

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA**



“PROGRAMAS DE AUDITORIA INTERNA, ENFOCADOS A EVALUAR LA GESTION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL DEDICADAS A LA FABRICACION DE CALZADO, UBICADAS EN LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”

**TRABAJO DE GRADUACION PRESENTADO POR:**

APARICIO MORALES, CARLOS EDGARDO

PEREZ FLORES, ROSAURA BEATRIZ

SANCHEZ GUERRERO, FRANCISCO JAVIER

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

**NOVIEMBRE 2016**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector	:	Maestro Roger Armando Arias Alvarado
Secretaria General	:	Licenciado Cristobal Hernán Ríos Benitez
Decano de la Facultad de		
Ciencias Económicas	:	Licenciado Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretario de la Facultad de		
Ciencias Económicas	:	Licenciada Vilma Marisol Mejía Trujillo
Directora de la Escuela de		
Contaduría Pública	:	Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Coordinador general de		
Procesos de graduación Facultad		
De Ciencias Económicas	:	Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinador de Seminario de		
Graduación de Escuela de		
Contaduría Pública	:	Licenciado Daniel Nehemías Reyes López
Docente Director	:	Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Jurado Examinador	:	Licenciado Carlos Ernesto Ramírez
	:	Licenciado Oscar René Euseda Hidalgo
	:	Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández

**Noviembre 2016**

**San Salvador, El Salvador, Centroamérica**

## AGRADECIMIENTOS

Primeramente, agradecer a Dios por darme sabiduría y fortaleza para alcanzar esta meta, también gracias a mis padres Delmy Morales y Mario Aparicio, mi esposa Marielos, mi hermana Mirian por la confianza y el apoyo que me brindaron en el proceso. A la Universidad de El Salvador que me abrió las puertas para formarme como profesional, así también a los catedráticos que me formaron y son excelentes maestros y ejemplos a seguir además agradecer a todos mis amigos, camaradas, compañeros, que me apoyaron en este camino solo me queda decir gracias a todos. Hacia la libertad por la cultura

Aparicio Morales, Carlos Edgardo

A Dios y la virgen María por ser mi guía, fortaleza y sabiduría. A mis padres Román Pérez (Q.D.D.G.) y Enma Flores por creer en mí, a mis hermanos Arcenio, Sergio, Claudio, Lizeth y Fátima por su apoyo incondicional. A todos mis amigos, en especial a Kleo, Gerardo y Felipe por animarme siempre a continuar. A la Universidad De El Salvador que con su equipo de excelentes docentes me dieron la oportunidad de formarme.

Pérez Flores, Rosaura Beatriz

Primeramente Agradecido Dios todo Amoroso por su misericordia al darme la vida, permitirme la sabiduría y fortaleza a lo largo de mi vida. A mis Padres por su gran esfuerzo, amor al apoyarme y desvelarse conmigo siempre, y apoyar mis estudios y demostrar ser mis amigos en mi vida, a toda mi familia: hermanos, tías, primas que me apoyaron. A la Universidad de El Salvador, a todos los docentes que a lo largo de esta carrera han sido inspiración y muy bueno formadores para alcanzar este triunfo profesional y formativo en mi vida. A ese grupo de personas que han estado apoyando y animando a seguir, a esforzarme en la vida, a levantarme de las caídas y vencer los miedos, gracias a mi familia MDJ\_T-K, Renovando la historia, muchas gracias.

Sánchez Guerrero, Francisco Javier

<b>ÍNDICE</b>	<b>Pag.</b>
<b>Contenido</b>	<b>Nº.</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	i
<b>INTRODUCCIÓN</b>	iii
<b>CAPÍTULO I – PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.</b>	1
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	1
1.2 CARACTERIZACIÓN	3
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.4 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	6
1.5 OBJETIVOS	7
1.5.1 General	7
1.5.2 Específicos	8
1.6 HIPÓTESIS	8
<b>CAPITULO II – MARCO TEORICO, TECNICO Y LEGAL</b>	9
2.1 ANTECEDENTES	9
2.2 PRINCIPALES DEFINICIONES	14
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL	16
2.3.1 Contribución del clima organizacional, para el cumplimiento de los objetivos claves de la empresa.	16
2.3.2 Breve introducción a la auditoria interna aplicada al clima organizacional	20
2.3.3 Auditoría a la satisfacción de los empleados	22
2.3.4 Ambiente de control aplicado en el clima organizacional	23
2.3.5 Roles y responsabilidades dentro de la organización	23
2.3.6 Áreas de gestión que cubre la auditoría de clima organizacional	25
2.3.7 Ambiente interno	25

<b>2.4</b>	<b>LEGISLACIÓN APLICABLE</b>	<b>26</b>
<b>2.5</b>	<b>NORMATIVA TÉCNICA</b>	<b>38</b>
	<b>CAPITULO III – METOLOGIA DE LA INVESTIGACION</b>	<b>41</b>
<b>3.1</b>	<b>ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACION</b>	<b>41</b>
<b>3.2</b>	<b>DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL</b>	<b>41</b>
<b>3.3</b>	<b>SUJETOS Y OBJETO DE ESTUDIO</b>	<b>41</b>
<b>3.3.1</b>	<b>Unidades de análisis</b>	<b>41</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Población y marco muestral.</b>	<b>42</b>
<b>3.3.3</b>	<b>Variables e indicadores</b>	<b>43</b>
<b>3.4</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>43</b>
<b>3.5</b>	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN</b>	<b>44</b>
<b>3.6</b>	<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b>	<b>45</b>
<b>3.7</b>	<b>DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>46</b>
<b>3.7.1</b>	<b>Evaluación del conocimiento que tiene la unidad de auditoría interna a cerca del clima organizacional.</b>	<b>46</b>
<b>3.7.2</b>	<b>Conocer el nivel de capacidad del área de recursos humanos para la evaluación del clima organizacional dentro de las empresas.</b>	<b>49</b>
<b>3.7.3</b>	<b>Proporcionar programas de auditoría interna, incorporados al plan anual de auditoría, para la evaluación del clima organizacional en las áreas de negocios.</b>	<b>50</b>
<b>3.7.4</b>	<b>Evaluar la percepción sobre el clima organizacional en todos los puntos del organigrama de la entidad.</b>	<b>51</b>
	<b>CAPITULO IV – CASO PRÁCTICO</b>	<b>54</b>
<b>4.1</b>	<b>PROGRAMAS DE AUDITORÍA, ENFOCADOS A EVALUAR LA GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL, DEDICADAS A LA FABRICACIÓN DE CALZADO, UBICADAS EN LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.</b>	<b>54</b>
<b>4.2</b>	<b>EVALUACIÓN PRELIMINAR</b>	<b>56</b>

<b>4.2.1</b>	<b>Área de Negocio: Inventarios</b>	56
<b>4.2.2</b>	<b>Área de Negocio: Ventas</b>	60
<b>4.2.3</b>	<b>Área de Negocio: Producción</b>	63
<b>4.2.4</b>	<b>Área de Negocio: Logística</b>	66
<b>4.2.5</b>	<b>Área de Negocio: Administrativo-financiera</b>	68
<b>4.2.6</b>	<b>Área de Negocio: Recursos humanos</b>	71
<b>4.2</b>	<b>RECURSOS</b>	92
	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	93
	<b>Conclusiones</b>	93
	<b>Recomendaciones</b>	94
	<b>Bibliografía</b>	95

## **Índice de figuras**

Figura 1: Pirámide de las necesidades humanas Maslow y sus implicaciones	11
Figura 2: Dimensiones de la personalidad y su influencia en el desempeño de puestos	12
Figura 3: Comportamiento organizacional	16
Figura 4: Sistemas y subsistemas de Recursos Humanos	18

## **Índice de anexos**

Anexo 1: Instrumento de investigación.
Anexo 2: Análisis e interpretación de datos.
Anexo 3: Glosario.

## RESUMEN EJECUTIVO

En El Salvador existe poco interés por parte de los empresarios en consolidar un equipo de auditoría interna dentro de sus organizaciones que con su trabajo independiente y objetivo evalué la gestión del clima organizacional dentro de todas sus áreas de negocio, considerando que este tema es una de las principales causas que impacta de manera positiva o negativa en los resultados de la empresa.

El clima organizacional es un campo del conocimiento humano muy sensible a ciertas características de las empresas y su entorno, con la motivación alta de sus integrantes sube y se traduce en relaciones de satisfacción, animo, interés, colaboración, entre otros. Sin embargo, cuando las relaciones entre los miembros son bajas ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción y en casos extremos agresividad que se pueden materializar en forma de huelgas o protestas.

En vista de las limitaciones que tienen los auditores internos, el propósito del siguiente trabajo de investigación es brindar un plan anual de trabajo que incluya programas enfocados a evaluar la gestión del clima organizacional en las empresas del sector industria dedicadas a la fabricación de calzado, ubicadas en la zona metropolitana de San Salvador.

Para la elaboración de este trabajo de investigación se utilizó el método hipotético deductivo, ya que permite hacer observaciones y análisis, a partir del cual se formularon hipótesis para ser comprobadas. Y la fuente principal de información fueron los profesionales de la contaduría pública que desarrollan su labor de auditor interno en estas empresas; la información fue recabada a través de cuestionarios. De igual forma se obtuvo información



importante por medio de entrevistas, lo cual permitió adquirir criterios más claros y amplios sobre la importancia del trabajo de los auditores internos y la incorporación de la evaluación del clima organizacional en sus programas.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación, se encontró que de las unidades de auditoría interna que fueron encuestadas un 89% manifiesta que la evaluación del clima organizacional para ellos es de mucha importancia, lo que resulta interesante considerando que el 83% de las empresas encuestadas no cuentan con programas que evalúen el clima organizacional por áreas de negocio y este mismo 83% tampoco incorpora programas con tal finalidad dentro de su plan anual de auditoría; por lo tanto la elaboración de este será de mucho beneficio para los profesionales que se desempeñan como auditores internos en este tipo de empresas, a los estudiantes y demás profesionales que estén interesados en temas relacionados.

La falta de elaboración de un plan anual de auditoría que incorpore programas para evaluar el clima organizacional, limita a los auditores internos a realizar su trabajo de manera que garantice que los resultados obtenidos son óptimos y que agregan valor a la organización.

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un campo que estudia al capital humano dentro de las organizaciones independientemente de la clasificación del sector o actividad que realice; el cual representa la verdadera riqueza y proporciona la base fundamental y la dinámica que lleva directamente al éxito; es un activo intangible que constituye la piedra central de la innovación de las empresas dentro de un mundo tan cambiante, competitivo y globalizado a través de su conjunto de talentos.

El presente trabajo trata de la elaboración de programas de auditoría interna, enfocado a evaluar la gestión del clima organizacional en las empresas del sector industria dedicadas a la fabricación de calzado, ubicadas en la zona metropolitana de San Salvador. Lo que se pretende con este documento es proveer a los profesionales de la contaduría pública que ejecutan la labor de auditores internos, con una herramienta que les sirva de apoyo para evaluar el clima organizacional en sus áreas de negocio y pueda ser incorporada en el plan anual de auditoría ya sea en el campo laboral o para fines académicos.

La estructura del trabajo está compuesta por cuatro capítulos: en el capítulo I se realiza el planteamiento del problema de la investigación dando a conocer los antecedentes del clima organizacional, la justificación del tema, los objetivos que se pretenden alcanzar e hipótesis.

El capítulo II muestra el marco teórico que proporciona la relación de la auditoría interna y el clima organizacional, el ambiente de control y ambiente interno, así como la legislación y normativa técnica aplicable.

El capítulo III incluye el diagnóstico de la investigación que evalúa el conocimiento de los auditores internos y la capacidad del área de recursos humanos en torno a la temática abordada,

evaluar la percepción del clima organizacional desde todos los puntos de vista del organigrama y el hecho de proporcionar una herramienta que sea de utilidad.

El capítulo IV Un caso práctico de programas de auditoría interna, enfocados a evaluar la gestión del clima organizacional en las empresas del sector industria dedicadas a la fabricación de calzado, ubicadas en la zona metropolitana de San Salvador, incorporados al plan anual de auditoría y aplicados por áreas de gestión.

También se presentan conclusiones que determinan la situación actual de las empresas investigadas y las recomendaciones que ayudaran a los profesionales en contaduría pública que ejecutan la labor de auditoría interna y estudiantes interesados en temas similares al abordado en el trabajo que desarrollamos a continuación.

## **CAPÍTULO I – PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

### **1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

En el departamento de auditoría interna de las entidades al momento de evaluar las áreas críticas sujetas al examen de auditoría que se presentara a la gerencia, se identifican los riesgos y el impacto que tienen en todas las áreas de negocios, pero raras veces se ocupan en la revisión de los procesos relacionados en lo relativo al clima organizacional, de todas las áreas identificadas y que es una de las principales causas que impactan en los resultados de las organizaciones. La gerencia debe de dar seguimiento a las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos del medio laboral, y la especial importancia e incidencia que esto tiene con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las empresas.

Dentro de las áreas de negocios se puede identificar: ventas, producción, cuentas por cobrar, logística y sobre todo recursos humanos.

Con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y dinamismo del ambiente), las administraciones que llegan a ser exitosas son aquellas que ya no administran ni recursos humanos, ni personas; ahora administran con las personas (identificación con la organización).

Actualmente el recurso humano debe encontrar sentido en el trabajo, es decir que las empresas, los dueños, los inversionistas y la dirección principal, debe generar y comunicar el propósito fundamental de la empresa y más allá de generar solo un empleo, conseguir que las personas que trabajan en ella se sientan identificadas y orgullosas de estar ahí.

Considerando los aspectos antes mencionados, se puede determinar que es un reto para la auditoría interna en las organizaciones; visualizar el impacto que ocasiona el hecho de no desarrollar procedimientos que contribuyan a mejorar el clima organizacional que es prácticamente el cambio temporal en las actitudes de las personas que al final puede impactar de manera positiva o negativa en las organizaciones.

Aunque las empresas del sector industrial que se dedican a la fabricación del calzado que se han considerado para la investigación cuentan con unidades de auditoría interna; que en su mayoría no contemplan en el plan anual de auditoría interna la importancia de elaborar programas sobre clima organizacional.

De acuerdo al enfoque de COSO ERM, los eventos con impacto negativo son riesgos que la dirección puede y desea aceptar para permitir una generación de valor; por el contrario, un evento con impacto positivo (oportunidad), puede compensar los impactos negativos y/o generar oportunidades que ayuden a la creación y maximización de valor; su gestión de riesgo depende de la buena evaluación de las áreas negocios: Inventarios, ventas, producción, logística y administrativa-financiera.

Si bien es cierto en el personal algunas veces no existe preocupación por el mejoramiento del clima organizacional, entonces repercutirá en sus funciones, afectando así en el ambiente de control; lo cual incide en el interés que muestre la gerencia al momento de implantar el sistema de control interno basándose en la propuesta realizada por el equipo de auditoría interna.

## 1.2 CARACTERIZACIÓN

Las organizaciones independientemente de su finalidad o su naturaleza no pueden existir sin la vitalidad y la actuación del recurso humano, sin embargo estas mismas se dividen en dos grandes grupos: las organizaciones democráticas y abiertas, que toman en cuenta la opinión del personal y que logran que el mismo se sienta parte de la institución y las que parecen haberse detenido en el tiempo y el espacio con políticas anacrónicas, es decir que consideran cualquier circunstancia más importante que el personal y que su última prioridad es la inversión en recurso humano; no se puede negar que hay una pequeña parte de empresas que se encuentran en un proceso transitorio positivo porque se ha comprobado que los empleados no son un recurso más y tampoco activos de una compañía, sino seres humanos que constituyen el capital humano de la organización que da valor agregado a la empresa e inteligencia del negocio, socios capaces de proporcionar vida y éxito a la organización.

Considerando la importancia de algunos aspectos se pueden determinar efectos y consecuencias que se genera tanto a corto como largo plazo, entre los cuales se pueden mencionar:

- ❖ Las empresas deben valorar a las personas como tales y no solo como simples medios de producción, de lo contrario se ocasionan resentimientos y conflictos laborales, lo que a su vez generan problemas de calidad y productividad.
- ❖ Las políticas de remuneración no solo deben basarse en cumplimientos legales que son de carácter genérico y reglamentan indistintamente los salarios con el fin de neutralizar el impacto de la inflación. Más bien para el personal que ya está dentro de la entidad los salarios deben nivelarse luego de ejecutar evaluaciones de

desempeño, y considerar que el dinero es una de las principales razones que motivan a las personas a trabajar dentro de una organización.

- ❖ El hecho que las empresas cuenten con una buena infraestructura, también contribuye a que el personal rinda o no en un 100%, además esto también contribuye a la incomodidad, y a generar más estrés, entre otros aspectos.
- ❖ En todas las actividades realizadas por las organizaciones, incluso en la divulgación de los objetivos operativos se debe incluir a las personas que hacen posible el funcionamiento de la empresa, esto debido a que, si el personal operativo no es tomado en cuenta al momento de tomar decisiones sobre un proceso, es posible que nunca se llegue a mejorar y que no se tome en consideración las recomendaciones.
- ❖ En el área de negocios el personal conoce de primera intención cómo funciona toda la operatividad de la compañía. Si la administración no considera o deja de tomar en cuenta las opiniones de los empleados, se crean barreras de inseguridad y poco interés por el mejoramiento de procesos que después de todo pueden ser de gran importancia para la mejora organizacional.
- ❖ Las entidades deben implementar evaluaciones de desempeño entre Jefes y subordinados, que contribuyan a que la relación mejore entre ambas partes, también de esta manera el personal se identifica con la organización.
- ❖ Cuando la organización revela y comunica a su personal tanto el objetivo estratégico como su plan operativo de trabajo hace que este se considere identificado con la compañía, y orgulloso de pertenecer a ella. Si el plan estratégico no ha sido divulgado dentro de la institución se desconocerá la finalidad para la cual

se está trabajando de su empresa, por lo tanto, desconoce la finalidad para la cual está trabajando.

Estos aspectos derivados de la problemática, del clima organizacional de las entidades es producto de que en los planes anuales de auditoría de años anteriores no se ha dado énfasis a este tema en las áreas de negocios sin tomar en cuenta que el clima organizacional puede influir en los logros de objetivos de una compañía. Por otra parte, es muy importante la capacitación del personal, y además de los modelos de administración encaminados a la buena gestión y generación de los resultados esperados.

La desmotivación y el poco interés de las entidades en fortalecer el ambiente laboral es lo que ha generalizado la problemática basada en el malestar de los empleados por qué no se preocupan por el desarrollo de talentos y habilidades de su personal a través de especializaciones.

El clima organizacional con la motivación alta de sus integrantes sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, entre otros. Sin embargo, cuando las relaciones entre los miembros son bajas ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción y en casos extremos agresividad que se pueden materializar en forma de huelgas o protestas.

Ya en materia de la auditoría interna y bajo el enfoque de los componentes de COSO ERM (ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de riesgos, evaluación de riesgos, respuesta a los riesgos, actividades de control, información y comunicación, monitoreo), cabe mencionar que aunque todos los componentes son relevantes, por ser una evaluación de



procedimientos al área de recursos humanos se le dará mayor importancia al ambiente interno y el establecimiento de objetivos; siendo el primero la base de los componentes restantes puesto que provee disciplina y estructura.

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Hasta qué grado la falta de procedimientos aplicados por el equipo de auditoría interna, a las áreas críticas, impacta en la evaluación de la gestión de un buen clima organizacional, en las empresas del sector industrial dedicadas a la fabricación de calzado ubicadas en la zona metropolitana de San Salvador?

### **1.4 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

El Proyecto se considera novedoso porque en las investigaciones realizadas en la Universidad de El Salvador, no hay trabajos que versen sobre las funciones de auditoría Interna entorno al clima organizacional y lo cual consideramos de gran importancia debido a que en el país varios empresarios, pierden de vista que las personas independientemente desempeñen cargos de gerencias, empleados, obreros o técnicos, al final están aportando a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, experiencia, percepciones, entre otras; y justamente cuando se les olvida considerar estos puntos dejan descuidada la parte más importante que puede llevar a una empresa al éxito o al fracaso.

Desde el punto de vista de la factibilidad, se cuenta con los recursos bibliográficos, tecnológicos adecuados para la investigación y con un presupuesto para enfrentar todas las actividades que involucren el aspecto económico.

Asimismo, se cuenta con el apoyo de las empresas del sector industria que tienen como giro principal la fabricación de calzado, ubicadas en la zona metropolitana del país para

proporcionar la información suficiente, como también el invaluable apoyo del asesor especialista asignado por la escuela de Contaduría Pública de la facultad de ciencias económicas de la Universidad de El Salvador.

La propuesta primeramente sirve a los auditores internos de las empresas dedicadas a la industria del calzado, esto debido a que proporciona un modelo de procedimientos y pruebas que pueden ser ejecutadas en el área de recursos humanos; que posteriormente fomente una cultura del buen clima laboral.

En consecuencia, sirve a las empresas industriales que tienen como giro la fabricación de calzado, para evaluar y participar en la gestión del clima organizacional, ya que por muy sencillo que parezca es un punto frágil que juega un papel fundamental en las entidades.

Representa un aporte para los estudiantes que tengan interés en trabajar en aspectos similares o busquen una guía para el desarrollo de programas que vayan relacionados con el área de recursos humanos, considerando la problemática y el sector de aplicación.

## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 General**

Elaborar programas de auditoría para evaluar la gestión de un buen clima organizacional en las empresas del sector industria dedicadas a la fabricación de calzado, de la zona metropolitana de San Salvador.

### **1.5.2 Específicos**

Investigar bibliográficamente con relación a las áreas de gestión sobre la auditoría interna y del clima organizacional de tal forma que se pueda elaborar un marco teórico sólido en la investigación.

Conocer los procesos implementados por el equipo de auditoría interna en las empresas industriales, dedicadas a la fabricación de calzado, del área metropolitana de San Salvador a través de los instrumentos y técnicas de investigación.

Identificar las áreas críticas y los niveles de riesgo a través de cuestionarios, elaborando matrices que a su vez permitan establecer procedimientos para cada área de gestión.

Concluir sobre los aspectos críticos identificados en las áreas de gestión evaluando la gestión del clima organizacional en las industrias de calzado.

### **1.6 HIPÓTESIS**

La elaboración de programas de auditoría interna dirigidos a cada área de gestión constituirá una herramienta para evaluar la gestión de un buen clima organizacional, en las empresas del sector industria dedicadas a la fabricación de calzado, de la zona metropolitana de San Salvador.

