerencia General analiza al proveedor selecciona y autoriza el pedido y fija los términos de la negociación.
3. Contador(a) envía por fax nota de pedido al proveedor seleccionado el mismo que entrega el producto en la fecha y términos señalados.
4. El proveedor una vez recibida la nota de pedido procederá a despachar la mercadería enviando factura para el control.
5. El Jefe de producción recibe la Factura de compra y verifica, que la mercadería recibida este de acuerdo a lo que consta en estos documentos.
6. Jefe de producción luego de haber recibido la mercadería, firma en la factura de compra, y entrega al Contador(a).

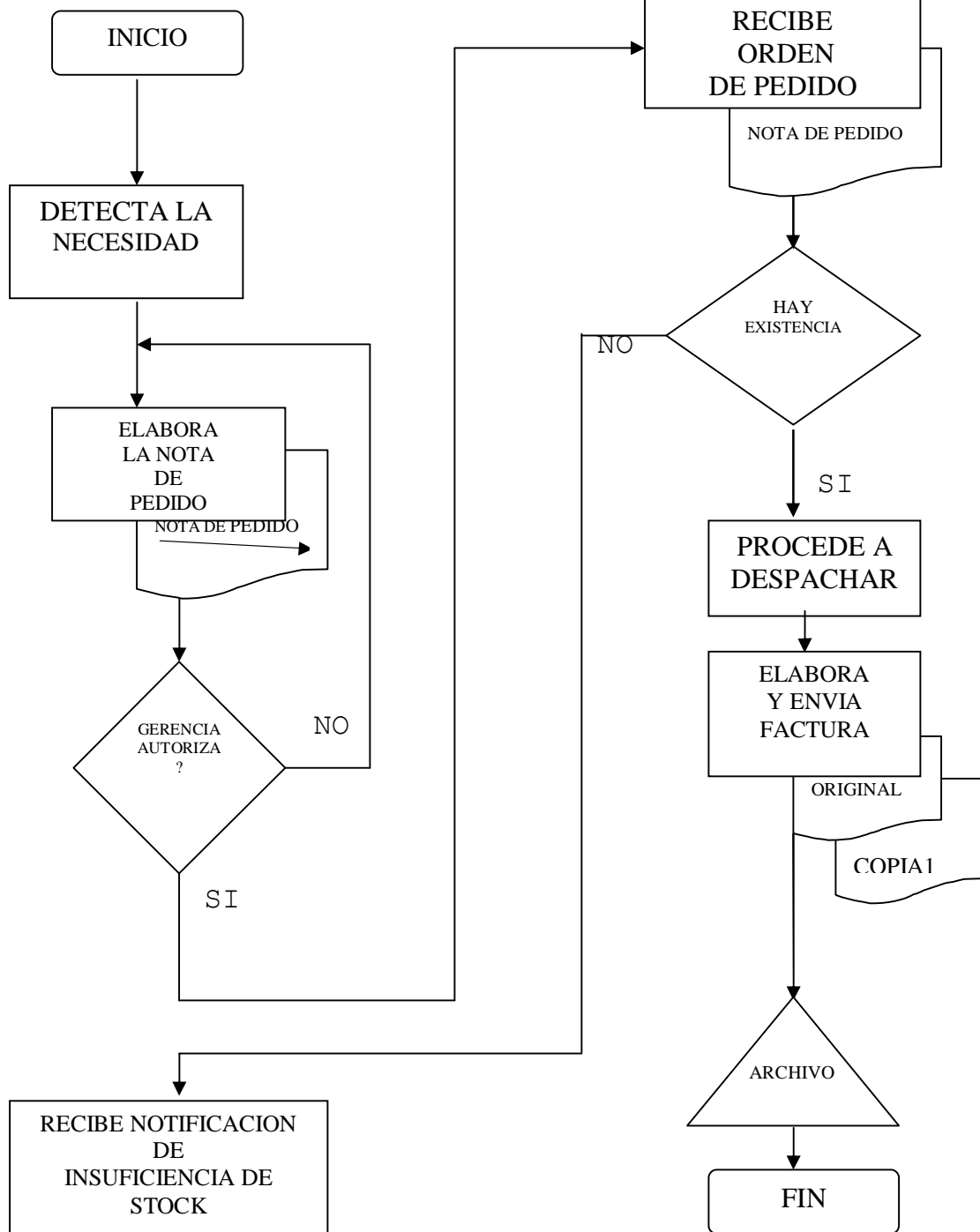
FLUJOGRAMAS DE PROCESOS Grafico # 13

Diagrama de solicitud de Materia Primas

Vivero Belisario Quevedo

Jefe de Producción

Proveedores



Responsabilidades

Las personas responsables son: el Jefe Producción, Contador (a) y el Gerente General

Procedimientos:

1. El Jefe de producción antes de recibir la Materia prima procederá a pesar la materia prima a desembarcarse en las basculas.
2. El Jefe de producción recibe materias primas.
3. Una vez recibida la materia prima procederá a llenar la orden de recepción de materia prima por cuádruplicado, la original para Contabilidad, copia rosada (bodega), copia Celeste (transportista), copia Amarilla (estibadores).
4. Comprueba que la materia prima este en buen estado, para recibir y firmar la factura.
5. Ingresa a tarjetas kardex y posteriormente procede a archivar.
6. Procede a tomar una fotografía del transportista y camión que se desembarco.