## **CAPITULO II – MARCO TEORICO, TECNICO Y LEGAL**

### **2.1 ANTECEDENTES**

“El clima organizacional es algo intangible, no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez es afectado por todo lo que sucede dentro de ella”. (Psicología y empresas, 2011, <http://psicologiayempresa.com>)

El clima es la “atmósfera” psicológica y social que rodea el ambiente de trabajo, es el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores acerca de las condiciones del ambiente de trabajo y la resultante de las emociones, sentimientos y actitudes que surgen en las comunicaciones e interacciones de los integrantes de una organización. Psicología y empresas, (2011), <http://psicologiayempresa.com>

#### **Teoría de Maslow aplicada al Clima Organizacional.**

Si analizamos el pensamiento de Maslow, las necesidades adquieren otro tipo de términos: motivación, motivo, deseo, jerarquía de necesidades, autorrealización; para una persona motivada es una persona que siente deseo, voluntad, carencia, ansia. Y ello le lleva a hacer algo. Por tanto, la motivación tiene para él distintos niveles y la necesidad varía en el grado de potencia. Chiavenato, I. (Ed2). (2009). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

La teoría de Maslow se basa en los siguientes argumentos:

- 1.** Las necesidades que no han sido satisfechas influyen en el comportamiento y lo dirigen hacia metas u objetivos individuales. Una necesidad satisfecha no motiva el comportamiento.

2. Cada persona nace con cierto bagaje de necesidades fisiológicas, las cuales son innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento estará exclusivamente dirigido a la satisfacción cíclica de esas necesidades, como el hambre, la sed, el sueño, la actividad, el sexo, etcétera.

3. A partir de cierta edad, cada persona emprende un largo camino de aprendizaje de nuevas pautas de necesidades.

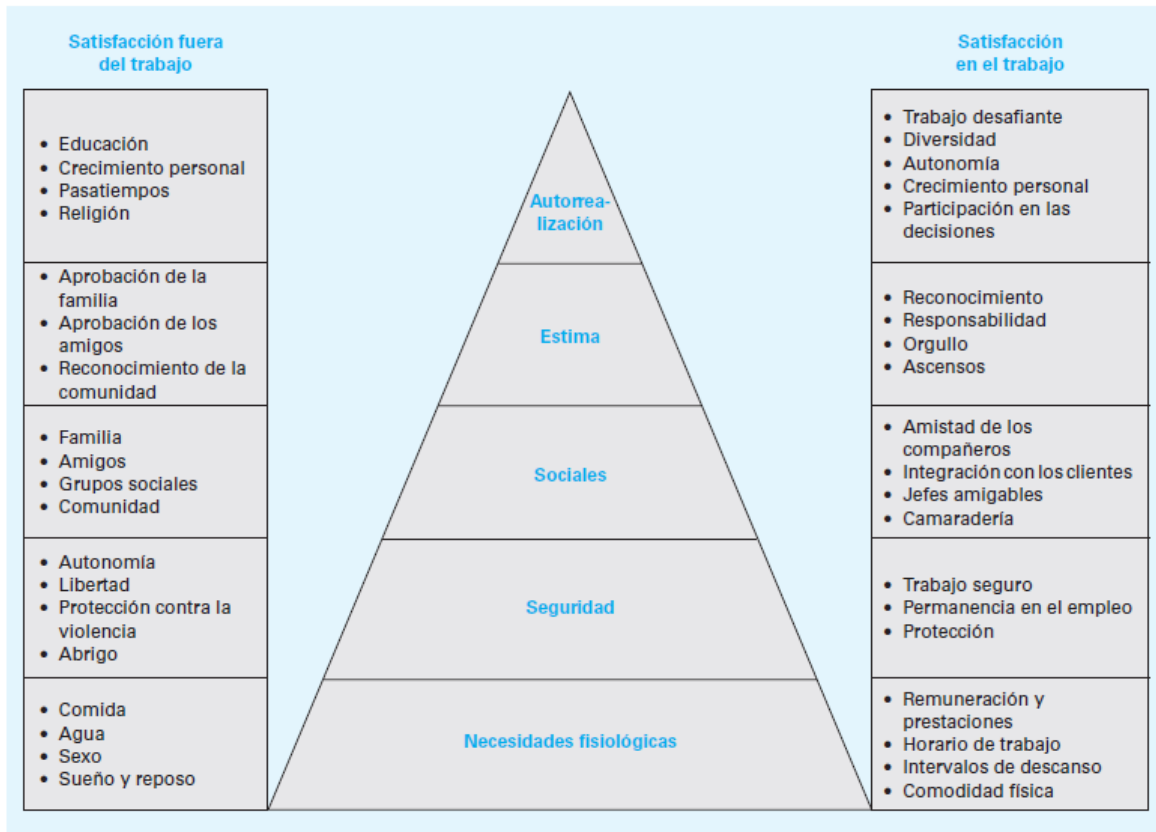
Surgen las necesidades de seguridad, que implican protegerse del peligro, las amenazas y las carencias. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad son necesidades básicas para la conservación y supervivencia del individuo.

4. A medida que la persona va controlando sus necesidades primarias por medio del aprendizaje, surgen gradualmente las necesidades secundarias.

5. El comportamiento del individuo está sujeto a la influencia de un gran número de necesidades concomitantes que se incorporan a la jerarquía.

6. No obstante, mientras una necesidad de orden inferior no esté satisfecha, se volverá imperativa y dominará el comportamiento hasta quedar parcial o totalmente satisfecha. Las privaciones harán que un individuo use sus energías para satisfacer sus necesidades básicas antes que ocuparse de las necesidades de orden más elevado.

**Figura 1.** Pirámide de las necesidades humanas Maslow y sus implicaciones.



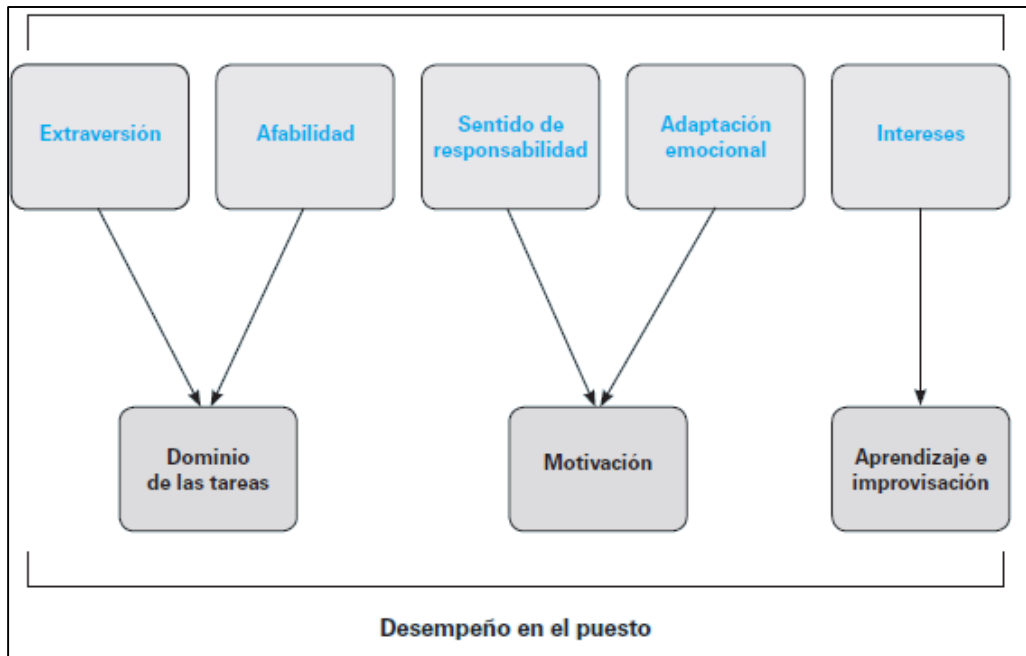
**Fuente:** Comportamiento organizacional, Chiavenato, 2da. Edición.

7. Las necesidades básicas (hambre, sed, sueño) se rigen por un proceso de motivación eficaz, mientras que las más elevadas requieren de un ciclo mucho más largo.

8. La teoría de Maslow parte de la premisa de que las personas tienen la necesidad de crecer y desarrollarse, pero este supuesto no es válido para todos los individuos.

La Pirámide de Maslow es una representación gráfica de la teoría que indica las acciones que se realizan y apoyan en una última motivación, es decir, intenta cubrir una serie de necesidades.

**Figura 2.** Dimensiones de la personalidad y su influencia en el desempeño de puestos.



**Fuente.** Comportamiento organizacional, Chiavenato, 2da. Edición

Actualmente se insiste en que las personas no son un recurso, son seres humanos que constituyen un valioso capital de las organizaciones que agregan un valor invaluable a las empresas y a la inteligencia de los negocios.

Un buen clima puede ayudar a aumentar el rendimiento de la empresa influyendo positivamente en el comportamiento de los trabajadores; lo cual conlleva a que se identifiquen e integren en la estructura de la organización.

Los elementos principales que componen el clima organizacional son:

❖ **El ambiente donde una persona desempeña su trabajo.**

Para la obtención de resultados óptimos debe de ser un ambiente óptimo, un lugar agradable una silla confortable en el caso de las personas que realizan sus labores sentadas, y mecanismos para disminuir el tiempo de las personas que indiscutiblemente realizan labores en pie, las herramientas o útiles de calidad y suficientes, de ser posible una decoración que inspire motivación, música que relaje el ambiente, por ejemplo: música instrumental, temperatura adecuada, disminuir el ruido que pueda distraer, así como lugares que distraen por naturaleza o donde circula mucha gente.

❖ **La relación jefe subordinados.**

Un jefe tiene que ser un líder, es decir enseñar haciendo mostrar que es capaz de realizar lo que está encomendando a sus subordinados, saber escuchar y realizar sugerencias para mejorar en determinadas situaciones, pero sobre todo inspirar confianza, hacer un ambiente agradable para que el personal a su cargo no dude en comunicarle y comunicarse con ellos, esto sin descuidar la línea del respeto que siempre debe existir.

❖ **Relaciones interpersonales.**

La organización no puede imponer como deban llevarse ni cómo tratarse unos con otros al personal en sí, sin embargo si puede crear normas de convivencia, así como también ofrecerles lugares físicos donde puedan distraerse y convivir, como una zona de confort o un lugar donde puedan encontrarse a la hora de tomar sus alimentos, también puede realizar actividades que contribuyan a mejorar dichas relaciones, como eventos de convivencia, recreativos, etc. como



celebraciones navideñas, día del empleado, celebración de cumpleaños, a tal grado que pueden convertirse en costumbre, pero siempre cuidar que no se vuelvan rutinarias.

❖ **La relación con proveedores y clientes.**

Aunque pareciere un ambiente externo, está relacionado con el clima que se vive en la organización, pues esta es el punto de encuentro tanto con los proveedores como con los clientes, puede ser un vínculo o un obstáculo para la imagen y el prestigio de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

## 2.2 PRINCIPALES DEFINICIONES

- ❖ **Clima Organizacional:** El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes.
- ❖ **Auditoría de recursos humanos:** conjunto de procedimientos a través de los cuales un agente independiente compara determinadas características de los subsistemas de Recursos Humanos con estándares previamente definidos.
- ❖ **Calidad del trabajo en la Gerencia:** Implica tener amplio conocimiento de los temas de pago sobre la contabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos completos, demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y en niveles diferentes, tener buena capacidad de discernimiento, compartir con

los demás el conocimiento profesional, basarse en los hechos y la razón y demostrar constantemente interés en aprender.

❖ **Compromiso organizacional:** La expresión hace referencia al compromiso conjunto de los colaboradores de una organización en relación con los objetivos, la visión y la estrategia que esta ha definido, como se identifican con dichos conceptos y que consistencia tiene este compromiso con respecto al futuro.

❖ **Gobierno corporativo:** es un conjunto de reglas y conductas en virtud de las cuales se ejerce la administración y el control de las empresas. “Un buen modelo de gobierno corporativo alcanzará su cometido si establece el equilibrio adecuado entre la capacidad empresarial y el control, así como entre el desempeño y el cumplimiento”. (Código de Gobierno Corporativo de Bélgica, 2004.)

❖ **Incentivos:** ventajas, generalmente económicas, que se conceden a una persona para estimular su trabajo o dedicación y obtener de esta forma una mayor productividad. Los incentivos pueden concederse para cualquier actividad que se desarrolla en la empresa, aunque preferentemente se suele emplear para el personal de producción y de ventas.

Los subsistemas de recursos humanos pueden ser auditados al igual que otros procedimientos internos, para ello, primero debe diseñarse un estándar. Es decir, la auditoría controlará que se hayan cumplido con ese estándar.

❖ **Multiculturalismo:** Es uno de los retos planteados por la globalización que se define como la coexistencia de distintas tradiciones culturales dentro de un mismo entorno, que incluye un modelo plural de la sociedad.

❖ **Políticas anacrónicas:** El término anacrónico se utiliza como un adjetivo calificativo para designar aquellas políticas que actúan de una manera atemporal, es decir que no se coinciden con el tiempo y en el espacio en el que existen y que hacen referencia sobre todo a épocas pasadas.

## **2.3CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **2.3.1 Contribución del clima organizacional, para el cumplimiento de los objetivos claves de la empresa.**

En el pasado, las organizaciones exitosas eran aquellas que hacían crecer su capital financiero (edificios, fabricas, maquinas, inversiones financieras). En la era industrial el crecimiento de una empresa se reflejaba en el tamaño de sus instalaciones, por su patrimonio contable y todo por su riqueza financiera. En la actualidad el tamaño ya no es un indicador confiable, las organizaciones exitosas son extremadamente ágiles e innovadoras, independiente de su presencia o tamaño, y por ello dejan atrás a las más pequeñas y menor producción. En la era del conocimiento el capital financiero está dejando de ser el recurso más importante. Los activos intangibles e invisibles están ocupando rápidamente su lugar y se trata del capital intelectual de los individuos que componen toda organización.

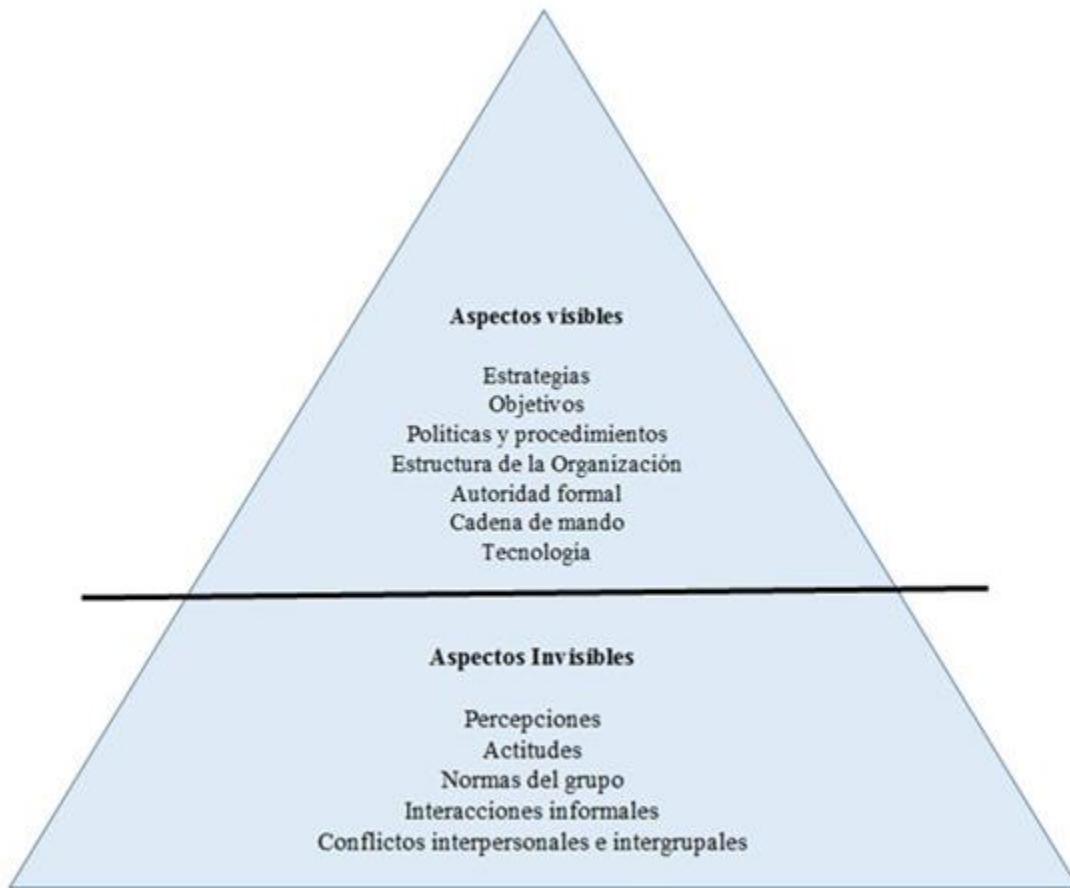
Las empresas generalmente nacen con la finalidad de buscar beneficios económicos; se crean para producir bienes y servicios rentables y están constituidas por personas que desean multiplicar su capital y obtener dividendos. Para que una organización cumpla con esta finalidad, sin importar el tamaño, ubicación o el giro al que se dedique, necesita de colaboradores comprometidos, que se identifiquen con la empresa; por esta razón resulta vital que el ámbito de trabajo sea agradable y estimulante para todos.

Un buen ambiente contribuye a tener un equipo de trabajo más productivo y comprometido con la empresa, clientes más satisfechos, rendimiento empresarial, colaboradores que superan expectativas, posicionamiento de imagen competitiva y por ende mayores ganancias.

Los individuos que constituyen una organización y la manera en que están, se comportan en el mundo dinámico y en constante desarrollo tienen un papel fundamental al momento de enfrentar los retos diarios para mantenerse en el mercado.

Actualmente las empresas que sobresalen en su crecimiento, tanto económico, como en número de personas por las que están constituidas las que inciden en errores, y es que tiene un alto grado de frialdad al momento de tratar a sus colaboradores y considerándolos como un número más. Así que sus administradores piensan que pueden reemplazar a los empleados y todo fluye con normalidad, dejando a un lado un aspecto importante, que cada persona cuando deja de laborar para una organización, lleva consigo un gran valor, que consiste en la experiencia y el amplio conocimiento adquirido. A consecuencia estas acciones crean un punto de estancamiento que está lejos de contribuir a la generación de ganancias.

**Figura 3.** Comportamiento organizacional



**Fuente.** Comportamiento organizacional, Chiavenato, 2da. Edición

Uno de los desafíos para comprender el Clima organizacional es que este solo puede observarse en forma parcial. Tiene algunos aspectos superficiales visibles como se detallan a continuación:

- ❖ Estrategias de la organización, que pueden basarse en el acercamiento a los empleados y ganarse su confianza, dedicar tiempo para escuchar a los empleados y sobre todo fomentar el respeto y la responsabilidad.

- ❖ Definición de los objetivos globales, donde se establece una definición realista y clara de los objetivos a medio y largo plazo; mejorar la comunicación y cooperación entre todos los miembros de la organización, a través de la planificación conjunta.
- ❖ Las políticas y procedimientos adoptados, estableciendo deberes y responsabilidades, igualdad de oportunidades, directrices para la asistencia y programación de tiempo libre.
- ❖ Estructura de organización, que es fundamental en todas las empresas, porque establece autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y sectoriza las áreas de gestión.
- ❖ Autoridad formal y la cadena de mando, definiendo la línea continua de autoridad que va desde la parte superior de la organización, hasta la última posición, sin restarle importancia a cada una de estas e indicando a quien debe reportar cada miembro.
- ❖ Tecnología utilizada, para desempeñar las funciones; esta debe responder y adecuarse a todas las necesidades según el objetivo que se pretende alcanzar.

Estos aspectos pueden observarse sin dificultad, sin embargo, el clima organizacional también tiene aspectos profundos que no se observan a simple vista.

- ❖ Percepciones y actitudes de los individuos, estos se incorporan a la organización llevando todo su bagaje psicológico, es decir aporta al conjunto organizacional, sus habilidades, destrezas, valores, percepciones, actitudes, motivaciones, expectativas y metas que tiene, junto con otros aspectos inherentes a su temperamento y personalidad.
- ❖ Las normas del grupo, pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
- ❖ Interacciones informales, que surgen espontánea y naturalmente entre las personas.
- ❖ Los conflictos interpersonales e inter-grupales.

Todo esto influye en el comportamiento de las personas y es de considerar que la fuerza de trabajo cambia constantemente; las personas que trabajan en las organizaciones se caracterizan por aspectos como la diversidad; las nuevas habilidades, competencias y diferentes valores se desarrollan continuamente, en función de las nuevas tecnologías y pautas de cada profesión. En resumen, actualmente la fuerza de trabajo se caracteriza por el multiculturalismo, el cambio y el desarrollo.

### **2.3.2 Breve introducción a la auditoría interna aplicada al clima organizacional**

Una auditoría al clima organizacional evalúa las actividades de administración de personal en la organización con el objetivo de mejorarlas; La auditoría puede cubrir un departamento, una división o toda la corporación, para esto es necesario tener un amplio conocimiento sobre el tema del recurso humano y su comportamiento.

**Figura 4.** Sistemas y subsistemas de RR HH.



**Fuente.** Diccionario de términos de recursos humanos, Martha Alles, 1ra. Edición.

En relación a lo mencionado el diccionario de términos de recursos humanos define lo siguiente,

El término recursos humanos como tal, es una disciplina perteneciente a las ciencias de la administración y debe mantener la esencia a pesar de la denominación con la que se le pueda nombrar, tal como; capital humano, gestión de talento, humano y otras similares. (Alles, 2011, p.105)

Se debe considerar que los cambios globales han afectado el modo de trabajar de las organizaciones y las personas; por lo tanto, representa un gran reto para el equipo de auditores internos de toda organización, centrarse en la evaluación de las áreas de gestión.



Para ser eficientes, las actividades de recursos humanos de la corporación deben considerar las necesidades y objetivos del personal y al mismo tiempo tener en cuenta y mantenerse en consonancia con los objetivos corporativos.

Para esto el equipo de auditoría interna debe tener en consideración la totalidad de los aspectos de la administración del personal y asegurarse de:

- ❖ Identificar quién es responsable de realizar cada actividad
- ❖ Determinar los objetivos y metas que persigue cada actividad
- ❖ Revisar los procedimientos, normativas y políticas que se emplean para alcanzar esos objetivos
- ❖ Identificar errores y desarrollar un plan de acción para corregirlos
- ❖ Formular un plan de acción para dar seguimiento
- ❖ Conocer el plan de Desarrollo de Recursos Humanos

### **2.3.3 Auditoría a la satisfacción de los empleados**

Los colaboradores, adquieren mayor respeto por las actividades de la compañía, cuando la gerencia considera sus aportes y sus comentarios al momento de ejecutar controles en las áreas de negocios.

Siempre que los gerentes y supervisores de línea, perciban que el personal contribuye a que logren sus metas y objetivos departamentales, la reacción tenderá a ser positiva y constructiva.

Las áreas de negocio que alcanzan sus objetivos adecuadamente se preocupan tanto por el logro de las metas de la empresa, como por el logro de los objetivos individuales de las personas que la integran, ya que, si las necesidades de los empleados se descuidan, el ausentismo, los conflictos laborales y la tasa de rotación tienden a incrementar.

#### **2.3.4 Ambiente de control aplicado en el clima organizacional**

Las entidades existen con el fin último de generar valor para sus grupos de interés, en su camino cotidiano se enfrentan con la falta de certeza en diversos ámbitos, por lo que el reto de toda organización consiste en determinar cuanta incertidumbre se puede y se desea aceptar mientras se genera valor.

Las entidades operan en ambientes donde factores como la globalización, la tecnología, las regulaciones de los organismos de contralor, los mercados cambiantes y la competencia, crean incertidumbre. Lo anterior mencionado está representado por eventos, que a su vez implican riesgos pero que también generan oportunidades para la entidad. Un evento con impacto negativo será un riesgo que la dirección deberá acotar para permitir la generación de valor. Por el contrario, un evento con impacto positivo, puede compensar los impactos negativos y/o generar oportunidades que ayuden a la creación o maximización de valor.

#### **2.3.5 Roles y responsabilidades dentro de la organización**

Es necesario tener claras las funciones que cada una de las partes de una organización, debe llevar a cabo, en miras de lograr un marco de gestión de riesgos efectivo.

**a) Consejo de dirección**

- ❖ El Consejo de Dirección u organismo similar es el responsable de proveer una supervisión de alto nivel de la gestión de riesgos corporativos. Su función principal es revisar el riesgo asumido y compararlo con el apetito al riesgo definido oportunamente.
- ❖ Es el responsable de seleccionar la gerencia; o sea que, por carácter transitorio, define qué se espera en términos de valores éticos e integridad.
- ❖ A su vez, se reserva la autoridad en ciertas decisiones clave, por lo que es el principal definidor de la estrategia de la organización.
- ❖ Sus miembros deben ser capaces, objetivos e inquisidores.
- ❖ Deben utilizar la totalidad de los recursos con el objeto de conducir investigaciones especiales y tener un canal de comunicación fluido con los auditores internos y externos.
- ❖ Pueden utilizar Comités para que se ocupen de temas específicos, siendo los más comunes los Comités de Auditoría.

**b) Alta gerencia**

- ❖ La gerencia superior es directamente responsable por todas las actividades de la entidad, incluyendo la gestión de riesgos corporativos.
- ❖ El CEO es el máximo responsable y debe asumir la “propiedad” del tema. Además, puede influenciar al Consejo de Dirección.

- ❖ Sus responsabilidades incluyen verificar que todos los componentes de la gestión de riesgos corporativos funcionan adecuadamente, objetivo que cumple proporcionando liderazgo y dirección al resto de la alta gerencia, y reuniéndose periódicamente con ellos para revisar sus responsabilidades.
- ❖ Con toda esta información, el CEO está en condiciones de monitorear las actividades en relación al apetito al riesgo definido.
- ❖ El resto de la alta gerencia, generalmente a cargo de las unidades o áreas clave, tienen la responsabilidad de administrar los riesgos relacionados con sus propias áreas.

### **2.3.6 Áreas de gestión que cubre la auditoría de clima organizacional**

- ❖ Ventas
- ❖ Producción
- ❖ Cuentas por cobrar
- ❖ Logística
- ❖ Recursos humanos

Tiene por función la dirección de la empresa, la identificación de éstas permite tener un mayor control dentro de las organizaciones, utilizando información precisa y relevante de las distintas áreas para que la dirección tome decisiones adecuadas.

### **2.3.7 Ambiente interno**

El ambiente interno es la base para los componentes restantes del COSO ERM, relacionando la gestión de riesgos corporativos, puesto que provee disciplina y estructura. Está sumamente influido por la historia de la entidad, así como por su propia cultura. Es por ello

que involucra gran cantidad de elementos, desde los valores éticos de la organización hasta la filosofía dominante en la gerencia para administrar los riesgos, pasando por los mecanismos en que la entidad asigna autoridad y responsabilidad.

Es importante destacar que, si bien todos y cada uno de los elementos son relevantes, la importancia que debe dársele a cada uno depende de la entidad sujeta de análisis. Como ejemplo, en una empresa pequeña y con operaciones centralizadas puede no ser relevante el establecimiento de líneas de responsabilidad; no obstante, ello, la organización igualmente debe poseer un ambiente interno que le provea una adecuada base para la gestión de riesgos.

## **2.4 LEGISLACIÓN APLICABLE**

Con el objetivo de familiarizar con el cumplimiento de la legislación que las empresas Industriales cumplen en El Salvador, se hace referencia a leyes y/o códigos y en sus respectivos artículos aplicables.

Aclarando que no existe una ley específica, ni artículos explícitos aplicables a la Industria del calzado dentro de la legislación salvadoreña. Sin embargo, lo referente a la Industria en general enmarca a la Industria del calzado y la importancia que radica de estas leyes y normativas para las entidades.

## ❖ Código de trabajo

El código de trabajo es un instrumento legal que tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

En base a lo descrito en el párrafo anterior el código de trabajo está estrechamente relacionado al clima organizacional ya que la relación entre patronos y trabajadores es básicamente lo que constituye el clima organizacional. Pero dentro de todos los artículos que constituyen el código de trabajo, los que estrictamente se relacionan son los que determinan las obligaciones de los patronos con los trabajadores y viceversa, así como también las prohibiciones para ambas partes. Literalmente el código de trabajo los establece así:

**Artículo 29** - Son obligaciones de los patronos:

- 1) Pagar al trabajador su salario en la forma cuantía, fecha y lugar establecidos.
- 2) Proporcionar al trabajador los materiales suficientes, así como las herramientas y útiles adecuados.
- 3) Abstenerse de maltratar a sus trabajadores de obra o de palabra.
- 4) Conceder licencia a sus trabajadores para los casos que amerite
- 5) Cumplir con el reglamento interno de trabajo

**Artículo 30** - Son prohibiciones de los patronos:

- 1) Exigir o aceptar gratificaciones por parte de los trabajadores, para que se les admita en el trabajo.
- 2) Tratar de influir en sus trabajadores en cuanto al ejercicio de sus derechos políticos o convicciones religiosas.
- 3) Exigir a las personas que solicitan empleo, la prueba del VIH.

**Artículo 31** - Son obligaciones de los trabajadores:

- 1) Desempeñar el trabajo convenido.
- 2) Obedecer instrucciones que reciba del patrono, en lo relativo al desempeño de sus labores.
- 3) Desempeñar su trabajo con diligencia y eficacia.
- 4) Guardar rigurosa reserva de los secretos de la empresa de los cuales tuvieron conocimiento.
- 5) Observar buena conducta en el lugar de trabajo o en el desempeño de sus funciones
- 6) Prestar auxilio en cualquier tiempo que se necesite, cuando por siniestro o riesgo inminente dentro de la empresa, peligran la integridad personal o los intereses del patrono o de sus compañeros de trabajo.
- 7) Observar estrictamente todas las prescripciones concernientes a higiene y seguridad establecidas por las leyes, reglamentos y disposiciones administrativas; y las que indiquen los patronos para seguridad y protección de los trabajadores y de los lugares de trabajo.

**Artículo 32** - Son prohibiciones de los trabajadores:

- 1) Abandonar las labores durante la jornada de trabajo sin causa justificada o sin licencia de patrono o jefes inmediatos.
- 2) Utilizar los recursos de la empresa en beneficio de personas distintas al patrono.
- 3) Hacer cualquier clase de propaganda en el lugar de trabajo, durante el desempeño de las labores.
- 4) Portar armas de cualquier clase, durante el desempeño de las labores, a menos que aquellas sean necesarias para la prestación de los servicios.

Como antes se expresó sobre el cumplimiento de estos por parte de ambos (patronos y trabajadores) contribuye a mantener un clima organizacional aceptable, sin embargo, es importante resaltar que por lo que establece el código de trabajo es lo que las entidades o patronos deben cumplir por lo menos o en otras palabras lo mínimo que deben cumplir, a medida que él patrono mejora las condiciones y los beneficios mejora el ambiente organizacional.

### **Reglamento interno de trabajo.**

El reglamento interno de trabajo, tiene por objeto establecer con claridad, el conjunto de reglas obligatorias y de carácter técnico o administrativo las cuales deben sujetarse tanto la empresa como sus empleados/as; y en su implementación debe dar cumplimiento a las disposiciones legales establecidas en el código de trabajo, para garantizar una armonía laboral. A continuación, los artículos del código de trabajo relacionados al cumplimiento y pago de jornadas laborales.



**Art. 161** Las horas de trabajo son diurnas y nocturnas.

Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas del mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del siguiente día.

La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no excederá de ocho horas diarias, ni la nocturna de siete. La jornada de trabajo que comprenda más de cuatro horas nocturnas, será considerada nocturna para el efecto de duración.

La semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas, ni la nocturna de treinta y nueve.

**Art. 165** El patrono fijará originariamente el horario de trabajo; pero las modificaciones posteriores tendrán que hacerlas de acuerdo con los trabajadores. Los casos de desacuerdo serán resueltos por el Director General de Trabajo, atendiendo a lo preceptuado por este código, convenciones y contratos colectivos, reglamentos internos de trabajo, a la índole de las labores de la empresa y, a falta de esos elementos de juicio, a razones de equidad y buen sentido.

**Art. 171** Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral. El trabajador que no complete su semana laboral sin causa justificada de su parte, no tendrá derecho a la remuneración.

**Art. 172** Los trabajadores no sujetos a horario tendrán derecho a la remuneración del día de descanso, siempre que hubieren laborado seis días de la semana y trabajado la jornada ordinaria en cada una de ellas.

**Art. 173** El día de descanso semanal es el domingo. Sin embargo, los patronos de empresas de trabajo continuo, o que presten un servicio público, o de aquellas que por la índole de sus actividades laboran normalmente en día domingo, tiene la facultad de señalar a sus trabajadores el día de descanso que le corresponda en la semana.

**Art. 177** Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un periodo de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

**Art. 190** Se establecen como días de asueto remunerado los siguientes:

- a) Primero de enero;
- b) Jueves, viernes y sábado de la semana santa;
- c) Primero de mayo;
- d) Seis de agosto;
- e) Quince de septiembre;
- f) Dos de noviembre; y
- g) veinticinco de diciembre

Además, se establecen el tres y cinco de agosto en la ciudad de San Salvador; y en el resto de la república, el día principal de la festividad más importante del lugar, según la costumbre.

**Art. 196** Todo empleador tiene obligación de dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.

**Art. 197** Los patronos estarán obligados al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo, cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su servicio.

Los trabajadores que al doce de diciembre no tuvieran un año de servir a un mismo patrono, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional al tiempo laborado de la cantidad que les habría correspondido si hubieran completado un año de servicios a la fecha indicada.

#### ❖ **Ley de prevención de riesgos en los lugares de trabajo**

Esta ley tiene como objeto establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de responsabilidades que garanticen un nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras, frente a los riesgos derivados del trabajo de acuerdo a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas para el trabajo, sin perjuicio de las leyes especiales que se dicten para cada actividad económica en particular.

**Art. 2** Se establecen como principios rectores:

**Principio de igualdad:** Todo trabajador y trabajadora tendrá derecho a la igualdad efectiva de oportunidades y de trato en el desempeño de su trabajo, sin ser objeto de discriminación por razón alguna.

**Respeto a la dignidad:** Garantizar el respeto a la dignidad inherente a la persona y el derecho a un ambiente laboral libre de violencia en todas sus manifestaciones.

**Prevención:** Determinación de medidas de carácter preventivo y técnico que garanticen razonablemente la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras dentro de los lugares de trabajo.

**Art. 8** Será responsabilidad del empleador formular y ejecutar el Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales de su empresa, de acuerdo a su actividad y asignar los recursos necesarios para su ejecución. El empleador deberá garantizar la participación efectiva de trabajadores y trabajadoras en la elaboración, puesta en práctica y evaluación del referido programa.

En lo descrito anteriormente con respecto a la ley de seguridad y salud ocupacional, podemos ver que tanto los trabajadores como los empleados, deben contribuir en los programas de prevención de riesgos, que al formular y ejecutar los programas, que generan confianza y por ende mejoran el ambiente entre empleados y empleadores.

#### ❖ **Ley de seguridad e higiene del trabajo**

Regula las condiciones de seguridad e higiene en las que deberán ejecutar sus labores los trabajadores al servicio de patronos privados, del Estado, de los Municipios y de las Instituciones Oficiales Autónomas, y, para los efectos de ella, los tres últimos serán considerados como patronos respecto de los trabajadores cuyos servicios utilicen.

**Art. 3** Todo patrono debe adoptar y poner en práctica, en los lugares de trabajo, medidas adecuadas de seguridad e higiene para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores, especialmente en lo relativo:

- a) Las operaciones y procesos de trabajo.
- b) Al suministro, uso y mantenimiento de los equipos de protección personal
- c) A las edificaciones, instalaciones y condiciones ambientales, y

- d) A la colocación y mantenimiento de resguardos y protecciones que aíslen o prevengan de los peligros provenientes de las máquinas y dd que cubra todos los aspectos de la actividad de auditoría interna.

**Art. 4.-** Los patronos deberán promover la capacitación de sus administradores, caporales y supervisores, en materia de seguridad e higiene del trabajo, y facilitar la formación y funcionamiento de comités de seguridad, pudiendo solicitar para ello la ayuda y el asesoramiento del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Deberán asimismo colocar y mantener en lugares visibles, los avisos y carteles sobre seguridad e higiene que juzgue necesarios el Ministerio mencionado. Deberán también someter a sus trabajadores, a exámenes médicos periódicos, para constatar su estado de salud y su aptitud para el trabajo.

Es también obligación de todo patrono, acatar y hacer cumplir las medidas que tiendan a prevenir el acaecimiento de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales; todo con el propósito de mejorar el ambiente interno de la organización.

#### ❖ **Ley de fomento de la producción.**

La cual busca promover, la diversificación, fortalecimiento y dinamización de la base productiva, la calidad, productividad, innovación y tecnología para el desarrollo empresarial, un entorno favorable para un desarrollo competitivo, la creación y fomento de una cultura organizacional.

**Art. 3.-** Son objetivos de esta ley promover

- a) La diversificación, fortalecimiento y dinamización de la base productiva nacional;

- b) La calidad, productividad, innovación y tecnología para el desarrollo competitivo de las empresas;
- c) Un entorno favorable para el desarrollo competitivo de las empresas, de manera que se favorezca e impulse la internalización de las mismas;
- d) La creación y fomento de una cultura empresarial orientada a la internalización de productos y servicios;
- e) La creación y fortalecimiento de programas que impulsen prácticas empresariales que contribuyen al desarrollo sustentable y equilibrado de largo plazo.

Para nadie es un secreto el enorme crecimiento de la tecnología, con la finalidad de innovar las organizaciones y esto es una herramienta poderosa para el desarrollo de las empresas; pero en varias ocasiones los empresarios manejan la idea que las herramientas tecnológicas pueden sustituir las capacidades de sus recursos humanos y comienzan a restarle importancia, a pesar del potencial que cada uno de ellos tiene y el aporte que dan para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

#### ❖ **Ley del Seguro Social (ISSS)**

La seguridad social constituye un servicio público de carácter obligatorio, donde para el pago de la seguridad social contribuirán los patronos, los trabajadores y el estado en forma y cuantía que determine la ley. Surge con la necesidad de responder en todo tiempo a las necesidades médicas de la población, considerando las necesidades económicas de estos.

**Art. 2.-** El seguro social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de: enfermedad, accidente común, accidente de trabajo, enfermedad profesional, maternidad, invalidez, vejez, muerte y cesantía voluntaria.

**Art. 50.-** De la constitución de la Republica, El Estado y los patronos quedaran excluidos de las obligaciones que e imponen las leyes a favor de los trabajadores, en la medida que sean cubiertos por el seguro social. No obstante, el régimen del seguro social no es aplicable a los trabajadores eventuales y os trabajadores agrícolas, de acuerdo al art. 2 del reglamento.

#### ❖ **Ley del Sistema de Ahorro de Pensiones**

Esta ley pretende brindar seguridad económica a las personas con respecto a invalidez vejez y muerte, dentro de la ley de fondo de pensiones.

Art-16 establece las obligaciones cuantitativas mediante los porcentajes los cuales deberán ser pagados por el empleado y el empleador establecidos empleado 6.25% empleador 6.75 %, el cual también desglosa las formas de distribución de la misma.

**Art-88** que el objeto de las inversiones de los Fondos de Pensiones es la obtención de adecuada rentabilidad en condiciones de seguridad, liquidez y diversificación de riesgo. Cualquier otro objetivo es contrario a los intereses de los Fondos de Pensiones.

#### ❖ **Ley de reactivación de las exportaciones**

Tiene como propósito promover la exportación de bienes y servicios, fuera del área centroamericana, a través de instrumentos adecuados que permitan a los titulares de empresas exportadoras, la eliminación gradual del sesgo anti exportador, generado por la estructura de protección a la industria de sustitución de importaciones lo cual gozan de muchos beneficios.

**Art -3** Establece que las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, titulares de empresas que sean exportadoras o comercializadoras de bienes o servicios, de origen salvadoreño podrán gozar de la devolución del 6% del valor libre a bordo o valor FOB previa autorización del Ministerio de Economía y el cumplimiento de algunos requisitos.

❖ **Ley de medio ambiente:**

La ley sobre medio ambiente establece con relación a los derechos u obligaciones de las personas para el desarrollo de un ambiente adecuado para la prevención, cuidado, conservación y desarrollo, permitiendo una mejor calidad de vida de los trabajadores, además Normas Técnicas de calidad ambiental: son aquellas que establecen los valores límites de concentración y periodos, máximos o mínimos permisibles de elementos, compuestos, derivados químicos o biológicos, radiaciones, vibraciones, ruidos, olores o combinaciones de ellos, cuya presencia o carencia en ambiente pueden constituir un riesgo para la salud o el bienestar humano la vida y conservación de la naturaleza.

❖ **Reglamento especial en materia de sustancias, residuos y desechos peligrosos:**

La cual tiene por objeto reglamentar la Ley del Ambiente, en lo que se refiere actividades relacionadas con sustancias, residuos y desechos peligrosos.

En cuanto a las leyes del seguro social y del sistema de ahorro de pensiones, son dos leyes que se relacionan directamente con la situación de los trabajadores, ya que cuando las empresas



brindan los beneficios de estas a los empleados generan un mayor grado de motivación y los empleados perciben estabilidad y transparencia, lo que conlleva a un buen ambiente laboral.

Las leyes a la producción, a la exportación, del medio ambiente, de sustancias residuos y desechos, y otras antes descritas, que indirectamente crean un ambiente adecuado ya que al mejorar la empresa y crecer comercialmente, también puede ofrecer mejoras a su personal y al cumplir leyes que conllevan normas de calidad.

## **2.5 NORMATIVA TÉCNICA**

**Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna (NIEPAI):**

Consejo para la práctica 1210.A1-1 El director ejecutivo de auditoría debe obtener asesoramiento y asistencia competentes en caso que los auditores internos carezcan de los conocimientos, las aptitudes u otras competencias necesarias para llevar a cabo la totalidad o parte del trabajo.

Esto aplicara para los casos en que las unidades de auditoria interna de las empresas carezcan de los conocimientos suficientes para aplicar una evaluación enfocada ene l clima organizacional.

1300-1 programa de aseguramiento y mejora de la calidad: el director ejecutivo de la auditoria debe desarrollar y mantener un programa de aseguramiento y mejora de la calidad que cubra todos los aspectos de la actividad de auditoría interna.

En este caso la unidad de auditoria interna debe de mantener una evaluación continua y periódica respecto al clima organizacional, como complemento de su trabajo de auditoria, que este compuesta por procesos integrales y rigurosos en la medida de lo posible.

Un programa de aseguramiento y mejora de calidad está concebido para permitir una evaluación del cumplimiento de la definición de auditoria interna y las normas por parte de la actividad de auditoria interna, y una evaluación de si los auditores internos aplican el código de ética. Este programa también evalúa la eficiencia y eficacia de la actividad de auditoria interna e identificara oportunidades de mejora.

1320- informe sobre el programa de aseguramiento y mejora de la calidad: El auditor ejecutivo de la auditoria debe comunicar los resultados del programa de aseguramiento y mejoras de calidad a la alta dirección y al consejo.

La forma, el contenido y la frecuencia de la comunicación de resultados del programa de aseguramiento y mejora de la calidad en torno al clima organizacional, se establece mediante comentarios con la alta dirección y el consejo, y tienen en cuenta las responsabilidades de la actividad de auditoria interna y del director ejecutivo de auditoria según lo indica el estatuto de auditoria interna.

2000- administración de la actividad de auditoría interna: el director de auditoría interna debe gestionar eficazmente la actividad de auditoría interna para asegurar que añade valor a la organización.

La actividad de auditoria interna está gestionada de forma eficaz cuando los resultados del trabajo de la actividad de auditoria interna cumplen con el propósito y la responsabilidad incluidos en el estatuto de auditoria interna; la actividad de auditoria interna cumple con la definición de auditoria interna y las normas y los individuos que forman parte de la actividad de auditoria interna y las normas y los individuos que forman parte de la actividad de auditoria interna demuestran cumplir con el código de ética y las normas.

22002-2 Los auditores internos deben elaborar y documentar un plan para cada trabajo, que incluye su alcance, objetivos, tiempo y asignación de recursos.

Entre otros párrafos que están directamente relacionados con el trabajo de investigación, sin embargo el trabajo del equipo de auditoría interna debe de considerar siempre esta normativa.

Coso ERM: Ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación del riesgo, respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación, supervisión.

Sin embargo, se están considerando principalmente los componentes del ambiente interno, establecimiento de objetivos y evaluación del riesgo, ya que son el punto de partida que da vida a los demás componentes.

En este caso la unidad de auditoria interna debe de mantener una evaluación continua y periódica respecto al clima organizacional, como complemento de su trabajo de auditoria, que este compuesta por procesos integrales y rigurosos en la medida de lo posible.

## **CAPITULO III – METOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

### **3.1 ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACION**

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se utilizó el método hipotético deductivo, ya que permite hacer observaciones y análisis, a partir del cual se formularon hipótesis para ser comprobadas. Se consideraron pasos esenciales de este método: La observación de la problemática, la formulación de hipótesis para dar explicación a dicho fenómeno, presunción de las consecuencias elementales de dicha hipótesis y comprobación de los enunciados con base a la experiencia.

### **3.2 DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL**

La investigación se realizó en las empresas industriales dedicadas a la fabricación de calzado ubicado en la zona metropolitana de San Salvador y fue basada en los hechos ocurridos entre enero 2012 y junio 2016. Ya que este parámetro de tiempo que entra en vigencia la ley de fomento a la producción que busca promover la calidad, productividad, innovación y tecnología para el desarrollo competitivo de las empresas.