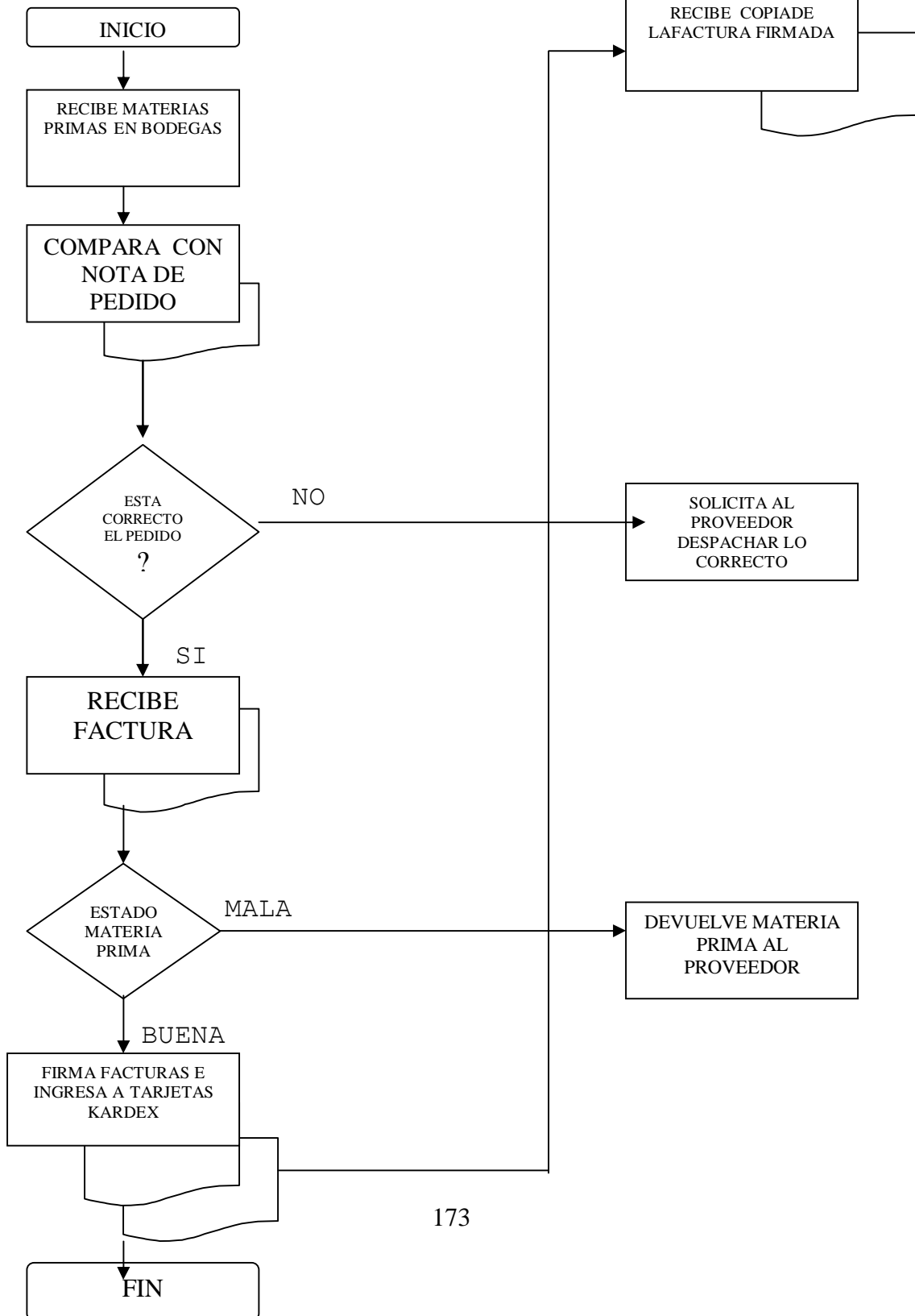
DE PROCESOS

Grafico # 14

Diagrama de Recepción de Materias Primas Vivero Belisario Quevedo

Jefe de Producción