### **3.3 SUJETOS Y OBJETO DE ESTUDIO**

#### **3.3.1 Unidades de análisis**

En el campo de investigación se utilizó como unidad de análisis a los gerentes de auditoría interna de las empresas industriales, dedicadas a la fabricación de calzado en el área metropolitana de San Salvador.

### 3.3.2 Población y marco muestral.

El universo de la investigación fue de 36 empresas dedicadas a la fabricación de calzado ubicadas en el área metropolitana de San Salvador.

La cantidad de 18 empresas que se tomó como muestra en la investigación se determinó a través de un muestreo probabilístico y la aplicación de la fórmula estadística de población finita.

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

*Dónde:*

n = x

N = Población

Z = Coeficiente de confianza

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

e = Margen de error

$$n = \frac{(36)(0.90)(0.10)(1.96)^2}{(0.10)^2(36 - 1) + (0.90)(0.10)(1.96)^2}$$

$$n = \frac{12.44}{0.70}$$

$$n = \mathbf{18}$$

### 3.3.3 Variables e indicadores

**Variable independiente:** Programas de auditoría dirigidos a las áreas de gestión

- Liderazgo en la dirección.
- Solución de conflictos sobre intereses laborales.
- Estímulo al trabajo.
- Reconocimiento a la aportación.

**Variable dependiente:** Gestión de un buen clima organizacional

- Condiciones laborales adecuadas.
- Políticas de retribución al esfuerzo.
- Oportunidades de realización personal.
- Compromiso con la productividad
- Compatibilidad de intereses.

## 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación bibliográfica se realizó mediante libros, trabajos de graduación relacionados al tema y revistas, que contribuyeron a obtener el conocimiento sobre estudios relacionados con el clima organizacional, ponerse al tanto con los conocimientos anteriores y familiarizarse con el tema de investigación.

Las técnicas para la investigación de campo que se utilizaron fueron:

**Encuesta:** Permite reunir de manera sistemática datos a través de contactos directos o indirectos con los individuos que forman parte de la población que se ha tomado como estudio.

**Entrevista:** se realizaron entrevistas a expertos en el tema de investigación, donde a iniciativa de la persona entrevistada y el entrevistador se desarrolló conversaciones que proporcionaron información suficiente y útil para el desarrollo de la investigación.

Entre los instrumentos considerados los siguientes:

**Cuestionario:** instrumento de observación que consiste en un formulario en el que constan una serie de 21 preguntas cerradas que contribuyeron a generar los datos necesarios para alcanzar los objetos de estudio.

La ventaja de este es que permitió el examen de un mayor número de casos en corto tiempo con relación a la entrevista, lo cual implica costos más bajos. Además, las respuestas fueron más fáciles de catalogar; haciendo más fácil la cuantificación de las respuestas. (Ver anexo 1)

### **3.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Los resultados obtenidos, fueron analizados mediante gráficos estadísticos obtenidos por medio de los instrumentos utilizados, desarrollando una matriz que permita, garantizar que la hipótesis se cumplió. (Ver anexo 2)





### 3.7 DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

Del procesamiento de los datos se verifico que, aunque las empresas poseen departamento de auditoría interna, no elaboran un plan anual de auditoría que incorpore programas para la evaluación del clima organizacional dentro de todas las áreas de gestión. La falta de dicho documento se debe a que las compañías no han manifestado mayor importancia a un aspecto tan relevante como es la percepción que los empleados tienen del lugar donde se desempeña.

#### 3.7.1 Evaluación del conocimiento que tiene la unidad de auditoría interna a cerca del clima organizacional.

Numero de Pregunta	Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	Empresas encuestadas que cuentan con unidad de auditoría interna	18	100%
2	Unidades de auditoría interna que consideran importante la evaluación del clima organizacional	16	89%
3	Documentos que auditoría interna considera al momento de evaluar el clima organizacional		
	1. Manuales	3	17%
	2. Políticas internas	7	39%
	3. Reglamento interno	2	11%
	4. Indicadores de desempeño	6	33%
4	Unidades de auditoría Interna que no evalúan en sus programas el clima organizacional por áreas de negocio	15	83%
6	Unidades de auditoría interna encuestadas que no incorporan programas para la evaluación del clima organizacional, en el plan anual de trabajo	15	83%

8	Personal de auditoría interna que cuenta con la competencia para evaluar el clima organizacional	3	17%
9	Audidores internos encuestados que no reciben capacitaciones en lo relativo a la evaluación clima organizacional	13	72%
10	Aéreas de interés sobre las que se capacita el personal de auditoría interna.		
	1.No aplica	2	17%
	2. PYMES	2	11%
	3. Análisis de estados financieros	1	6%
	4. NIEPAI	1	6%
	5. NIA	6	33%
10.A	Audidores internos encuestados que se capacitan en el área de recursos humanos.		
	1. Administración del recurso humano	1	6%
	2. Talento humano	1	6%
	3. Desarrollo organizacional	1	6%
	4. Relaciones humanas	2	11%
11	Equipos de auditoría interna que se capacitan con la frecuencia de por lo menos una vez al año	11	61%

Debido a que el 100% de las empresas encuestadas cuentan con unidad de auditoría interna, fue factible desarrollar el trabajo de investigación, para dar cumplimiento a la hipótesis que, aunque las empresas tengan unidad de auditoría interna, estas no consideran programas para evaluar el clima organizacional en las diferentes áreas de gestión, dentro de su plan anual de auditoría.

De las unidades de auditoría interna que fueron encuestadas un 89% manifiesta que la evaluación del clima organizacional para ellos es de mucha importancia, lo que resulta interesante considerando que un 83% de las empresas encuestadas no cuentan con programas que evalúen el clima organizacional por áreas de negocio y este mismo 83% tampoco incorpora

programas con tal finalidad dentro de su plan anual de auditoría, a pesar que si las organizaciones mantienen un alto grado de satisfacción en el trabajo les ayudaría a atraer talentos y retenerlos y sobre todo a mantener un clima organizacional saludable, motivar a las personas y conquistar su compromiso.

Lo manifestado anteriormente se debe a que solo un 17% del personal de auditoría interna considera que tiene la competencia para evaluar el clima organizacional, situación que se genera por el hecho que un 72% de los auditores internos encuestados no reciben capacitaciones en lo relativo al tema, solo un 11% se ha capacitado sobre relaciones humanas y la mayoría representada por un 33% prefiere áreas como NIAS y PYMES, con esto no se pretende restarle importancia a estas áreas técnicas pero es de considerar que el interés manifestado por las organizaciones en capacitar a su personal sobre este tema tan relevante es demasiado bajo; incluso si consideramos las capacitaciones en general un 61% es el porcentaje de auditores internos que se capacitan por lo menos una vez al año y los demás lo hacen con menos frecuencia.

Se determinó que el documento que la unidad de auditoría interna considera de más utilidad en el caso de evaluar el clima organizacional son las políticas internas, debido a que en este documento se especifican las reglas y comportamientos de la organización, para este caso representa un 39%, seguido por los indicadores de desempeño que también son de una relevancia considerable con un 33% y finalizando por los manuales y el reglamento interno de trabajo.

### 3.7.2 Conocer el nivel de capacidad del área de recursos humanos para la evaluación del clima organizacional dentro de las empresas.

Numero de Pregunta	Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
12	Unidades de recursos humanos que consideran que realizan procedimientos adecuados entorno a clima organizacional y proporciona observaciones y recomendaciones para la toma de decisiones	15	83%
14	Herramientas que recursos humanos considera como la mejor opción para conocer la percepción que los empleados tienen del clima organizacional		
	1. Cuestionarios	9	50%
	2. Entrevistas	4	22%
15	Políticas motivacionales que recursos humanos considera que son de mayor relevancia para generar un buen clima organizacional		
	1. Incentivos económicos	7	39%
	4. Planes de profesionalización	7	39%
20	Indicadores que utiliza recursos humanos para medir el nivel de clima organizacional de tal forma que sirva de apoyo a las gerencias		
	1. Motivacional	2	11%
	3. Desarrollo profesional	3	17%
	4. Satisfacción en el lugar de trabajo	6	33%
	5. Identificación institucional	7	39%

Las unidades de recursos humanos de las empresas encuestadas que consideran que realizan procedimientos adecuados entorno al clima organizacional y que además proporcionan los resultados para que sirvan en la toma de decisiones es un 83% y entre las herramientas que se destacan para realizar esta tarea se encuentra el cuestionario con un 50% se considera la más

apropiadas para conocer la percepción de los trabajadores sobre el ambiente en el que se desempeña y además tiene un alto grado de popularidad , la entrevista es utilizada por un 22%.

Se constató que las políticas motivacionales que tienen mayor aceptación ante el personal encuestado son los incentivos económicos y planes de profesionalización ambos representados por un 39% y los indicadores que se consideran más útiles para medir el clima organizacional y que a su vez sirvan para que la administración tome decisiones es el grado de identificación institucional que se visualiza en el personal, un 39% del personal de recursos humanos se basa en esto, mientras que un 33% opta por el nivel de satisfacción en el lugar de trabajo.

### **3.7.3 Proporcionar programas de auditoría interna, incorporados al plan anual de auditoría, para la evaluación del clima organizacional en las áreas de negocios.**

<b>Numero de Pregunta</b>	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
5	Aspectos que considera auditoría interna para evaluar en sus programas el clima organizacional		
	1. Relación jefes-subordinados	2	11%
	2. Espacio físico adecuado	3	17%
	3. Relaciones interpersonales	4	22%
	4. Relación con proveedores y clientes (internos y externos)		
	5. No aplica	8	50%
21	Porcentaje de empresas que recibirían y tomaría en cuenta una herramienta, que le proporcione procedimientos para evaluar el clima organizacional dentro de la entidad	18	100%

Se determinó que un 50% de los auditores internos encuestados no considera ningún tipo de aspecto de relaciones humanas para evaluar el clima organizacional en sus empresas y solo un 22% considera las relaciones interpersonales a pesar que son estas las que reflejan la capacidad de la interacción recíproca entre el grupo de trabajadores, un 17% se enfoca en el hecho que el espacio físico sea el adecuado y un 11% en la calidad de relación jefes subordinados.

La facilitación de un plan anual de trabajo que incorpore programas que contribuyan a la evaluación del clima organizacional será una herramienta de mucha utilidad para los auditores internos de las empresas industriales dedicadas a la fabricación de calzado y lo importante es que un 100% de los encuestados están de acuerdo no solo a recibir, si no a tomar en cuenta el uso de dicha herramienta.

### **3.7.4 Evaluar la percepción sobre el clima organizacional en todos los puntos del organigrama de la entidad.**

<b>Numero de Pregunta</b>	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
7	Unidades de auditoría interna encuestadas que a su juicio no evalúan adecuadamente el clima organizacional dentro de su plan anual de auditoría	16	89%
13	Factores que están sujetos a mejoras identificados con base a recomendaciones proporcionadas por la unidad de recursos humanos.		
	1. Prestaciones	4	22%
	2. Remuneraciones	3	17%
	3. Desarrollo profesional	8	44%
	4. Ética y ciudadanía	2	11%
16	Percepción que tienen los mandos medios de la empresa, sobre el clima organizacional, dentro de cada área de gestión		

	1. Deficiente	1	6%
	2. Aceptable	8	44%
	3. Buena	8	44%
	4. Excelente	1	6%
17	Clasificación que las gerencias le dan a la percepción sobre clima organizacional, dentro de cada área de gestión		
	2. Aceptable	5	28%
	3. Buena	9	50%
	4. Excelente	4	22%
18	Alternativas que con más frecuencia utilizan los mandos medios para contribuir a la gestión de un buen clima organizacional		
	1. Se acerca a sus empleados y se gana su confianza	4	22%
	3. Transforma debilidades en fortalezas	3	17%
	4. Fomenta el desarrollo de competencias y valores	9	50%
19	Alternativas que con más frecuencia utilizan las gerencias para contribuir a la gestión de un buen clima organizacional		
	1. Mantiene el espacio físico óptimo para el empleado	6	33%
	5. Refuerza la identificación del empleado con la empresa	6	33%

Se determinó la carencia de una herramienta que pueda ser utilizada para la evaluación del clima organizacional, a juicio del 89% de los auditores internos encuestados este es un tema que no se evalúa de la manera que debería.

Al consultar sobre los factores que están sujetos a mejoras, identificados por la administración luego de considerar las recomendaciones proporcionadas por el área de recursos humanos, uno de los puntos más críticos en los que deben trabajar es el desarrollo profesional representado por un 44%, luego el tema de las prestaciones también es un aspecto delicado y refleja un 22%; situación que es reafirmada en el hecho que la percepción sobre el clima organizacional que tienen los mandos medios que son los directamente relacionados con el

personal está entre bueno y aceptable con un 44% cada una cuando lo ideal sería que se mantenga entre excelente y muy bueno, esto último se cumple según el punto de vista de las gerencias y tiene mucha lógica si consideramos que ellos están más distantes a la realidad que vive el personal.

Pero al evaluar lo expuesto anteriormente, surge la ¿de qué manera contribuyen los mandos medios y las gerencias para mejorar esta situación? desde la percepción que su experiencia misma les proporciona, y se encontró que un 50% de los mandos medios se enfoca en el fomento del desarrollo de competencias y valores y el 22% se acerca a sus dependientes y se gana su confianza, mientras que del lado de las gerencias se basan en mantener el espacio físico óptimo y reforzar la identificación del empleado para con la empresa, y se tuvo un 33% de aceptación para cada alternativa.



## CAPITULO IV – CASO PRÁCTICO

### **4.1 PROGRAMAS DE AUDITORÍA, ENFOCADOS A EVALUAR LA GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL, DEDICADAS A LA FABRICACIÓN DE CALZADO, UBICADAS EN LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.**

El presente capítulo está orientado a presentar el modelo de un plan anual de auditoría interna, que contiene programas para la evaluación del clima organizacional dentro de las diferentes áreas de gestión de las empresas industriales que se dedican a la fabricación de calzado, en la zona metropolitana de San Salvador.

#### **Plan de auditoría interna para evaluar la gestión del clima organizacional.**

Partiendo de que el clima organizacional se considera un área de negocio y también un área de riesgo, dependiendo de la evaluación que se haga, el plan de auditoría interna se sugiere como a continuación.

**Objetivo:** Proporcionar un plan de auditoría interna que incluye programas para la evaluación del clima organizacional, en las empresas industriales dedicadas a la fabricación de calzado, ubicadas en la zona metropolitana de San Salvador, contribuyendo así a que la gerencia pueda tomar decisiones basándose en el trabajo realizado por la unidad de auditoría interna.

**Alcance:** El clima organizacional se evaluará en las áreas de Inventarios ventas, producción, logística, Administrativa-Financiera, recursos humanos e informática.

**Limitaciones:**

- Que la información percibida por medio de los instrumentos no sea verídica.
  
- Que la información percibida por medio de los instrumentos sea verídica pero no sea suficiente.

El modelo está desarrollado, considerando la información obtenida a través de la investigación de campo realizada y se pretende que esta herramienta contribuya al trabajo de las unidades de auditoría interna en la generación de valor agregado para las empresas.

Considerando los objetivos que se quieren alcanzar con la propuesta, así como el alcance y la importancia, se realizó una evaluación de las áreas de negocio que coinciden en las empresas que son objeto de estudio, dentro de las cuales se encuentran las que se detallan a continuación:

- a) Inventarios
- b) Ventas
- c) Producción
- d) Logística
- e) Administrativa-Financiera
- f) Recursos humanos

## 4.2 EVALUACIÓN PRELIMINAR

Esta evaluación tiene como objetivo, conocer cada área de negocios de forma más precisa, a través de cada sub-área o punto de gestión, para identificar los tipos de riesgos que cada una conlleva y la valoración cualitativa y cuantitativa de cada una de ellas. En tal sentido las áreas para una empresa de este rubro son:

### 4.2.1 Área de Negocio: Inventarios

**Departamento de compras:** El departamento de compras, es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado.

**Almacén de materias primas:** se controla la entrada de las mercancías y verificar sobre pedidos documentados para ver cumplimiento de sus requerimientos, si existen diferencias se informa al departamento de compras para realizar las respectivas gestiones para solventar las circunstancias. Verificar el buen estado de los materiales para que estos pasen a procesos de producción.

**Inventario de productos en proceso:** producción realiza las gestiones en las etapas de producción la cual los materiales al salir de almacén se desarrolla la elaboración a través de las previas órdenes o pedidos de producción se realizan.

**Almacén e inventario de producto terminado:** Lleva un registro de las entradas y salidas de los productos terminados través de un sistema computarizado, mantener métodos de distribución bien definidos que permita mejor control.

ENTIDAD, S.A. DE C.V						
<b>CLIENTE: Entidad, S.A de C.V.</b>		<b>Preparado: RBPF</b>		<b>Fecha: 28/09/2016</b>		
<b>PERIODO: EJERCICIO 2016</b>		<b>Revisado: CEAM</b>		<b>Fecha: 30/09/2016</b>		
CUESTIONARIO: EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN E ÁREA DE INVENTARIOS.						
N°	Pregunta	Respuestas				
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	¿El control de los inventarios de materia prima, productos en proceso y productos terminados es de manera computarizada, haciendo más fácil la generación de reportes y evitar al personal la fatiga de llevar controles manuales?		X			
2	¿En las bodegas de materia prima, donde se almacenan químicos, y materias primas que pueda ocasionar molestias respiratorias, se proporcionan mascarillas y se hace hincapié en la importancia de usarlas?		X			
3	¿Al momento de asignar la ubicación física del inventario, se consideran que los de mayor rotación están en un lugar más inmediato, para ahorrar al empleado tiempo y esfuerzo físico?		X			
4	¿Tiene el espacio suficiente para movilizarse y desplazarse con facilidad en un caso de emergencia?	X				

5	¿La empresa proporciona, tras paletas manuales, montacargas y vehículos, para el traslado de materia prima o productos terminados, para disminuir el daño físico del personal?				X	
6	¿La empresa permite al personal ambientar el lugar con música y decoración que los mantenga relajados y motivados?		X			
7	¿Las personas que autorizan los movimientos del almacén son las idóneas y no se pueden autorizar a sí mismas?		X			
8	¿Se hace énfasis a los compradores de la materia prima, en la importancia de comprar en cantidades económicas a manera de evitar reclamos que generen incomodidad y sobre todo evite colocar confianza en ellos?		X			
9	¿La empresa cuenta con zonas de esparcimiento fuera de los lugares de almacenamiento, donde el personal pueda compartir a la hora de almuerzo o después de la jornada laboral?					X
10	¿Dentro de las zonas de almacenamiento, se establecen normas que permitan el adecuado trato de los bienes y genere armonía entre el personal?				X	
11	¿El personal del área de inventarios tiene acceso a una clínica empresarial, que respalde su bienestar ocupacional?				X	
12	¿Se consideran las condiciones físicas de	X				

	cada empleado al momento de asignar las tareas dentro del inventario?					
13	¿En los levantamientos de inventario físico se convoca a personal de bodegas, dando importancia a su experiencia y contribución para el buen funcionamiento de la organización?		X			
14	¿Las instalaciones cuentan con un nivel de iluminación y aire que no dañe los materiales pero que tampoco afecte al personal?		X			
15	¿La empresa fomenta políticas contra daños y extravíos de inventario, que eviten cuestionamientos incómodos y falsas acusaciones hacia el personal involucrado?				X	

#### Escala de valoración para evaluar el riesgo

Puntuación	Respuestas	Frecuencia	Total	Riesgo
1	Muy en desacuerdo	2	2	
2	En desacuerdo	8	16	
3	Indeciso	0	0	
4	De acuerdo	4	16	
5	Muy de acuerdo	1	5	
<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>39</b>	<b>Medio</b>

#### Clasificación

Rango	Impacto	Probabilidad
75 – 60	Bajo	Poco probable
30 -59	Medio	Probable
0 – 29	Alto	Casi cierto

#### 4.2.2 Área de Negocio: Ventas

**Departamento de ventas:** El departamento de ventas es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender.

**Créditos y cobros:** Departamento encargado de gestiones de recolección y control de clientes que poseen cuentas pendientes con la industria y la además de verificar sus créditos e historial a través de compras anteriores.

**Mercadeo:** En este departamento se da el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precio, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.

ENTIDAD, S.A. DE C.V						
<b>CLIENTE: Entidad, S.A de C.V.</b>		<b>Preparado: RBPF</b>		<b>Fecha: 28/09/2016</b>		
<b>PERIODO: EJERCICIO 2016</b>		<b>Revisado: CEAM</b>		<b>Fecha: 30/09/2016</b>		
<b>CUESTIONARIO: EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE VENTAS.</b>						
N°	Pregunta	Respuestas				
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	¿El personal del departamento de ventas recibe artículos promocionales, de los fabricados por la empresa, que los motive		X			

	a promover la calidad de los productos?					
2	¿La empresa invierte en la remodelación del formato de tiendas, de tal manera que al personal no se vuelva aburrido desempeñarse en un espacio físico que nunca cambia?		X			
3	¿Se cuenta con política de proporcionar a los empleados vales de descuento como beneficio laboral, que no puedan utilizar solo ellos sino también sus familiares y amigos?					X
4	¿La empresa permite al personal ambientar el lugar con música que los relaje y los mantenga activos en toda su jornada laboral y no solo a ellos sino también a los clientes?		X			
5	¿Al personal que visita clientes, se les proporciona transporte adecuado y tienen reintegros por gastos de combustible y viáticos según sea el caso?		X			
6	¿Existen incentivos para compensar el cumplimiento de metas no solo a nivel de jefaturas?		X			
7	¿La empresa cuenta con políticas de comisiones por ventas que incentiven al personal a esforzarse por ser los mejores vendedores?		X			
8	¿Hay políticas bien definidas para el control de cobros a los clientes, de tal manera que el personal de créditos y	X				



	cobros no sufra ofensas que dañen su integridad moral por parte de los clientes?				
9	¿Las tiendas cuentan con puertas automáticas que generen comodidad tanto para los clientes internos como externos?		X		
10	¿Se realizan fiestas con toques de informalidad donde el personal de esta área pueda reflejar claramente las facetas de su personalidad?		X		
11	¿Tiene espacio suficiente para movilizarse y desplazarse con facilidad en un caso de emergencia?		X		
12	¿Se fomenta el uso de las tecnologías de información, para que la comunicación entre proveedor y clientes sea más rápida y cómoda?		X		

#### Escala de valoración para evaluar el riesgo

Puntuación	Respuestas	Frecuencia	Total	Riesgo
1	Muy en desacuerdo	1	1	
2	En desacuerdo	10	20	
3	Indeciso	0	0	
4	De acuerdo	0	0	
5	Muy de acuerdo	1	5	
<b>Total</b>		<b>12</b>	<b>26</b>	<b>Medio</b>
Clasificación				
Rango		Impacto	Probabilidad	
48 – 60		Bajo	Poco probable	
24 – 47		Medio	Probable	
0 - 24		Alto	Casi cierto	

### 4.2.3 Área de Negocio: Producción

**Departamento de producción:** Función principal es elaborar un producto de calidad con el menor costo posible, también debe controlar el material con el que se trabaja, planificar los pasos que se deben seguir, las inspecciones y los métodos, el control las herramientas, asignación de tiempos de elaboración, la programación, etc.

**Control de calidad:** Consiste en que en una organización el departamento de control de calidad es quien se encarga de la verificación de los productos mediante muestreo o inspección al 100%. La calidad tan solo concierne a los departamentos de calidad y a sus inspectores, y el objetivo es el procurar que no lleguen productos defectuosos a los clientes.

ENTIDAD, S.A. DE C.V						
<b>CLIENTE:</b> Entidad, S.A de C.V.		<b>Preparado:</b> FJSG		<b>Fecha:</b>		28/09/2016
<b>PERIODO:</b> EJERCICIO 2016		<b>Revisado:</b> CEAM		<b>Fecha:</b>		30/09/2016
CUESTIONARIO: EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN						
N°	Pregunta	Respuestas				
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	¿La maquinaria está en una ubicación accesible y que genere cierto grado de comodidad?		X			

2	¿Las medidas de seguridad ocupacional son suficientes y adecuadas para dar protección al trabajador?		X			
3	¿Se organizan fiestas para los hijos de los empleados, a manera de motivar la labor de estas personas, y demostrar el interés por el bienestar de sus familias?				X	
4	¿El tiempo para el almuerzo es suficiente para que los empleados hagan una buena digestión y evitar complicaciones laborales?		X			
5	¿La empresa permite ambientar el área de fábrica con stickers y música que mantenga al personal motivado?					X
6	¿El personal recibe uniformes que les proporcione cierto grado de seguridad en el desempeño de sus actividades en fábrica?		X			
7	¿Se establecen normas de convivencia que fomenten las buenas relaciones entre compañeros de trabajo?		X			
8	¿Se da a conocer al empleado que su trabajo es fundamental para el funcionamiento y razón de ser de la empresa a través de conversaciones de desempeño?	X				
9	¿Hay políticas de incentivos económicos por el cumplimiento de metas en producción?		X			

10	¿Se disminuye el desperdicio de materia prima en fábrica, proporcionando suajes y maquinarias que efectúen cortes con alto grado de precisión?				X	
11	¿Tiene espacio suficiente área movilizarse y desplazarse con facilidad en un caso de emergencia?		X			
12	¿La ubicación de la planta de producción dentro de las instalaciones de la empresa, permite que las actividades realizadas no generen inconvenientes a las demás áreas y tampoco incomodidad en el personal de producción?		X			

**Escala de valoración para evaluar el riesgo**

Puntuación	Respuestas	Frecuencia	Total	Riesgo
1	Muy en desacuerdo	1	1	
2	En desacuerdo	8	12	
3	Indeciso	0	0	
4	De acuerdo	2	8	
5	Muy de acuerdo	1	5	
<b>Total</b>		<b>12</b>	<b>26</b>	<b>Medio</b>

**Clasificación**

Rango	Impacto	Probabilidad
48 – 60	Bajo	Poco probable
24 – 47	Medio	Probable
0 - 24	Alto	Casi cierto

#### 4.2.4 Área de Negocio: Logística

##### Logística y soporte técnico

Brindar un apoyo constante y oportuno a todos los departamentos que forman parte de la empresa, con respeto a los equipos y bienes importantes en el desarrollo de las actividades de la empresa, orientar a todo el personal el uso adecuado de los equipos que permite evitar desperfecto en ellos y llevar un dato estadístico de cuáles son las técnicas encontradas los cuales se reportarán cada tres meses.

Encargado de la comercialización y responsable de la colocación de productos y servicios en canales de distribución más adecuados, de modo que se facilite el intercambio comercial y se pueda obtener el mayor margen de ganancia.

En concreto, su misión consiste en desarrollar una relación de actividades logísticas capaz de lograr el mayor retorno posible de los fondos invertidos en la empresa. Este objetivo se mueve sobre dos dimensiones: el impacto del diseño del sistema logístico sobre los ingresos y el coste de dicho diseño.

ENTIDAD, S.A. DE C.V						
<b>CLIENTE: Entidad, S.A de C.V.</b>		<b>Preparado: FJSG</b>		<b>Fecha:</b>		28/09/2016
<b>PERIODO: EJERCICIO 2016</b>		<b>Revisado: CEAM</b>		<b>Fecha:</b>		30/09/2016
<b>CUESTIONARIO: EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE LOGÍSTICA.</b>						
N°	Pregunta	Respuestas				
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	¿Dentro del área de logística se cuenta con una estructura acorde a las políticas y principios de la industria?		X			

2	¿Los empleados están capacitados o tiene conocimiento sobre la gestión del área de logística, que les evite reclamos incómodos por parte del personal de las demás áreas involucradas?		X			
3	¿El personal tiene conocimiento son las funciones, atribuciones y obligaciones que posee dentro de sus labores?		X			
4	¿Existen indicaciones sobre procedimientos para cada acción en el desarrollo de las actividades?		X			
5	¿Se posee un control sobre el monitoreo de la estabilidad de los empleados?		X			
6	¿En su alrededor existe no presencia de ruido o sonidos que interrumpen en el ambiente de trabajo?	X				
7	¿Tiene espacio suficiente para movilizarse y desplazarse con facilidad en un caso de emergencia?		X			
8	¿Su supervisor inmediato le informa a tiempo las decisiones o cambios en el departamento?		X			

**Escala de valoración para evaluar el riesgo**

<b>Puntuación</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Total</b>	<b>Riesgo</b>
1 puntos	Muy en desacuerdo	1	1	
2 puntos	En desacuerdo	7	14	
3 puntos	Indeciso	0	0	
4 puntos	De acuerdo	0	0	
5 puntos	Muy de acuerdo	0	0	
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>15</b>	<b>Alto</b>

Clasificación		
Rango	Impacto	Probabilidad
75 – 60	Bajo	Poco probable
30 -59	Medio	Probable
0 – 29	Alto	Casi cierto

#### 4.2.5 Área de Negocio: Administrativo-financiera

##### Gerencia General:

**Departamento de finanzas:** Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

**Contabilidad:** Se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la entidad, a efecto de suministrar información que coadyuve a la toma de decisiones, a promover la eficiencia y eficacia del control de gestión, a la evaluación de las actividades y facilite la fiscalización de sus operaciones, cuidando que dicha contabilización se realice con documentos comprobatorios y justificativos originales, y vigilando la debida observancia de las leyes, normas y reglamentos aplicables.

ENTIDAD, S.A. DE C.V						
<b>CLIENTE: Entidad, S.A de C.V.</b>		<b>Preparado: RBPF</b>		<b>Fecha:</b>		28/09/2016
<b>PERIODO: EJERCICIO 2016</b>		<b>Revisado: CEAM</b>		<b>Fecha:</b>		30/09/2016
CUESTIONARIO: EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA						
N°	Pregunta	Respuestas				
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	¿El sitio (silla-escritorio) donde comúnmente labora, es confortable? (silla cómoda y escritorio suficientemente amplio)	X				
2	¿Tiene el espacio suficiente para movilizarse y desplazarse con facilidad en un caso de emergencia?		X			
3	¿En su alrededor no existe presencia de ruido o sonidos que interrumpen en el ambiente de trabajo?		X			
4	¿Le es permitido escuchar música, contestar llamadas telefónicas y personalizar a su manera su lugar de trabajo?	X				
5	¿No existen restricciones al levantarse para realizar sus necesidades fisiológicas en horas de trabajo?		X			
6	¿Existe una persona designada para realizar labores de aseo y limpieza en su lugar de trabajo? ¿Considera aceptable la		X			



	frecuencia con que se realiza?					
7	¿Le es permitido designar un momento de receso para tomar el café u otros similares?		X			
8	¿La máquina (PC) que usted utiliza cumple con las especificaciones mínimas de acuerdo a los requerimientos de su trabajo?		X			
9	¿Considera amígaes el software y sistemas informáticos que utiliza a diario para realizar sus labores?		X			
10	¿Su carga laboral es conforme a su jornada de trabajo?	X				
11	¿Está conforme con la distribución de tareas entre usted y sus compañeros?	X				
12	¿Le parece apropiada la relación que existe entre usted y su jefe inmediato?	X				

#### Escala de valoración para evaluar el riesgo

Puntuación	Respuestas	Frecuencia	Total	Riesgo
1 puntos	Muy en desacuerdo	5	5	
2 puntos	En desacuerdo	7	14	
3 puntos	Indeciso	0	0	
4 puntos	De acuerdo	0	0	
5 punto	Muy de acuerdo	0	0	
<b>Total</b>		<b>12</b>	<b>19</b>	<b>Alto</b>

#### Clasificación

Rango	Impacto	Probabilidad
75 – 60	Bajo	Poco probable
30 -59	Medio	Probable
0 – 29	Alto	Casi cierto

#### 4.2.6 Área de Negocio: Recursos humanos

**Recursos Humanos:** Desempeña varias funciones entre las cuales se detallan:

- Contratación del personal idóneo que cumpla con los requisitos establecidos.
- Mantener programas de capacitación continua que den valor tanto al empleado en su ámbito laboral como personal.
- Mantener informado a la administración y a los empleados de cambios en las leyes laborales.
- Realizar los pagos de planillas y obligaciones sociales de los empleados en el tiempo establecido.

El departamento de recursos humanos por ser muy complejo, se divide en secciones que se encargan de actividades diferentes:

•*Reclutamiento y selección.* Atraer a las personas indicadas para hacer crecer la empresa es más que llenar rápidamente un puesto específico. Planificar con anticipación las necesidades de recursos humanos da tiempo para analizar el puesto y los requisitos a cumplir por quien va a cubrirlo. Permite también ver a varios candidatos y ponerlos a prueba a través de un proceso de selección ordenado.

•*Inducción:* Para que los empleados que se incorporen a la empresa se sientan bienvenidos y puedan rendir en sus puestos, es necesario un acompañamiento durante los primeros días. Transmitir la cultura de la empresa, presentar al resto del equipo, repasar lo que se espera del nuevo empleado y satisfacer sus dudas, es una tarea clave.

•**Capacitación:** Las personas que son parte de la organización pueden requerir formación adicional para desempeñar mejor sus funciones. Con el paso del tiempo, además, es necesario ofrecerles espacios que los mantengan motivados y actualizados.

•**Remuneraciones:** Más que la definición de sueldos y su liquidación según los convenios y normas correspondientes, esta función debería contemplar que las compensaciones se mantengan equitativas, reflejen resultados y ayuden a mantener la motivación.

•**Motivación y clima laboral:** Desarrollar el sentido de pertenencia, el liderazgo, la iniciativa y el compromiso de los empleados con la empresa es una misión que no debe dejarse librada al azar. Un buen clima de trabajo ayuda a mejorar la productividad, reducir el ausentismo, retener al personal, reducir los conflictos y aumentar la satisfacción de todos. Beneficios, comunicación, coaching, eventos y proyectos en equipo pueden impulsar el clima de crecimiento que tu empresa necesita.

ENTIDAD, S.A. DE C.V						
<b>CLIENTE:</b> Entidad, S.A de C.V.		<b>Preparado:</b> RBPF		<b>Fecha:</b> 28/09/2016		
<b>PERIODO:</b> EJERCICIO 2016		<b>Revisado:</b> CEAM		<b>Fecha:</b> 30/09/2016		
CUESTIONARIO: EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ÁREA DE RECURSOS HUMANOS						
Nº	Pregunta	Respuestas				
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	¿La empresa realiza actividades que le permita compartir con el personal de las demás áreas, para quitar la teoría que el		X			

	personal de recursos humanos se siente superior a todos los demás?					
2	¿Las actividades de recreación que la empresa realiza son de su agrado y satisfacción?		X			
3	¿El lugar donde realiza sus labores diarias le es cómodo y confortable?				X	
4	¿Se le proporcionan los recursos necesarios para realizar sus labores de manera suficiente y en el tiempo requerido?		X			
5	¿Las actividades del área se programan cronológicamente?		X			
6	¿Se le permite escuchar música y contestar el teléfono en horas laborales?		X			
7	¿La empresa le ofrece beneficios adicionales a los que la ley propone?				X	
8	¿Le parece bien la relación jefe-subordinado que existe actualmente entre usted y su jefe inmediato?		X			
9	¿Considera que su jefe/jefes se dirigen a y con el respeto que sus subordinados se merecen?				X	
10	¿No existen conflictos entre compañeros de trabajo de manera recurrente?		X			
11	¿Es posible el trabajo en equipo en su área?		X			
12	¿Si usted deseara seguir estudiando, la empresa le permitía adecuar su horario de				X	

	trabajo, de tal manera que usted no desee irse porque no todas las empresas le brindan esa oportunidad?					
Escala de valoración para evaluar el riesgo						
Puntuación	Respuestas	Frecuencia	Total	Riesgo		
1 puntos	Muy en desacuerdo	0	0			
2 puntos	En desacuerdo	8	16			
3 puntos	Indeciso	0	0			
4 puntos	De acuerdo	4	16			
5 punto	Muy de acuerdo	0	0			
<b>Total</b>		<b>12</b>	<b>32</b>	<b>Medio</b>		
Clasificación						
Rango		Impacto	Probabilidad			
48 – 60		Bajo	Poco probable			
24 – 47		Medio	Probable			
0 - 24		Alto	Casi cierto			

### Análisis del Riesgo en Áreas de Gestión

	Área
1	Inventarios
2	Ventas
3	Producción
4	Logística
5	Administrativa-Financiera
6	Recursos humanos

		4	
1	2	5	
	3		
	6		

BAJO
MEDIO
ALTO

### 4.3 Programas de Auditoría.

<b>Entidad, S. A de C.V.</b>	
<b>Cliente:</b> Empresa, S.A de C.V. <b>Periodo:</b> <b>Programa de Auditoría Interna</b> <b>Área:</b> Inventarios	
<b>Objetivo:</b> Establecer procedimientos que contribuyan a la evaluación del clima organizacional dentro del área de gestión de inventarios.	

Nro.	Procedimiento	Referencia	Hecho Por
1	Verifique la cantidad de procesos manuales que se llevan para controlar los inventarios tanto de producto terminado, materia prima y productos en proceso, y determine		C.E.A
2	Visite las zonas de almacén y asegúrese que los empleados cuentan con mascarillas que los protejan de las molestias respiratorias.		C.E.A
3	Consulte con los supervisores, si les proporciona las mascarillas suficientes o cuentan con un tipo de limitación.		C.E.A
4	Asegúrese que la gerencia a través de recursos humanos está capacitando al personal de inventarios sobre la importancia del uso de equipos y protección.		C.E.A
5	Determine a través de ratios de rotación de inventario, cuáles son los productos de mayor movimiento.		C.E.A
6	Visite la bodega de productos y observe como están ubicados los de mayor rotación dentro del espacio físico, de tal manera que evite esfuerzo físico innecesario por parte del personal.		C.E.A

7	Determine el tiempo que tardan a partir que reciben el requerimiento de productos, hasta que se despacha la mercadería es el apropiado.		C.E.A
8	Observe si el esfuerzo físico realizado por el personal de inventarios es realmente necesario o es simplemente una mala ubicación del stock.		C.E.A
9	Revise que dentro de las instalaciones hay señalizaciones, de entrada, salida, rutas de evacuación y alertas sobre zonas de riesgo.		C.E.A
10	Determine si el espacio físico es adecuado y suficiente para moverse en un caso de emergencia.		C.E.A
11	Revise que el equipo proporcionado para movilizar los materiales y productos se encuentre en un estado óptimo.		C.E.A
12	Observe las zonas de bodegas respecto a su decoración y si el personal ambienta el lugar con música.		C.E.A
13	Observe el estado de ánimo de los empleados que se desarrollan en el área de inventarios.		C.E.A
14	Determine si la ambientación está contribuyendo en la productividad de los empleados.		C.E.A
15	Observe el comportamiento del encargado de autorizar los movimientos del inventario evaluando el nivel de confiabilidad que se le puede dar y evitar situaciones incómodas posteriores		C.E.A
16	Verifique no hayan ordenes de salida a favor de la persona encargada del área, autorizadas por esta misma y reduzca las probabilidades que el personal de involucre		C.E.A

	en situaciones fraudulentas.		
17	Determine si las cantidades de materia prima compradas son suficientes y el personal del departamento de compras no tenga que enfrentarse a reclamos por arte del área de producción.		C.E.A
18	Cerciórese que las normas que se establecen permitan el adecuado trato de los bienes y genere armonía entre el personal.		C.E.A
19	Observe el trato que se le brinda al personal de inventarios al momento de hacer uso de los servicios de la clínica empresarial.		C.E.A
20	Liste todas las actividades que se realizan en el área de inventarios.		C.E.A
21	Identifique que actividades requieren de más esfuerzo físico.		C.E.A
22	Observe al personal cuando desempeñan sus funciones y enfóquese en sus características físicas y el trabajo que está realizando.		C.E.A
23	Determine si el tipo de actividad que realizan está de acuerdo a sus características físicas.		C.E.A
24	Verifique si en los levantamientos de inventario se contrata personal externo o todo el personal que se convoca es de otras áreas de la empresa.		C.E.A
25	Revise las planillas de sueldo y verifique que en el caso que el personal ajeno a inventarios reciba pago por horas extras cuando se realizan jornadas fuera de horario por levantamientos de inventario físico, también el personal del área de inventarios involucrado lo reciba para trabajar con igualdad.		C.E.A



26	Observe que la iluminación sea la adecuada tanto para los materiales y productos como para el personal.		C.E.A
27	Investigue el nivel de temperatura adecuada para cada tipo de material y determine que la temperatura de las bodegas no afecte al material y productos, pero tampoco al personal.		C.E.A
28	Consulte con el personal cuales son los padecimientos de salud que padecen con más frecuencia.		C.E.A
29	Cerciórese que las políticas contra robos y extravíos sean suficientes.		C.E.A
30	Elabore recomendaciones que contribuyan a la mejorar el clima organizacional en el área de inventarios.		C.E.A
31	Proporcione las recomendaciones a la gerencia.		C.E.A
32	De seguimiento a las situaciones que no presenten mejora después de un tiempo prudencial.		C.E.A

	Hecho por: <b>C.E.A</b>	Fecha:
	Revisado por: <b>R.B.P</b>	Fecha:
	Autorizado por: <b>F.J.S</b>	Fecha:

<b>Entidad, S. A de C.V.</b>			
<b>Cliente:</b> Empresa, S.A de C.V.			
<b>Periodo:</b>			
<b>Programa de Auditoría Interna</b>			
<b>Área:</b> Ventas			
<b>Objetivo:</b> Establecer procedimientos que contribuyan a la evaluación del clima organizacional dentro del área de gestión de ventas.			

Nro.	Procedimiento	Referencia	Hecho Por
1	Determine el porcentaje de los artículos promocionales que se destinan para ser entregados entre el personal de ventas.		R.B.P
2	Observe la actitud del personal de venta que en alguna ocasión ha recibido un artículo promocional.		R.B.P
3	Observe la motivación del empleado al momento de vender los productos.		R.B.P
4	Visite las tiendas o espacios donde se distribuye el calzado.		R.B.P
5	Revise con el equipo de arquitectos o encargados de formato si hay proyectos de remodelación de tiendas.		R.B.P
6	Escuche los comentarios del personal respecto al espacio físico donde se desempeña.		R.B.P
7	Determine si el personal de tienda se muestra conforme con el espacio físico o hace comentarios de inconformidad.		R.B.P
8	Verifique si en las tiendas se permite la ambientación con música que relaje tanto al personal de ventas como a los clientes.		R.B.P
9	Escuche el género musical con que se ambienta el espacio donde se desempeña el personal de ventas.		R.B.P

10	Evalué si es adecuado que no se permita al personal de ventas ambientar el lugar con música.		R.B.P
11	Revise las políticas sobre reintegros a empleados por realizar actividades para la empresa haciendo uso de recursos propios.		R.B.P
12	Determine si el transporte cuando es brindado por la empresa para la visita de clientes es seguro y va de acorde a la ocasión.		R.B.P
13	Verifique que los incentivos por cumplimiento de metas no se den solo nivel de jefaturas.		R.B.P
14	Observe la conformidad o motivación del empleado por el hecho de recibir incentivos.		R.B.P
15	Revise los porcentajes de las comisiones sobre las ventas realizadas.		R.B.P
16	Observe la motivación para vender del empleado después de recibir sus comisiones.		R.B.P
17	Verifique la existencia de un pizarrón u otro medio de comunicación donde se dé a conocer al vendedor del mes.		R.B.P
18	Visite las tiendas para ver el tipo de puertas que tienen las tiendas y que tan cómodas resultan para los empleados y los clientes.		R.B.P
19	Escuche los comentarios de los clientes internos y externos en relación al mecanismo de las puertas de las tiendas.		R.P.F
20	Verifique si la organización de fiestas con toques de informalidad para el personal de ventas.		R.P.F
21	Consulte con recursos humanos que metodología utilizan para conocer la personalidad propia de cada empleado que está en ventas.		R.P.F
22	Revise que en las instalaciones hay señalizaciones, de entrada, salida, rutas de		R.P.F

	evacuación y alertas sobre zonas de riesgo.		
23	Determine si el espacio físico es adecuado y suficiente para movilizarse en un caso de emergencia.		R.P.F
24	Verifique el uso de redes sociales para promover los nuevos productos que se van sacando al mercado.		R.P.F
25	Identifique si la comunicación cliente – proveedor es fluida y a través de técnicas que faciliten esta actividad a ambas partes.		R.P.F
26	Cerciórese que por lo menos los gerentes de ventas cuenten con teléfonos o computadores con los que puedan comunicarse con los clientes y con el depto. De despacho.		R.P.F
27	Evaluar en conjunto con el área de recursos humanos el perfil de los vendedores.		R.P.F
28	Elabore recomendaciones que contribuyan a la mejorar el clima organizacional en el área de ventas.		R.P.F
29	Proporcione las recomendaciones a la gerencia.		R.P.F
30	De seguimiento a las situaciones que no presenten mejora después de un tiempo prudencial.		

Hecho por: <b>R.B.P</b>	Fecha:
Revisado por: <b>C.E.A</b>	Fecha:
Autorizado por: <b>F.J.S</b>	Fecha:

<b>Entidad, S. A de C.V.</b>			
<b>Cliente:</b> Empresa, S.A de C.V.			
<b>Periodo:</b>			
<b>Programa de Auditoría Interna</b>			
<b>Área:</b> Producción.			
<b>Objetivo:</b> Establecer procedimientos que contribuyan a la evaluación del clima organizacional dentro del área de gestión de producción.			