Proveedor



Responsabilidades

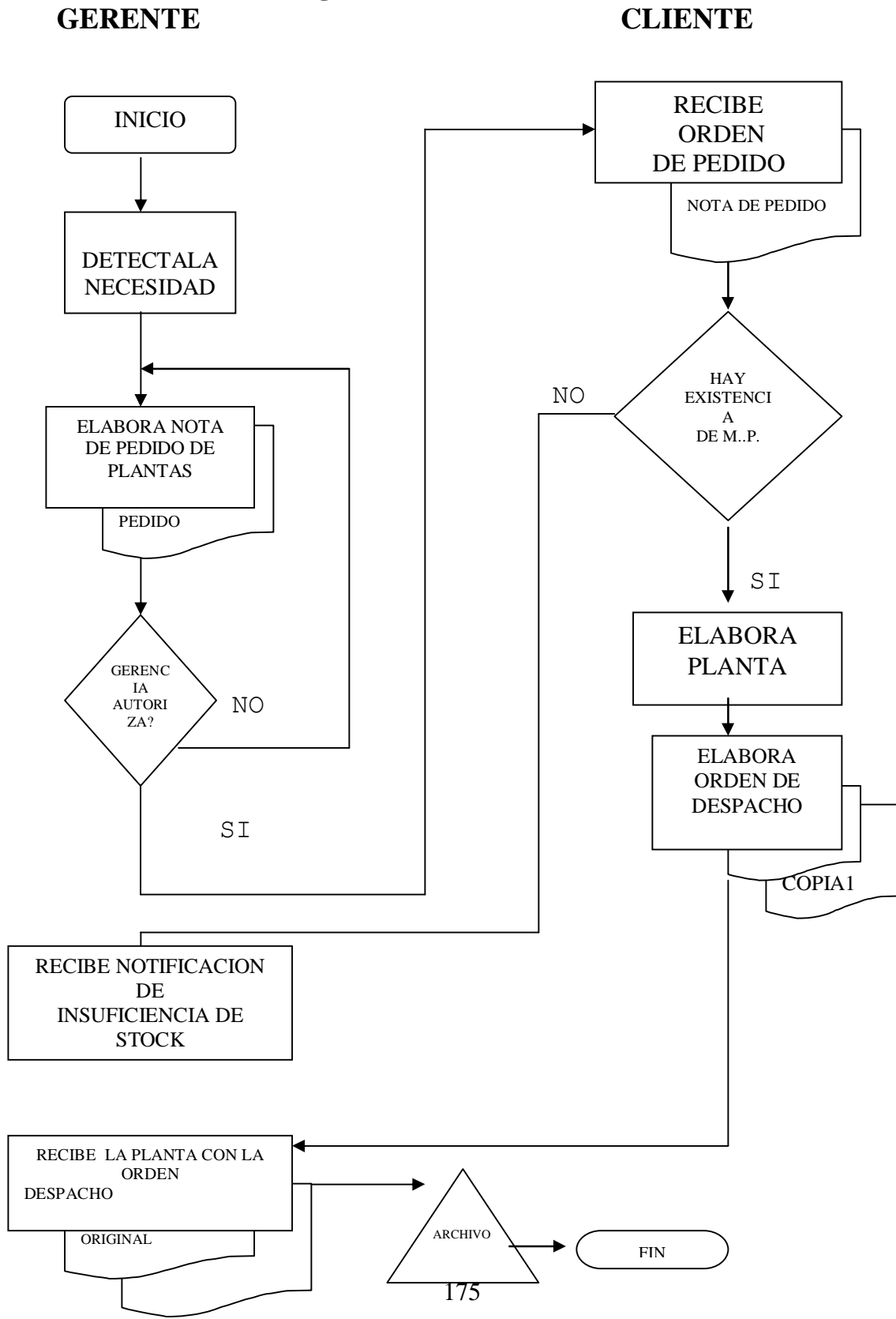
Las personas responsables son: el Jefe Producción, Contador (a) y el Gerente General