Nro.	Procedimiento	Referencia	Hecho Por
1	Verifique la buena ubicación de la maquinaria para el trabajador.		C.E.A
2	Desarrolle un chequeo previo a la utilización de la maquinaria para prevenir accidentes.		C.E.A
3	Inspeccione que el equipo este en buen funcionamiento previo a su utilización.		C.E.A
4	Realice calendarizaciones de fechas para el mantenimiento de la maquinaria y equipos para evitar su desgaste inmediato.		C.E.A
5	Promueva los comportamientos de seguridad y la correcta utilización de los equipos de trabajo y protección y fomentar el interés y cooperación de los trabajadores en la acción preventiva.		C.E.A
6	Verifique la adecuada aplicación de las medidas de seguridad de los trabajadores.		C.E.A
7	Manual de Gestión de la Prevención y procedimientos documentados de las actividades preventivas.		C.E.A
8	Desarrolle un plan de vigilancia de la salud para los trabajadores.		C.E.A
9	Realice las adecuadas señalizaciones que se encuentren al alcance de la atención de los		C.E.A

	empleados.		
10	Actualice los reglamentos de seguridad y posterior comunicarlas a los trabajadores para que traigan su ejecución adecuado.		C.E.A
11	Realice encuesta para determinar los gustos y sugerencias que los trabajadores tienen al desarrollar actividades recreativas.		C.E.A
12	Cree programas participativos para realizar la entrega de premios.		C.E.A
13	Desarrolle un sondeo de las familias que participan en actividades para evaluar costos y recursos a desarrollar en sus actividades.		C.E.A
14	Implemente el espacio cómodo de cafetería el cual realice de forma continua el mantenimiento y cuidado para que sea agradable para el trabajador.		C.E.A
15	Establezca a los trabajadores el horario de trabajo y descanso el cual sea el adecuado, realizando la suspensión o rotación de áreas para que estos tengan el respeto de su tiempo indicado de almuerzo, receso entre otros.		C.E.A
16	Implemente la calendarización de serie de tipos de alimentación al alcance de los trabajadores.		C.E.A
17	Implementación dentro de la industria de un buzón de sugerencias para los empleados, que les permita expresar libremente sus opiniones.		C.E.A
18	Realice una programación sobre el establecer música o ambiente que determine motivación o un impulso favorable en el desarrollo de los procesos de fabricación.		C.E.A

19	Proporcione la implementación de elaboración de uniformes que traigan un ambiente de identificación favorable de empleados con industria		C.E.A
20	Proporcione la indumentaria necesaria que sea de seguridad para los trabajadores a través de la revisión de su seguridad.		C.E.A
21	Proporcione del manual de convivencia laboral a todo empleado para su información y aplicación.		C.E.A
22	Programe de actividades extra laborales y recreativas para fomentar la interrelación y la sana competitividad en los trabajadores.		C.E.A
23	La información y formación adecuadas harán que el trabajador sea consciente de los riesgos que corre en la ejecución de su trabajo y conozca las medidas preventivas dispuestas, así como su correcta utilización y/o ejecución.		C.E.A
24	Desarrolle de programas de superación del desempeño de trabajadores de forma periódica que permita la premiación de los trabajadores		C.E.A
25	Presente de políticas a la productividad a los trabajadores que incentiven sus aportes laborales.		C.E.A
26	Programe el mantenimiento adecuado para evitar la acumulación de desperdicios en áreas de trabajo.		C.E.A
27	Desarrolle de forma periódica labores de mantenimiento y limpieza en las instalaciones de la producción.		C.E.A

28	Proporcione entrevistas que den a conocer las necesidades o gustos de los trabajadores como sus sugerencias		C.E.A
29	Elabore de un mapa de zonas de seguridad, de trabajo, de esparcimiento con las señalizaciones apropiadas.		C.E.A
30	Verifique si la capacitación a los empleados sobre utilización del equipo es la adecuada.		C.E.A
31	Formación de prevención de riesgos, además de implementación de un equipo de atención al riesgo dentro de los trabajadores.		C.E.A
32	Realización de las adecuadas instalaciones a través de las diferentes rutas de acceso.		C.E.A
33	Elabore de un mapa de zonas de seguridad, de trabajo, de esparcimiento con las señalizaciones apropiadas.		C.E.A

Hecho por: <b>C.E.A</b>	Fecha:
Revisado por: <b>R.B.P</b>	Fecha:
Autorizado por: <b>F.J.S</b>	Fecha:



<b>Entidad, S. A de C.V.</b>	
<b>Cliente:</b> Empresa, S.A de C.V. <b>Periodo:</b> <b>Programa de Auditoría Interna</b> <b>Área:</b> Logística.	
<b>Objetivo:</b> Establecer procedimientos que contribuyan a la evaluación del clima organizacional dentro del área de gestión de logística.	

Nro.	Procedimiento	Referencia	Hecho Por
1	Verifique si el personal de logística y área tiene conocimiento de las políticas de la industria.		F.J.S
2	Proporcione el conocimiento a los trabajadores sobre las políticas y principios de la entidad.		F.J.S
3	Capacitación a los empleados sobre la adecuada utilización del equipo.		F.J.S
4	Formación de prevención de riesgos, además de implementación de un equipo de atención al riesgo dentro de los trabajadores.		F.J.S
5	Proporcione bitácoras de procedimiento desarrollados por encargados de logística.		F.J.S
6	Presente los procedimientos y las diversas políticas al personal para este desarrollo de forma adecuada su trabajo		F.J.S
7	Elabore de un croquis de forma general en las instalaciones para el conocimiento de los trabajadores.		F.J.S
8	Proporcione a los trabajadores un manual de convivencia, de labores que informe las atribuciones y obligaciones que desempeño.		F.J.S

9	Elabore entrevistas, cuestionarios de forma general para determinar las necesidades de los trabajadores.		F.J.S
10	Desarrolle de historial de desempeño y resultados para evaluar la efectividad de los resultados.		F.J.S
11	Indague el entorno de la industria que los trabajadores estén libre de distractores y/o sonidos que proporcione incomodidad para sus labores.		F.J.S
12	Proporción de entrevistas que den a conocer las necesidades o gustos de los trabajadores como sus sugerencias		F.J.S
13	Elabore un mapa de zonas de seguridad, de trabajo, de esparcimiento con las señalizaciones apropiadas.		F.J.S
14	Capacitación a los empleados sobre la adecuada utilización del equipo.		F.J.S
15	Formación de prevención de riesgos, además de implementación de un equipo de atención al riesgo dentro de los trabajadores.		F.J.S
16	Desarrolle un programa de actividades programadas para el desarrollo a un tiempo programado		F.J.S
17	proporcione el programa a las autoridades de la industria para su debida autorización a través de firma y sello de aprobación		F.J.S
18	Proporcione el calendario de las actividades a realizar para que los supervisores lo distribuyan y den conocimiento de este a los trabajadores.		F.J.S

Hecho por: <b>F.J.S</b>	Fecha:
Revisado por: <b>R.B.P</b>	Fecha:
Autorizado por: <b>C.E.A</b>	Fecha:

<b>Entidad, S. A de C.V.</b>			
<b>Cliente:</b> Empresa, S.A de C.V.			
<b>Periodo:</b>			
<b>Programa de Auditoría Interna</b>			
<b>Área:</b> Administrativo-Financiero			
<b>Objetivo:</b> Establecer procedimientos que contribuyan a la evaluación del clima organizacional dentro del área de gestión administrativo- financiera.			

Nro.	Procedimiento	Referencia	Hecho Por
1	Peticionar la lista de los empleados que laboran a la fecha y el respectivo cargo que desempeñan en el área.		F.J.S
2	Solicitar a la gerencia: manuales de convivencia que proporciona a sus empleados		F.J.S
3	Solicitar bitácora de inventario de mobiliario y equipo proporcionado a cada trabajador del área		F.J.S
4	Requerir bitácora de mantenimiento al mobiliario y equipo proporcionado al personal.		F.J.S
5	Realizar inspección física sobre una muestra de los empleados del área para determinar el estado del equipo proporcionado y el espacio que existe entre un cubículo (o escritorio) y otro		F.J.S
6	Verificar si existe señalización de ruta de evacuación en los lugares de trabajo		F.J.S
7	Solicitar copia del plan general del comité de seguridad y salud ocupacional		F.J.S
8	Solicitar bitácora de la brigada de Evacuación y de la realización de las mismas		F.J.S
9	Realizar inspección física para determinar, si el ambiente auditivo, está contaminado o es agradable para la concentración y estimula el trabajo.		F.J.S
10	Indagar si existen políticas de la restricción de utilización de equipos electrónicos para el personal.		F.J.S
11	Determinar dentro de las políticas internas si existen restricciones decorativas o de exclusividad de uso con respecto a marcas.		F.J.S

12	Investigar si se permite la ambientación con respecto a fechas conmemorativas, como cumpleaños, fiestas patrias, etc.		F.J.S
13	Verificar dentro de las políticas internas, si existe límites o restricciones para la realización de las necesidades fisiológicas de cada empleado.		F.J.S
14	Solicitar cronograma de realización de actividades del personal de servicios generales.		F.J.S
15	Verificar el cumplimiento de la realización de actividades del personal de servicios generales		F.J.S
16	Solicitar el presupuesto mensual/anual de atención al personal.		F.J.S
17	Verificar en las políticas si el equipo se renueva en periodos menores a 5 años.		F.J.S
18	Solicitar los requerimientos del personal del área realizados durante los últimos 6 meses.		F.J.S
19	Determinar si se le proporciona todo el material solicitado por el personal		F.J.S
20	Solicitar las licencias y permisos de los softwares instalados en los equipos del área.		F.J.S
21	Encuestar al personal para determinar si el software y el interfaz del mismo le permiten trabajar con eficiencia.		F.J.S
22	Encuestar al personal del área para determinar si en esta el trabajo está distribuido de manera proporcional y de acorde a la jornada laboral.		F.J.S
23	Encuestar al personal para determinar si la relación-jefe subordinado es aceptable		F.J.S
24	Encuestar a las jefaturas para determinar si la relación-jefe subordinado es aceptable		F.J.S

Hecho por: <b>F.J.S</b>	Fecha:
Revisado por: <b>R.B.P</b>	Fecha:
Autorizado por: <b>C.E.A</b>	Fecha:

<b>Entidad, S. A de C.V.</b>			
<b>Cliente:</b> Empresa, S.A de C.V.			
<b>Periodo:</b>			
<b>Programa de Auditoría Interna</b>			
<b>Área:</b> Recursos Humanos			
<b>Objetivo:</b> Establecer procedimientos que contribuyan a la evaluación del clima organizacional dentro del área de gestión de recursos humanos.			

Nro.	Procedimiento	Referencia	Hecho Por
1	Peticionar la lista de los empleados que laboran a la fecha y el respectivo cargo que desempeñan en el área.		R.B.P
2	Solicitar a área los manuales de convivencia que proporciona al personal de la empresa inclusive los suyos		R.B.P
3	Solicitar agenda de actividades a realizar para la convivencia del personal.		R.B.P
4	Entrevistar una pequeña muestra del personal para determinar si son de su agrado las actividades de recreación realizadas por la empresa.		R.B.P
5	Solicitar bitácora de inventario de mobiliario y equipo proporcionado a cada trabajador del área		R.B.P
6	Requerir bitácora de mantenimiento al mobiliario y equipo proporcionado al personal.		R.B.P
7	Realizar inspección física sobre una muestra de los empleados del área para determinar el estado del equipo proporcionado y el espacio que existe entre un cubículo (o escritorio) y otro		R.B.P
8	Verificar si existe señalización de ruta de evacuación en los lugares de trabajo.		R.B.P
9	Solicitar los requerimientos del personal del área realizados durante los últimos 6 meses.		R.B.P
10	Determinar si se le proporciona todo el material solicitado por el personal		R.B.P
11	Verificar el cumplimiento del plan anual de actividades del área		R.B.P

12	Realizar inspección física para determinar, si el ambiente auditivo, está contaminado o es agradable para la concentración y estimula el trabajo.		R.B.P
13	Indagar si existen políticas de la restricción de utilización de equipos electrónicos para el personal.		R.B.P
14	Determinar dentro de las políticas internas si existen restricciones decorativas o de exclusividad de uso con respecto a marcas.		R.B.P
15	Verificar si existen políticas que permitan la versatilidad de horarios, en caso de estudio u otras similares		R.B.P
16	Solicitar una muestra de los contratos individuales o contrato colectivo de trabajo para determinar los beneficios que se proporcionan.		R.B.P
17	Encuestar al personal para determinar si la relación-jefe-subordinado es aceptable		R.B.P
18	Encuestar a la jefatura y mandos medios del área para determinar si la relación jefe-subordinado es aceptable		R.B.P
19	Solicitar expediente para determinar la recurrencia de conflictos entre compañeros.		R.B.P
20	Encuestar al personal para determinar las preferencias de trabajo a la hora de formar equipos.		R.B.P
21	Solicitar listado de personal que estudia y horario de trabajo que cumple cada uno.		R.B.P
22	Encuestar al personal para determinar la satisfacción que sienten en el cargo que desempeñan y el grado de identificación que tiene con la empresa.		R.B.P

Hecho por: <b>R.B.P</b>	Fecha:
Revisado por: <b>F.J.S</b>	Fecha:
Autorizado por: <b>CA</b>	Fecha:

## 4.2 Recursos

**Equipo de trabajo:** La unidad de auditoría interna está integrada por:

- ❖ Jefe de la unidad (1)
- ❖ Supervisor (1)
- ❖ Auditores internos (2)
- ❖ Ingeniero en sistema (1)
- ❖ Experto en mercadotecnia y estudio logísticos (1) Recursos

La unidad de auditoria requiere los siguientes recursos para poder hacer frente a la ejecución del plan anual de trabajo:

**Recurso humano:** 6 personas, para destacar el apoyo de personal interno de cada área.

**Recursos técnicos:** soporte constante de capacitaciones de todo el personal.

**Recurso tecnológico:** implementación de equipo portátil para todo el personal que facilitaría el envío oportuno y comunicación constante con el jefe de unidad.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

1. Se puede determinar que los personales de auditoría interna de las empresas encuestadas en su mayoría no incorporan programas dentro de su plan anual de auditoria que contribuyan a la evaluación del clima organizacional dentro de las unidades de negocio debido a que no cuentan con la suficiente competencia y fortalecimiento de sus conocimientos sobre clima organizacional.
2. El área de recursos humanos de las empresas encuestadas considera que los incentivos económicos son los más importantes para motivar al personal.
3. Una de las herramientas más utilizadas por el área de recursos humanos para evaluar la percepción del personal sobre el entorno en el que se desempeña son los cuestionarios, debido a su utilidad y popularidad para recopilar información.
4. La falta de elaboración de un plan anual de auditoria que incorpore programas para la evaluación del clima organizacional, limita a los auditores internos al momento de identificar aspectos que definan la percepción que el trabajador del entorno en el que se desarrolla.
5. La importancia de gestión sobre la satisfacción laboral del personal es necesaria para obtener resultados positivos y lograr niveles favorables en estos criterios.



## Recomendaciones

1. Las empresas del sector industria dedicadas a la fabricación de calzado deben considerar los vacíos y debilidades manifestadas parte del personal de auditoría interna entorno a la evaluación del clima organizacional y crear espacios de capacitaciones sobre temas directamente relacionados con la percepción del trabajador en cuanto al entorno en el que se desempeña y hacerlo por lo menos dos veces al año.
2. Que el personal de auditoría interna elabore programas que le sean de utilidad para evaluar el clima organizacional, incorporándolos en el plan anual de auditoría.
3. La unidad de recursos humanos debe de considerar políticas motivacionales que van más allá de los incentivos económicos, como podría ser premiaciones anuales como reconocimiento a su esfuerzo y le debe de dar más énfasis a la técnica de la entrevista porque ayuda a conocer de manera más certera y personalizada la opinión de los entrevistados.
4. Que los auditores internos además de aceptar la herramienta también la pongan en práctica, y así garantizar la importancia de esta.
5. A las unidades de auditoría la aceptación de la propuesta de implementación de programas a la gestión de clima organizacional e incorporarlo al plan anual de auditoría para su desarrollo y evaluación posterior de sus resultados.

## **Bibliografía**

ALLES, Martha Alicia, diccionario de términos de recursos humanos, 1ra. Edición, Buenos

Aires: Granica 2011, ISBN 978-950-641-618-8.

CHIAVENATO, Idalberto, administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones, novena edición, Rio de Janeiro, Brasil

CHIAVENATO, Idalberto, comportamiento organizacional; la dinámica del éxito de las organizaciones, segunda edición, México.

MUÑOZ: Campos, Roberto, La investigación científica paso a paso, 4ta. Edición, talleres gráficos UCA, San Salvador.

SAMPIERI Hernández, Roberto, Collado Fernández, Carlos, Baptista Lucio, María del Pilar, Metodología de la investigación, 5ta. Edición, Santa Fe, Colombia.

# ANEXOS

**Anexo 1: Instrumento de investigación**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA**



**CUESTIONARIO**

**DIRIGIDO A:** Gerentes de las unidades de auditoría interna en las empresas industriales, dedicadas a la fabricación de calzado, del área metropolitana de San Salvador.

**OBJETIVO:** Conocer los procesos implementados por el equipo de Auditoría Interna, para la evaluación del clima organizacional en las áreas de gestión de las empresas dedicadas a la fabricación de calzado.

**PROPÓSITO:** La presente lista de preguntas ha sido elaborada por estudiantes de la carrera de licenciatura en contaduría pública, con la finalidad de obtener información para sustentar el proyecto de investigación, “programas de auditoría interna, enfocados a evaluar la gestión del clima organizacional en las empresas del sector industrial dedicadas a la fabricación de calzado, ubicadas en la zona metropolitana de San Salvador”

**INDICACIONES:** Marque con una X la(s) respuesta(s) que considere más convenientes o complementar según sea el caso.

1. La empresa a la que usted pertenece ¿Cuenta con unidad de auditoría interna?

1. Sí

2. No

**Objetivo:** Definir la factibilidad de aplicar el proyecto de investigación.

**Indicador:** conocimiento del porcentaje de empresas que cuentan con unidad de auditoría interna.

2. ¿Auditoría interna considera importante la evaluación del clima organizacional?

1. Sí

2. No

¿Qué consideran al momento de evaluar el clima organizacional?

1. Manuales

2. Políticas internas

3. Reglamento interno

4. Indicadores de desempeño

5. Otros: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Diagnosticar si el departamento de auditoría interna, manifiesta el interés suficiente en la gestión del clima organizacional.

**Indicador:** Percepción del clima organizacional para el auditor interno.

3. ¿Auditoría Interna evalúa en sus programas, el clima organizacional por áreas de negocio?

1. Si

2. No

¿Qué aspectos considera para evaluar en sus programas el clima organizacional?

1. Relación jefes-subordinados
2. Espacio físico adecuado
3. Relaciones interpersonales
4. Relación con proveedores y clientes (internos y externos)
5. Otros: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Obtener de los auditores internos, su apreciación enfocados en lo relativo a la evaluación del clima organizacional, considerando todas las unidades de negocio que componen la organización.

**Indicador:** Nivel de alcance del plan anual de auditoría.

4. La Unidad de auditoría interna ¿Incorpora programas para la evaluación del clima organizacional, en el plan anual de trabajo?

1. Si
2. No

**Objetivo:** Conocer el nivel de relevancia que representa el tema del clima organizacional para el equipo de auditoría interna.

**Indicador:** Incorporación del clima organizacional, en plan anual de trabajo.

5. A su juicio ¿En su plan anual de auditoría, evalúa adecuadamente el clima organizacional?

1. Si
2. No

**Objetivo:** Identificar si el equipo de auditores internos está garantizando que la empresa obtenga resultados óptimos que ayuden a mejorar el clima organizacional.

**Indicador:** Percepción del clima organizacional

6. ¿El personal de auditoría interna cuenta con la competencia para evaluar el clima organizacional?

1. Si

2. No

**Objetivo:** Apreciar el nivel de capacidad del equipo de auditoria interna para la evaluación del clima organizacional en su plan anual de trabajo.

**Indicador:** Evaluación de la necesidad de uso de un experto.

7. ¿Los auditores internos reciben capacitaciones que contribuyan a la evaluación clima organizacional?

1. Si

2. No

¿Sobre qué tipo de temas se capacitan?

1. Administración del recurso humano

2. Talento humano

3. Desarrollo organizacional

4. Relaciones humanas

5. Otros: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Investigar si el equipo de auditoria interna está en constante capacitación sobre temas de clima organizacional.

**Indicador:** Capacidad del auditor.

8. En caso de recibir capacitaciones. Indique cuando fue la capacitación más reciente.

1. Una semana

2. Un mes

3. Un año

4. Otros: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Determinar la frecuencia con que capacitan las empresas a sus unidades de auditoria interna sobre temas de clima organizacional.

**Indicador:** Nivel de interés.

9. ¿Considera que la unidad de recursos humanos realiza procedimientos adecuados y proporciona dichas observaciones y recomendaciones para la toma de decisiones?

1. Si
2. No

Según recomendaciones proporcionadas por la unidad de recursos humanos. ¿Qué factores están sujetos a mejoras?

1. Prestaciones
2. Remuneraciones
3. Desarrollo profesional
4. Ética y ciudadanía
5. Otros: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** investigar si recursos humanos evalúa el clima organizacional y que los resultados sean proporcionados a la alta gerencia.

**Indicador:** capacidad del personal de recursos humanos.

10. ¿Qué herramientas considera como la mejor opción para conocer la percepción que los empleados tienen del clima organizacional?

1. Cuestionarios
2. Entrevistas
3. buzón de sugerencias
4. Técnicas observatorios
5. Pruebas motivacionales
6. Otras: \_\_\_\_\_



**Objetivo:** Clasificar las herramientas más adecuadas que pueden utilizarse al momento de medir o conocer la percepción del trabajador.

**Indicadores:** Utilización de instrumentos.

**11.** ¿Cuáles políticas motivacionales considera que son de mayor relevancia para generar un buen clima organizacional?

1. Incentivos económicos
2. Promover Programas de especialización académica
3. Ascensos laborales
4. Planes de profesionalización

**Objetivo:** Identificar si las políticas de estimulación que la empresa utiliza para motivar a sus empleados contribuyen a generar un buen clima organizacional.

**Indicador:** Implementación de políticas motivacionales.

**12.** ¿Qué percepción tienen los mandos medios de la empresa, sobre el clima organizacional, dentro de cada área de gestión?

1. Deficiente
2. Aceptable
3. Buena
4. Excelente

**Objetivo:** Examinar la percepción que tienen los mandos medios sobre el clima organizacional.

**Indicador:** Percepción del clima organizacional.

**13.** ¿Qué percepción tiene la gerencia del clima organizacional, dentro de cada área de gestión?

1. Deficiente
2. Aceptable

3. Buena

4. Excelente

**Objetivo:** Examinar la percepción que tienen los mandos medios sobre el clima organizacional.

**Indicador:** Percepción del clima organizacional.

**14.** ¿De qué manera los mandos medios, contribuyen a la gestión de un buen clima organizacional?

1. Se acerca a sus empleados y se gana su confianza

2. Dedicar tiempo para escuchar a sus empleados

3. Transforma debilidades en fortalezas

4. Fomenta el desarrollo de competencias y valores

5. Otros: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Identificar el nivel de interés y aportación de los mandos medios en torno a la gestión del clima organizacional.

**Indicador:** Aporte de los mandos medios.

**15.** ¿De qué manera Las gerencias contribuyen a la gestión de un buen clima organizacional?

1. Mantiene el espacio físico óptimo para el empleado

2. Actualiza constantemente sus programas y equipos

3. Mantiene canales estratégicos de comunicación

4. Fortalece el ambiente de estabilidad de la empresa

5. Refuerza la identificación del empleado con la empresa

6. Otros: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Identificar el nivel de interés y aportación de la gerencia en torno a la gestión del clima organizacional.

**Indicador:** Aporte de las gerencias.

**16.** ¿Qué indicadores utiliza recursos humanos para medir el nivel de clima organizacional de tal forma que sirva de apoyo a las gerencias?

1. Motivacional
2. Económico
3. Desarrollo profesional
4. Satisfacción en el lugar de trabajo
5. Identificación institucional
6. Otros: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Determinar que la unidad de auditoría proporcione indicadores y recomendaciones que ayude a las gerencias a tomar decisiones.

**Indicador:** Información oportuna.

**17.** ¿Recibiría y tomaría en cuenta una herramienta, que le proporcione procedimientos para evaluar el clima organizacional dentro de la entidad?

1. Si
2. No

**Objetivo:** Determinar si el encargado de la unidad de auditoría interna, aceptaría una herramienta que le brinde una guía para incorporar al plan anual de auditoría.

**Indicador:** Aceptación

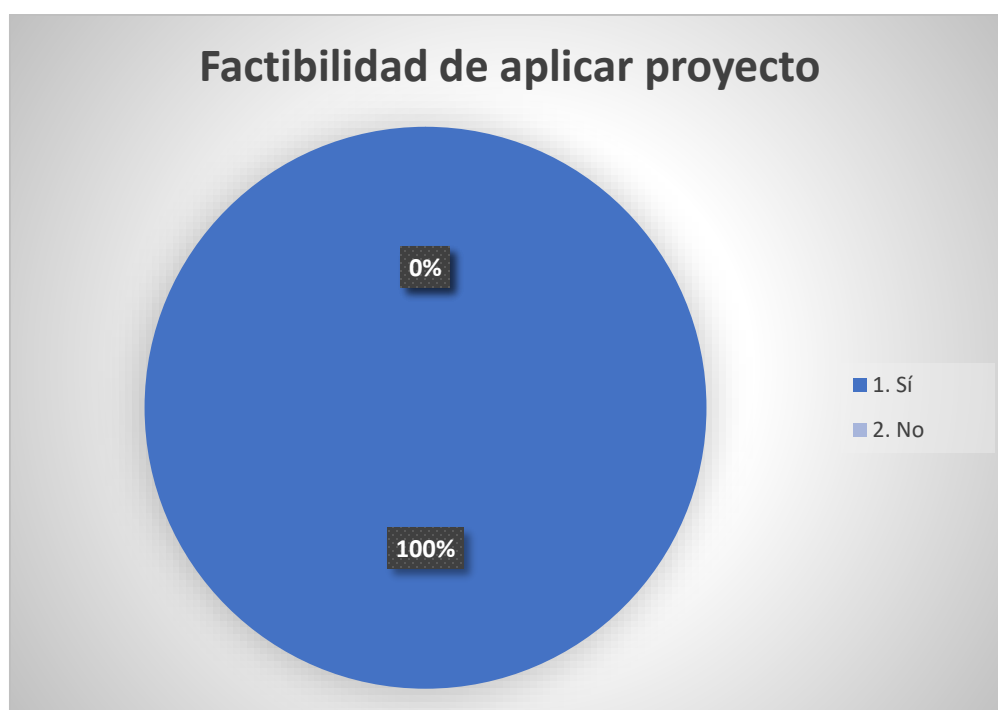
## Anexo 2: Análisis e interpretación de datos

### Evaluación del conocimiento que tiene la unidad de auditoría interna a cerca del clima organizacional.

**Pregunta 1.** La empresa a la que usted pertenece ¿Cuenta con unidad de auditoría interna?

**Objetivo:** Definir la factibilidad de aplicar el proyecto de investigación.

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1. Sí	18	100%
2. No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

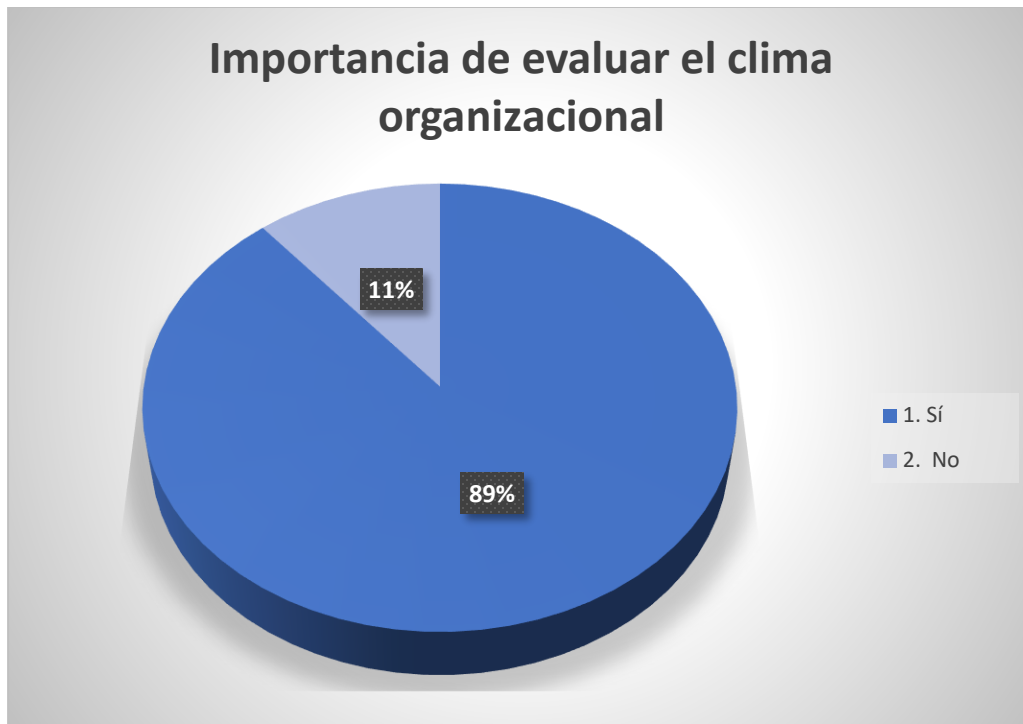


**Análisis:** Debido que el 100% de las empresas encuestadas cuentan con unidad de auditoría interna, fue factible desarrollar el trabajo de investigación, para dar cumplimiento a la hipótesis que aunque las empresas tengan unidad de auditoría interna, estas no consideran programas para evaluar el clima organizacional en las diferentes áreas de gestión, dentro de su plan anual de auditoría.

**Pregunta 2.** ¿Auditoría interna considera importante la evaluación del clima organizacional?

**Objetivo:** Diagnosticar si el departamento de auditoría interna, manifiesta el interés suficiente en la gestión del clima organizacional.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
1. Sí	16	89 %
2. No	2	11 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

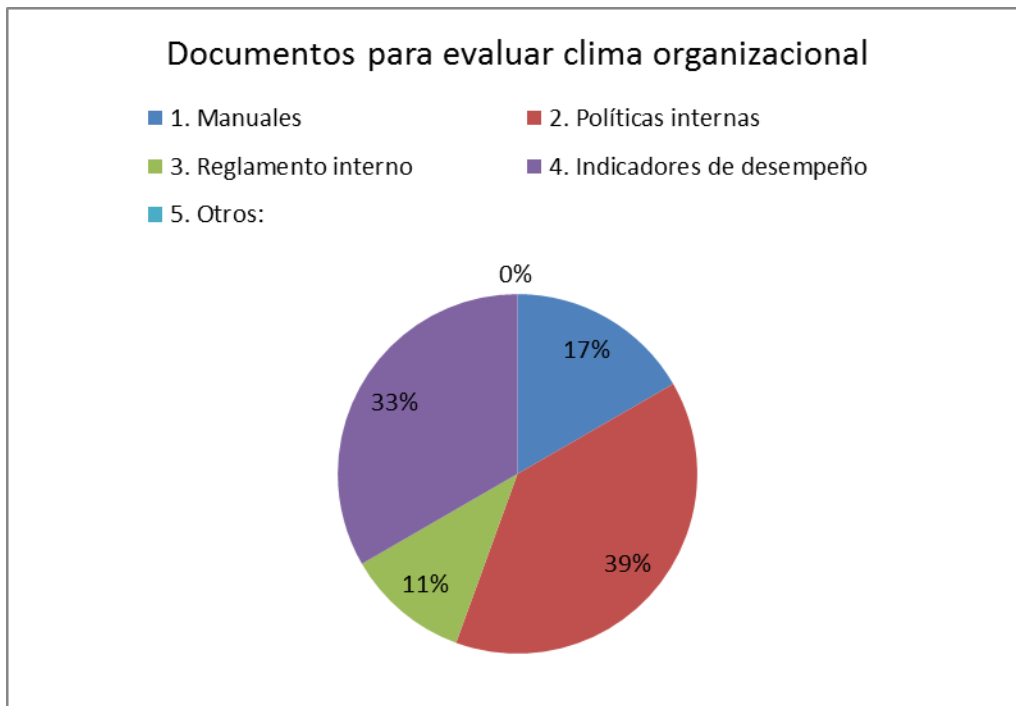


**Análisis:** Las unidades de auditoría interna que fueron encuestadas un 89% manifiesta que la evaluación del clima organizacional para ellos es de mucha importancia lo que resulta interesante considerando que el grado de satisfacción en el trabajo ayuda a atraer talentos y retenerlos y sobre todo mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y conquistar su compromiso.

**Pregunta 3.** ¿Qué consideran al momento de evaluar el clima organizacional?

**Objetivo:** Obtener de los auditores internos, su apreciación enfocados en lo relativo a la evaluación del clima organizacional, considerando todas las unidades de negocio que componen la organización.

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1. Manuales	3	17%
2. Políticas internas	7	39%
3. Reglamento interno	2	11%
4. Indicadores de desempeño	6	33%
5. Otros:	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>



**Análisis:** El documento que la unidad de auditoría interna considera de más utilidad al momento de evaluar el clima organizacional son las políticas internas, debido a que en este documento se especifican las reglas y comportamientos de la organización, para este caso representa un 39%, luego van los indicadores de desempeño que también son de una relevancia considerable con un 33%, seguido por los manuales y el reglamento interno de trabajo.

**Pregunta 4.** ¿Auditoría Interna evalúa en sus programas, el clima organizacional por áreas de negocio?

**Objetivo:** Conocer el nivel de relevancia que representa el tema del clima organizacional para el equipo de auditoria interna.

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1. Si	3	17%
2. No	15	83%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>





**Análisis:** A pesar que el personal de auditoría interna de las empresas encuestadas manifestó que la evaluación del clima organizacional es muy importante para ellos, se puede visualizar que en la práctica es totalmente distinto; el 83% no cuenta con programas que evalúen el clima organizacional por áreas de negocio.

**Pregunta 6.** La Unidad de auditoría interna ¿Incorpora programas para la evaluación del clima organizacional, en el plan anual de trabajo?

**Objetivo:** Apreciar el nivel de capacidad del equipo de auditoria interna para la evaluación del clima organizacional en su plan anual de trabajo.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
1. Si	3	17%
2. No	15	83%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

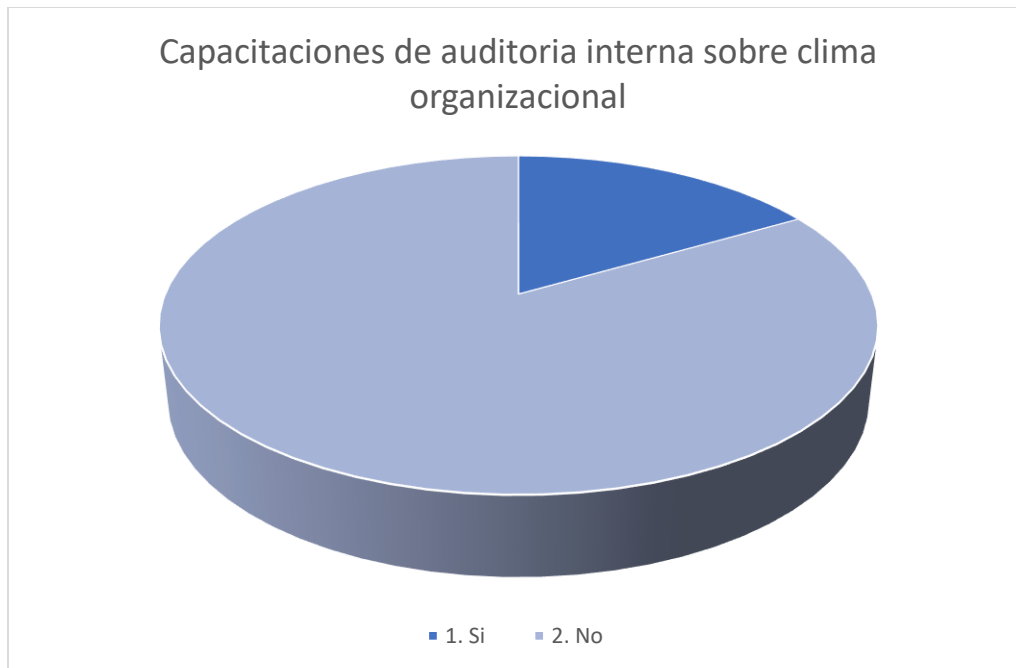


**Análisis:** Dentro del contenido del plan anual de auditoria se puede encontrar la actualización del control interno, los objetivos, el alcance, las áreas a ser evaluadas dentro de las organizaciones, pero a pesar de esto un 83% de las unidades de auditoria interna encuestadas no incorpora en su plan anual de auditoria programas para la evaluación de clima organizacional.

**Pregunta 8.** ¿El personal de auditoría interna cuenta con la competencia para evaluar el clima organizacional?

**Objetivo:** Determinar la frecuencia con que capacitan las empresas a sus unidades de auditoria interna sobre temas de clima organizacional.

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1. Si	3	17%
2. No	15	83%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

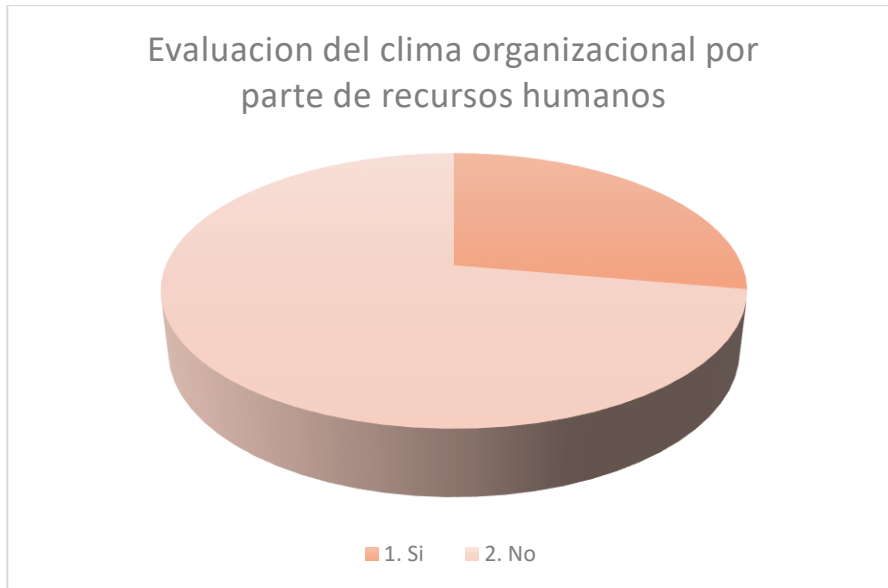


**Análisis:** Es muy importante que las organizaciones trabajen en fortalecer los conocimientos y competencias de su personal sobre temas de clima organizacional, porque es a través de las personas, sus capacidades y calidad en el trabajo que las empresas se desarrollan y en este caso en 83% de los auditores internos de las empresas encuestadas no reciben capacitaciones sobre el clima organizacional.

**Pregunta 9.** ¿Los auditores internos reciben capacitaciones que contribuyan a la evaluación clima organizacional?

**Objetivo:** Investigar si recursos humanos evalúa el clima organizacional y que los resultados sean proporcionados a la alta gerencia.

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1. Si	5	28%
2. No	13	72%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>



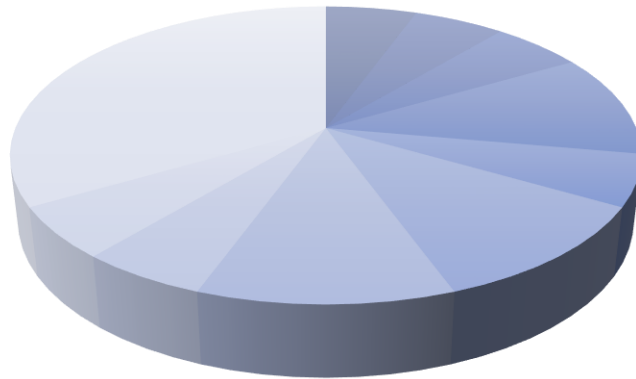
**Análisis:** Es muy importante que las organizaciones trabajen en fortalecer los conocimientos y competencias de su personal sobre temas de clima organizacional, porque es a través de las personas, sus capacidades y calidad en el trabajo que las empresas se desarrollan y en este caso en 72% de los auditores internos de las empresas encuestadas no reciben capacitaciones sobre el clima organizacional.

**Pregunta 10.** ¿Sobre qué tipo de temas se capacitan los auditores internos?

**Objetivo:** Clasificar las herramientas más adecuadas que pueden utilizarse al momento de medir o conocer la percepción del trabajador.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
1. Administración del recurso humano	1	6%
2. Talento humano	1	6%
3. Desarrollo organizacional	1	6%
4. Relaciones humanas	2	11%
5. Otros:	1	6%
NO APLICA	2	11%
PYMES	2	11%
LEYES TRIBUARIAS Y ACTUALIZACION DE OTRAS LEYES	0	0%
ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS	1	6%
NIEPAI	1	6%
NIA	6	33%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

## Herramientas para evaluar el clima organizacional

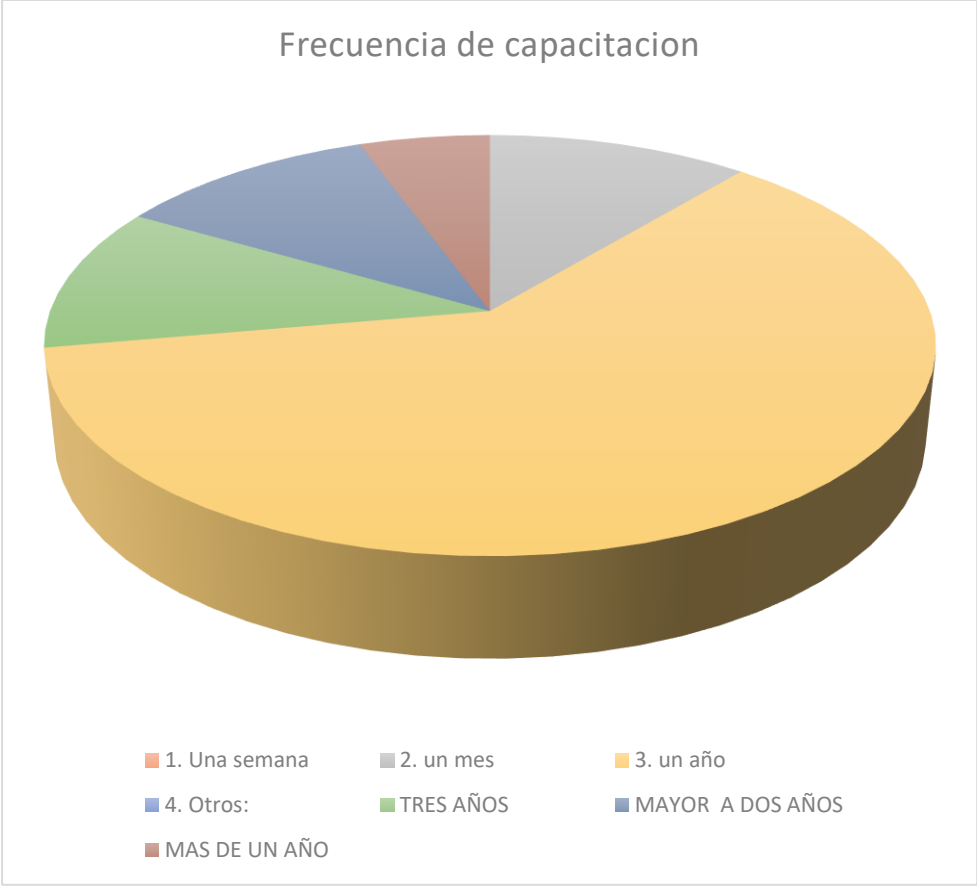


**Análisis:** Si bien es cierto que las capacitaciones sobre áreas técnicas son de mucha importancia para los auditores internos, no se debe de descuidar la percepción que los empleados tienen del ambiente en el que se desarrollan a diario; es fundamental que las personas respondan favorablemente y con voluntad al cumplimiento de los objetivos de la organización, en este caso un 33% se capacita en NIAS y en temas directamente relacionados con recursos humanos solo un 11% se interesa en las relaciones humanas.

**Pregunta 11.** En caso de recibir capacitaciones. Indique ¿cuándo fue la capacitación más reciente?

**Objetivo:** Identificar si las políticas de estimulación que la empresa utiliza para motivar a sus empleados contribuyen a generar un buen clima organizacional.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
1. Una semana	0	0%
2. un mes	2	11%
3. un año	11	61%
4. Otros:	0	0%
TRES AÑOS	2	11%
MAYOR A DOS AÑOS	2	11%
MAS DE UN AÑO	1	6%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>



**Análisis:** Si la entidad considera que su personal tiene muchos vacíos y debilidades debe de mantenerlos en capacitaciones constantes, para este caso del porcentaje de auditores internos de las empresas encuestadas que se capacitan, los que lo hacen con más frecuencia un 61% tiene un año de haberse capacitado.