Procedimientos:

Cuando la venta es realizada por el Gerente a clientes existentes.

1. El cliente hace el pedido al Gerente General.
4. El Gerente, entrega la proforma al jefe de Producción para que realice la verificación de la existencia de la mercadería
5. El Jefe de Producción verifica existencias y procede a notificar al Gerente, para que se realice el respectivo embarque.
6. Una vez que se haya realizado el embarque el Contador (a) procede a elaborar la factura correspondiente conjuntamente con la guía de remisión de ser el caso.
7. La factura deberá ser realizada:(Original y dos copias; una copia para archivo, una copia para contabilidad)
8. Entrega al chofer la mercadería conjuntamente con la factura para que sean transportadas al lugar de origen.
9. El cliente recibe la mercadería la factura original y la copia firma y envía con el chofer.
10. Contabilidad procede entonces a archivar la copia.

DE PROCESOS Grafico # 15
Diagrama solicitud de Plantas



proceso (sembrar las plantas), esto se lo hace de forma artesanal, lo que si tuvo variación fue en el tiempo.

Estos Procesos son muy caseros y limitados es por ello que las innovaciones van a permitir un aumento en los volúmenes de producción estandarizado.

6.9. ADMINISTRACIÓN

La administración y el control tienen como función principal determinar la cantidad suficiente y tipo de insumos, las plantas para hacer frente a la demanda de mercado, facilitando con ello las operaciones de producción y ventas, para minimizar costos y mantenerlo en un nivel óptimo.

La administración central en la que forman parte el Gerente, contador y Jefe de Producción, un aspecto fundamental es que en esta pequeña empresa se debe venir familiarizando con los métodos para los controles y con certeza asignando correctamente los recursos financieros se llegara a los objetivos propuestos.

MISION

Ofrecer las mejores plantas del centro del país, contar con un personal cualificado para tener una buena rentabilidad y se cree un óptimo nivel.

Valores:

- ✓ Puntualidad: Es una obligación de todos los que conforman la empresa.
- ✓ Honestidad: Comportarse, expresarse con sinceridad ante las demás personas y con uno mismo, hablar con la verdad es importante para todos.

- ando existe amistad, trabajo en equipo, y cuando todos ven por el bienestar de la empresa y no por el de cada una, así se generará entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas y obligaciones encomendadas.
- ✓ Competitividad: Ofrecemos servicios y productos de calidad, a precios cómodos.
 - ✓ Re4sponsabilidad: Debemos ser responsables con el producto que ofrecemos verificando cada producto ingresado en la empresa, además de cumplir con nuestras obligaciones.
 - ✓ Fidelidad: Se debe ser fiel a la empresa, a los compañeros y a los clientes, porque de ellos depende el funcionamiento y crecimiento de la empresa.
 - ✓ Respeto: Respeto por las personas, por el trabajo y por las decisiones que se tomen en la empresa, además se debe valorar los intereses y necesidades propias de la empresa.
 - ✓ Higiene, conservación y protección del medio ambiente: El lugar de trabajo debe permanecer impecable porque depende de eso la imagen que se da a las personas que acuden a la empresa.

Políticas

- ✓ Prestar el mejor servicio posible para la satisfacción de nuestros clientes.
- ✓ Afiliarnos a los proveedores reconocidos donde podamos conseguir la mejor calidad en productos.
- ✓ Mantener la satisfacción de nuestros trabajadores y clientes.
- ✓ Cero problemas, buenas soluciones.
- ✓ Estabilidad laboral.

Objetivos

- ✓ Ser líder en el mercado, mejorando el posicionamiento.
- ✓ Incrementar las ventas otorgando plantas que conserven al medio ambiente.
- ✓ Obtener una mayor rentabilidad.
- ✓ Adquirir mejor tecnología para la empresa.



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

VALUACIÓN

Se propone la utilización el reaprovisionamiento no programado porque se tienen una demanda de tipo independiente, es decir que los clientes solo responden a las existencias del mercado.

Se propone la utilización del reaprovisionamiento no programado porque se tiene una demanda de tipo independiente es decir que los clientes no se rigen a programas de compras y solo responden a las exigencias del mercado.

PLAN DE EVALUACIÓN

TABLA # 18

¿QUIÉNES SOLICITAN EVALUAR?	¿POR QUÉ EVALUAR?	¿PARA QUÉ EVALUAR?	¿QUÉ EVALUAR?	¿QUIÉN EVALÚA?	¿CUÁNDO EVALUAR?	¿CÓMO EVALUAR?	¿CON QUÉ EVALUAR?
Gerente	Porque la producción no abastece a la demanda.	Para encontrar y resolver los motivos de una producción baja.	Tiempo y los movimientos de los empleados durante su jornada diaria de trabajo.	Gerente Jefe de producción	Al finalizar cada semana	Mediante la elaboración de índices de productividad.	Jefe de producción
Gerente	Se necesita conocer cuan capacitados están todos los empleados.	Mejorar el desempeño en todas las áreas que tengan un nivel de riesgo alto .	Los documentos de control y la capacidad física e intelectual del personal	Recursos Humanos y Gerente	Cada mes	Mediante pruebas de aptitudes.	Jefe d Recursos Humanos.
Recursos Humanos	La producción depende de como esta rindiendo el trabajador en su lugar de trabajo.	Porque es importante conocer si el personal se siente a gusto en su lugar de trabajo	El trato del Jefe de producción con el empleado, si las cosas en su hogar están bien, si se cumplen con las horas de descanso.	Recursos Humanos	Cada mes	Mediante cuestionarios	Jefe de Recursos Huamanos.
Gerente	Porque es importante la seguridad de nuestros trabajadores	Para determinar si hay que implementar nuevos mecanismos de seguridad.	Manual de seguridad y el ingreso del trabajador a las áreas de peligro.	Recursos Humanos	Diariamente	Mediante la observación.	Recursos Humano

Para que todo el plan se lleve a cabo con éxito es importante que exista el total apoyo y compromiso de la administración, al contar con el apoyo de los máximos ejecutivos permite imponer las recomendaciones a la gente renuente al cambio.

Cada una de las unidades responsables de la implantación de las recomendaciones organizaran sesiones periódicas tales reuniones servirán para monitorear, ajustar las actividades, las metas y se llevaran a cabo cada dos meses en las fechas y horarios que cada responsable crea conveniente.

El método para la implantación seleccionado para la propuesta es el instantáneo, para la aplicación relativamente sencillas ya que las recomendaciones propuestas no requieren de un análisis minucioso para ponerlas en marcha además que todas son de fácil comprensión.

Cada responsable de la implantación deberá emitir un informe de avance a fin de conocer estado de cada una de las propuestas.

Cuando termine la implantación se deberá realizar una evaluación de la propuesta a fin de conocer todos los beneficios que esta aporte a la pequeña empresa y además realizar algunas modificaciones de ser necesarias.

Se requiere: compromiso, disciplina y persistencia en la implantación de las recomendaciones propuestas, para lograr éxito en la tarea.

BIBLIOGRAFIA

- ABRIL Victo H., (2007), *Metodología de la Investigación*, Ambato- Ecuador.
- ARJONA RALES Peterson (2009). *La productividad en la empresa*, edit. Jaguares, México.
- BERNAL C.(2006: 113p.), en su obra *Metodología de la Investigación*
- BILBAO Alicia (2009.) *Casos Contables*, edit. OSMAR D. BUYATTIL Zaragoza-España.
- CALLEJAS GONZÁLEZ, Aquilino (2007). *Los Alcances del Control de Gestión*. Director de la especialización de finanzas y Administración Pública, Chiapas- México.
- DÁVALOS (1981), *Administración*.
- EC. *Contabilidad General* ó EDYPE Quito (2005) dice: *El Departamento de Recursos Humanos tiene como misión dirigir y coordinar las políticas de personal.*
- FINNEY, H. (1982. Pág. 13-24) "Curso de Contabilidad. *Introducción*. Tomo I, 3ra Edición México. H.
- FLORES GAVILANES Carmen del Consuelo (2011) en su tesis *El Sistema de Control Interno en el proceso de producción y su incidencia en la rentabilidad de DAVMOTOR Cía. Ltda.*



PDF Complete

Your complimentary use period has ended.
Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Julio (2007). *Administración y Dirección*. España:

McGra - Hill Interamericana de España, S.A.

- GUERRERO Claudio (2011). *Contabilidad*, edit., Grupo editorial Patria, 1ra. Edic. México.
- HELLRIEGEL y otros (2002:7)
- Ídem, pág. # 66
- MANTILLA S. (2007). en su obra *Control Interno Estructura Conceptual Integrada*.
- MANTILLA S. (2007), *Control Interno COSO*. Colombia 4ta Edición. Editorial Kimpres Ltda.
- MANTILLA S. (2009), del Libro: *Contabilidad y Auditoría Ambiental*, Bogotá 2da edición.
- MCGRAW-HILL en su colección *La Biblioteca McRae-Hill De Contabilidad*.
- PALACIOS LIVIA EC. *Contabilidad Intermedia ó Décima Quinta Edición*.
- PILCO LORENA Elizabeth (2010) en su tesis *La ejecución del proceso de control interno contable y su incidencia en el rendimiento laboral de Automotores de la Sierra S.A.*
- RODRIGUEZ MOGUEL Ernesto A. (2005), en su libro *Metodología de la Investigación*, Univ. Autónoma de Tabasco-México.

Iario (1998), *El proceso de investigación científica*.

decimocuarta edición. México: Limusa.

- TEMAS DE CONTABILIDAD BASICA E INTERMEDIA del Autor TERÁN GANDARILLAS Gonzalo J.
- ZAPATA SÁNCHEZ Pedro (2007) del Libro: *Contabilidad de Costos y Contabilidad General*.



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

ANEXOS

ANEXO 1



May 07 del 2012 15:59

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

VIVERO FORESTAL BELISARIO QUEVEDO

ALPUSIG TACO JUAN SEGUNDO

DETALLE DE COMPROBANTE DE PAGO


No. Comprobante: 0000000039244288

Concepto:	PAGO DE PLANILLAS - NORMALES,	Emitido en:	2012-05-03
No. RUC / REGISTRO:	0500857677001 - 0001	Fecha de Vigencia de Pago:	2012-05-15
Nombre / Razón Social / Organización:	ALPUSIG TACO JUAN SEGUNDO - VIVERO FORESTAL BELISARIO QUEVEDO		
Periodo de Pago:	2012 - 04		
Forma de pago:	Fondos propios		
Observación:			

AFILIADOS								
PERIODO	RT	CEDULA	NOMBRE	SUELDO	DIAS	OBS.	VALOR	TIEMPO PARCIAL
2012 - 4	06	0502409519	ALPUSIG CUICHAN BYRON ORLANDO	900.00	30	NNA	193.50	0.00
2012 - 4	06	0500857677	ALPUSIG TACO JUAN SEGUNDO	600.00	30	NNA	129.00	0.00
2012 - 4	06	0503500753	ALPUSIG TACO MARIA ALEXANDRA	292.87	30	NNA	62.96	0.00
2012 - 4	06	0502102163	BRONCANO MORETA PATRICIO	292.00	30	NNA	62.78	0.00
2012 - 4	06	0502943988	CAIZA PULLOTASIG ALCIDES	292.00	30	NNA	62.78	0.00
2012 - 4	06	1705143376	CUICHAN GUAMAN MARIA EMPERATRIZ	400.00	30	NNA	86.00	0.00
2012 - 4	06	0503476632	JAMI GUAMAN KLEVER ARTURO	292.00	30	NNA	62.78	0.00
2012 - 4	06	0500161518	LEMA TACO JORGE GONZALO	292.00	30	NNA	62.78	0.00
2012 - 4	06	0503509499	SAQUINGA JAYA EDISON FABIAN	292.00	30	NNA	62.78	0.00
				3652.87			785.36	0.00

ANEXO 2

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



SRI
...le hace bien al país

NUMERO RUC: 0500857077001


APELLIDOS Y NOMBRES: ALPUSIG TACO JUAN SEGUNDO

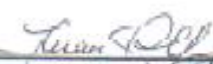
ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

Nº ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO: ABIERTO MATRIZ	REG. INICIO ACT.: 02/11/1997
NOMBRE COMERCIAL: VIVERO FORESTAL BELISARIO QUEVEDO		REG. CIENRE:
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:		REG. REINGRO: 12/10/1999
CULTIVO DE PLANTAS FORESTALES EN VIVEROS CULTIVO DE TUBERCULOS CULTIVO DE LEGUMINOSAS		


DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: COTACACHI Cantón: LATACUNGA Parroquia: BELISARIO QUEVEDO (ELIANAI IN) Pobl. PRINCIPAL Número: 5/N
Referencia: FRENTE A LA PLANTACION TOP BOSES Carretera: VIA A BELISARIO QUEVEDO Telefono Durulhu: 032209204
Telefono Trabajo: 032288128 Celular: 099733054





FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: PAGALLARDO Lugar de emisión: LATACUNGA CALLE SAN VICENTE Fecha y hora: 14/02/2011 19:55:24

PÁGINA 2 DE 2

SRI.gob.ec

ANEXO 3



**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
DESARROLLO DE LA INVESTIUGACIÓN
CUESTIONARIO DE ENCUESTA**

PROYECTO:

EL CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DEL LA EMPRESA VIVERO FORESTAL BELISARIO QUEVEDO DE LA CIUDAD DE LATACUNGA EN EL AÑO 2011.

DIRIGIDO A:

Personal Administrativo y trabajadores del Vivero Forestal Belisario Quevedo

OBJETIVO:

La presente encuesta tiene como objetivo recolectar información acerca del grado de conocimientos existente sobre el Control interno en el Departamento de Recursos Humanos y su incidencia en la productividad, tanto para los administrativos y empleados involucrados en el área.

INSTRUCCIONES:

- Seleccione solo una de las alternativas.
- Marque con una X en el casillero que estime

Se pide sea llenado en su totalidad y con la mayor sinceridad posible. Se agradece de antemano su colaboración.

6. ¿Cree usted, que la aplicación correcta del control interno en el Departamento de Recursos Humanos, es una herramienta eficiente para optimizar la productividad ?

a) Siempre b) Frecuentemente c) A veces d) Nunca

7. ¿Se cuenta con procedimientos y políticas por escrito para reclutar, controlar, capacitar, promover y compensar al personal Administrativo y Producción?
Si
No
8. ¿Existe una persona responsable de actualizar los expedientes de empleados y trabajadores en la parte organizacional de la empresa?
Si
No
9. Aparte de las prestación obligatorias por ley, la empresa ofrece otras prestaciones a los empleados? ¿Por qué?
Si
No
10. ¿Existe una persona responsable que verifica el cumplimiento de las prestación obligatorias por ley ?
Siempre
A veces
Nunca
11. ¿Considera usted, que el departamento de recursos humanos de la empresa ha dado cumplimiento cabal a los objetivos de corto y largo plazo planteados por el propietario y gerencia?
Si
Parcialmente
No
12. ¿Existe una persona encargada de dar a conocer las funciones establecidas para el personal , para así evitar la duplicidad de funciones y tareas?
Si

13. ¿Es efectivo el proceso de cultivo que se utiliza para la producción de plantas?

Si

Parcialmente

No

14. Cree que deberían realizarse capacitación frecuente para cambios o mejoras en la formación del puesto de trabajo?

Siempre

Frecuentemente

A veces

Nunca

ANEXO 4 PROCESO DE PRODUCCIÓN EN EL VIVERO

Sitio para el vivero:



Para elegir el sitio de construcción del vivero hay que tener en cuenta las siguientes características:

- Suministro adecuado de agua
- En lo posible ubicación cercana a fuentes naturales y con opción de riego de por gravedad.
- Leve inclinación del terreno.
- Suelos sueltos con buen drenaje.
- Sitio protegido de la incidencia directa del viento, la luz solar y la lluvia.

Diseño y construcción del vivero



Está determinado por el tiempo de infraestructura que posea, por ejemplo Oficinas, bodegas, umbráculo, sistema de riego, caminos internos, eras de crecimiento y eras de germinación.



Es común que el sustrato este contaminado por semillas de maleza, nematodos, insectos, hongos y bacterias. Por lo que es común el uso de tratamientos químicos, biológicos o físicos.

Obtención Semilla:



Recolectamos la semilla de arboles seleccionados con ciertas características de importancia, aislada o manejada para reducir la contaminación. Se les deja por 15 días hasta que caiga la semilla como observamos en la fotografía del lado derecho.

OS:



Luego proceden a almacenar la semilla en el refrigerador para la conservación de la misma a 4°C por el lapso de 20 días.

Siembra y Germinación:



Sembramos la semilla en las platabandas lo suficientemente profunda, para que el riego no la destape y que al emerger la superficie no gaste demasiada energía, las platabandas tienen 1m de ancho y 50cm de caminillo

lo de bolsas:



La tierra es el sustrato para el enfundado el cual contiene 3 sustratos: arena, homos de lombriz y micorrizas.

Las fundas deben estar llenas para el trasplante adecuado.

Trasplante a bolsas:



Cuando las plantas en los germinadores tengan entre 2 y 8cm proceden a trasplantarlas en las bolsas de polietileno.

El riego después de efectuado el trasplante, debe hacerse a diario en forma abundante.



Son cuidados indispensables para el buen desarrollo de las actividades del vivero, que incluyen eliminación de malezas y protección contra heladas.

Planta a campo:



Para terminar cuando las plantas ya han alcanzado la altura de 25 cm según las especies, estas están listas para la venta.