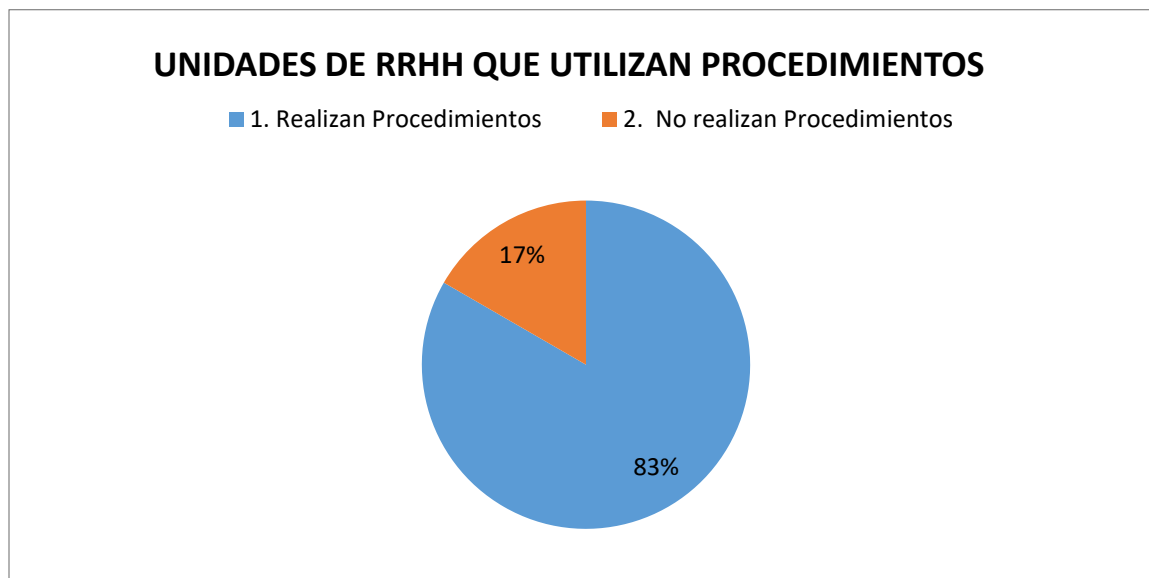


**Conocer el nivel de capacidad del área de recursos humanos para la evaluación del clima organizacional dentro de las empresas.**

**Pregunta 12.** ¿Considera que la unidad de recursos humanos realiza procedimientos adecuados y proporciona dichas observaciones y recomendaciones para la toma de decisiones?

**Objetivo:** Investigar si recursos humanos evalúa el clima organizacional proporciona resultados a la alta gerencia.

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1. Realizan Procedimientos	15	83%
2. No realizan Procedimientos	3	17%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

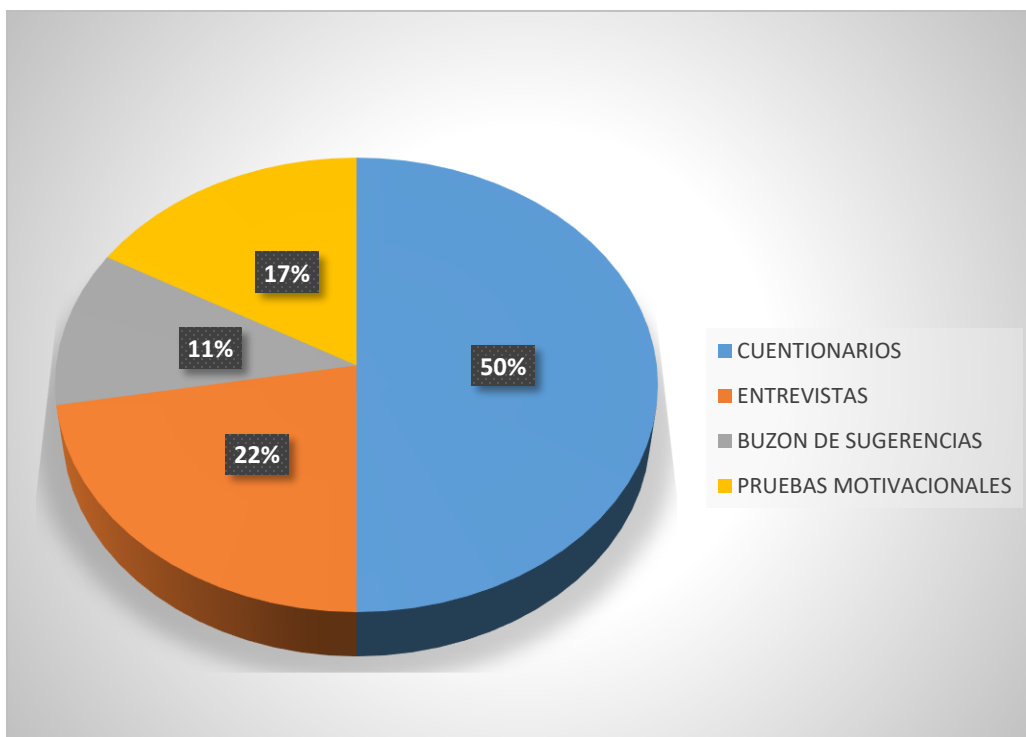


**Análisis:** de las empresas encuestadas, se considera que las unidades de recursos humanos que realizan procedimientos y que provee resultados por medio de observaciones y recomendaciones para la toma de decisiones son un 83% con respecto al total.

**Pregunta 14.** ¿Qué herramientas considera como la mejor opción para conocer la percepción que los empleados tienen del clima organizacional?

**Objetivo:** Clasificar las herramientas más adecuadas que puedan utilizarse al momento de medir o conocer la percepción del trabajador.

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
CUENTIONARIOS	9	50%
ENTREVISTAS	4	22%
BUZON DE SUGERENCIAS	2	11%
PRUEBAS MOTIVACIONALES	3	17%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>



**Análisis:** las herramientas que se destacan entre las más apropiadas para conocer la percepción de los trabajadores sobre como consideran el clima de la organización en la que laboran están el cuestionario que en este caso ocupa un 50%, la entrevista, pruebas motivacionales y el buzón de sugerencia, considerándose como la más adecuada el cuestionario, representando este el mismo porcentaje que las otras tres herramientas juntas.

**Pregunta 15.** ¿Cuáles políticas motivacionales considera que son de mayor relevancia para generar un buen clima organizacional?

**Objetivo:** Identificar si las políticas de estimulación que la empresa utiliza para motivar a sus empleados contribuyen a generar un buen clima organizacional.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
INCENTIVOS ECONOMICOS	7	39%
PROGRAMAS ESPECIALIZACION ACADEMICA	3	17%
ASENSOS LABORALES	1	6%
PLANES DE PROFESIONALIZACION	7	39%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

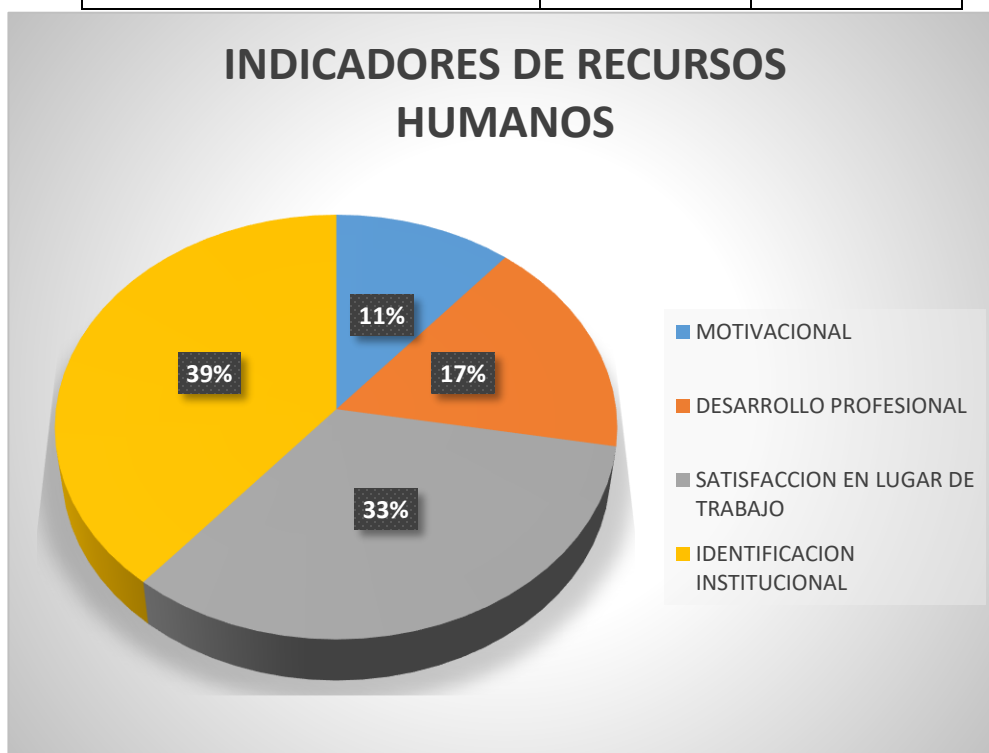


**Análisis:** Las políticas motivacionales que tienen mayor aceptación ante el personal encuestado son de las aceptada a la menos aceptada; incentivos económicos y planes de profesionalización, programas de especialización académica y asensos laborales. Como es lógico lo que más motiva al personal es la retribución económica, pues el pago recibido compensa el tiempo invertido y el desgaste físico y mental en y para la institución, después de eso, al personal también le interesa realizarse profesionalmente ya que eso le genera satisfacción.

**Pregunta 20.** ¿Qué indicadores ocupa recursos humanos para medir el nivel de clima organizacional de tal forma que sirva de apoyo a la gerencia?

**Objetivo:** Determinar que la unidad de auditoría interna proporcione indicadores y recomendaciones que ayude a la gerencia a tomar decisiones.

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
MOTIVACIONAL	2	11%
DESARROLLO PROFESIONAL	3	17%
SATISFACCION EN LUGAR DE TRABAJO	6	33%
IDENTIFICACION INSTITUCIONAL	7	39%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>



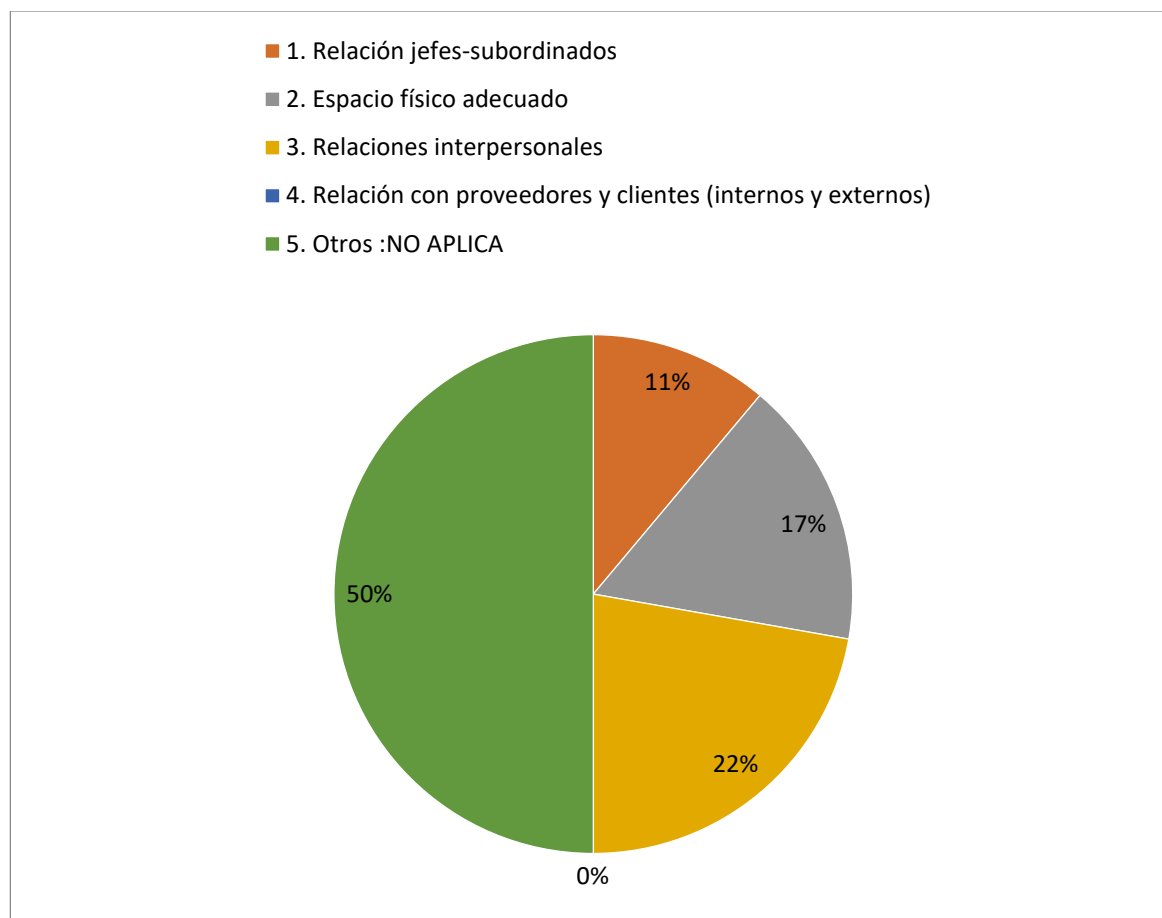
**Análisis:** Los indicadores que tienen más aceptación a nivel del personal que consideraron que es necesario para tener un buen clima organizacional señalaron los siguientes: identificación institucional, satisfacción en lugar de trabajo, desarrollo profesional, motivacional, sobresaliendo con un porcentaje mayor a dos terceras partes la satisfacción en el lugar de trabajo y la identificación con la empresa, respuestas que vinculan directamente a la necesidad de un clima organizacional aceptable para el desarrollo de las labores, que a su vez hacen que el empleado se sienta directamente relacionado con la institución.

Proporcionar programas de auditoría interna, incorporados al plan anual de auditoría, para la evaluación el clima organizacional en las áreas de negocios.

**Pregunta 5.** A su juicio ¿En su plan anual de auditoría, evalúa adecuadamente el clima organizacional?

**Objetivo:** Obtener de los auditores internos, su apreciación enfocados en lo relativo a la evaluación del clima organizacional, considerando todas las unidades de negocio que componen la organización.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Relación jefes-subordinados	2	11%
Espacio físico adecuado	3	17%
Relaciones interpersonales	4	22%
Relación con proveedores y clientes (internos y externos)	0	0.00%
No aplica	9	50%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

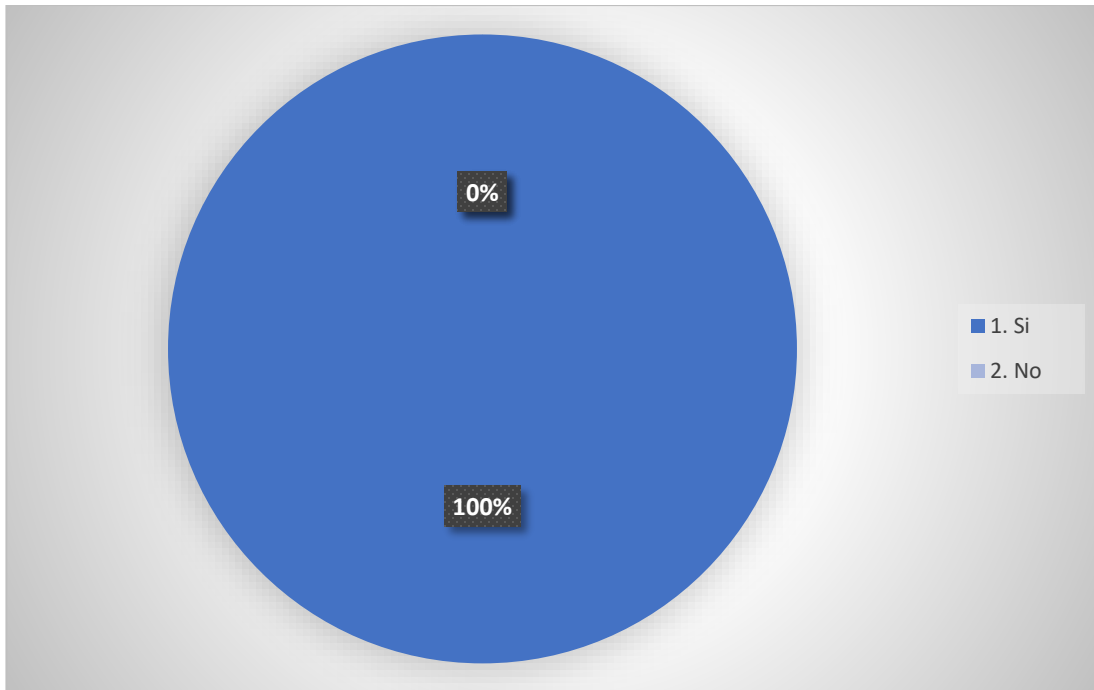


**Análisis:** Considerando la ausencia de programas en relación a la gestión del clima organizacional las unidades encuestadas muestran la negatividad de no aplicar.

**Pregunta 21.** ¿Recibiría y tomaría en cuenta una herramienta, que le proporcione procedimientos para evaluar el clima organizacional dentro de la entidad?

**Objetivo:** Determinar si el encargado de la unidad de auditoría interna, aceptaría una herramienta que le brinde una guía para incorporar al plan anual de auditoría.

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1. si	18	100.00%
2. no	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>



**Análisis:** Se determinó que las unidades de Auditoría encuestadas consideran aceptable al aceptar una propuesta sobre programas en gestión de clima organizacional para implementarlo dentro del plan anual de auditoría.

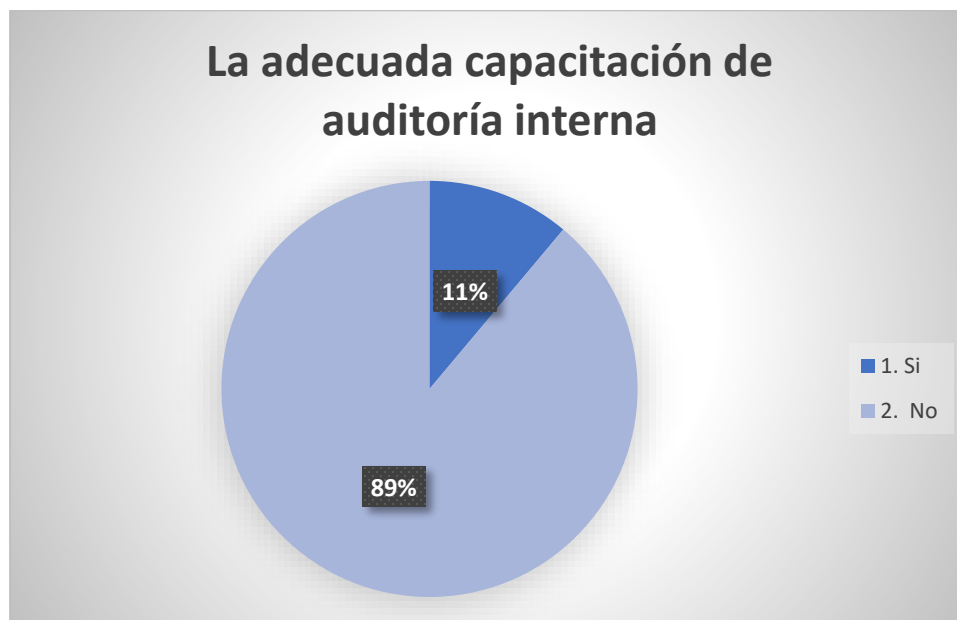


Evaluar la percepción sobre el clima organizacional en todos los puntos del organigrama de la entidad.

**Pregunta 7.** A su juicio ¿En su plan anual de auditoría, evalúa adecuadamente el clima organizacional?

**Objetivo:** Investigar si el equipo de auditoria interna está en constante capacitación sobre temas de clima organizacional.

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1. si	2	11%
2. no	16	89%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>



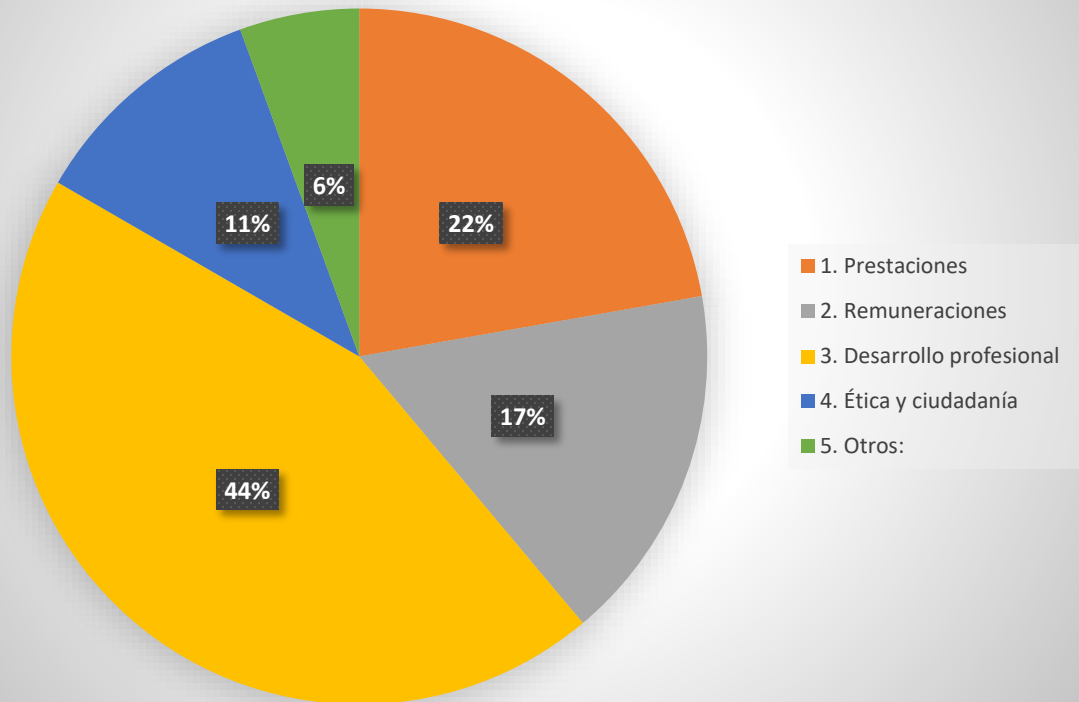
**Análisis:** determinando la carencia de un programa de gestión del clima organizacional, se considera deficiente las revisiones en relación a esta área.

**Pregunta 13.** Según recomendaciones proporcionadas por la unidad de recursos humanos. ¿Qué factores están sujetos a mejoras?

**Objetivo:** Investigar si recursos humanos evalúa el clima organizacional y que los resultados sean proporcionados a la alta gerencia.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
1. Prestaciones	4	22%
2. Remuneraciones	3	17%
3. Desarrollo profesional	8	44%
4. Ética y ciudadanía	2	11%
5. Otros:	1	6%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

## Evaluar a Recursos Humanos en relación al Clima Organizacional

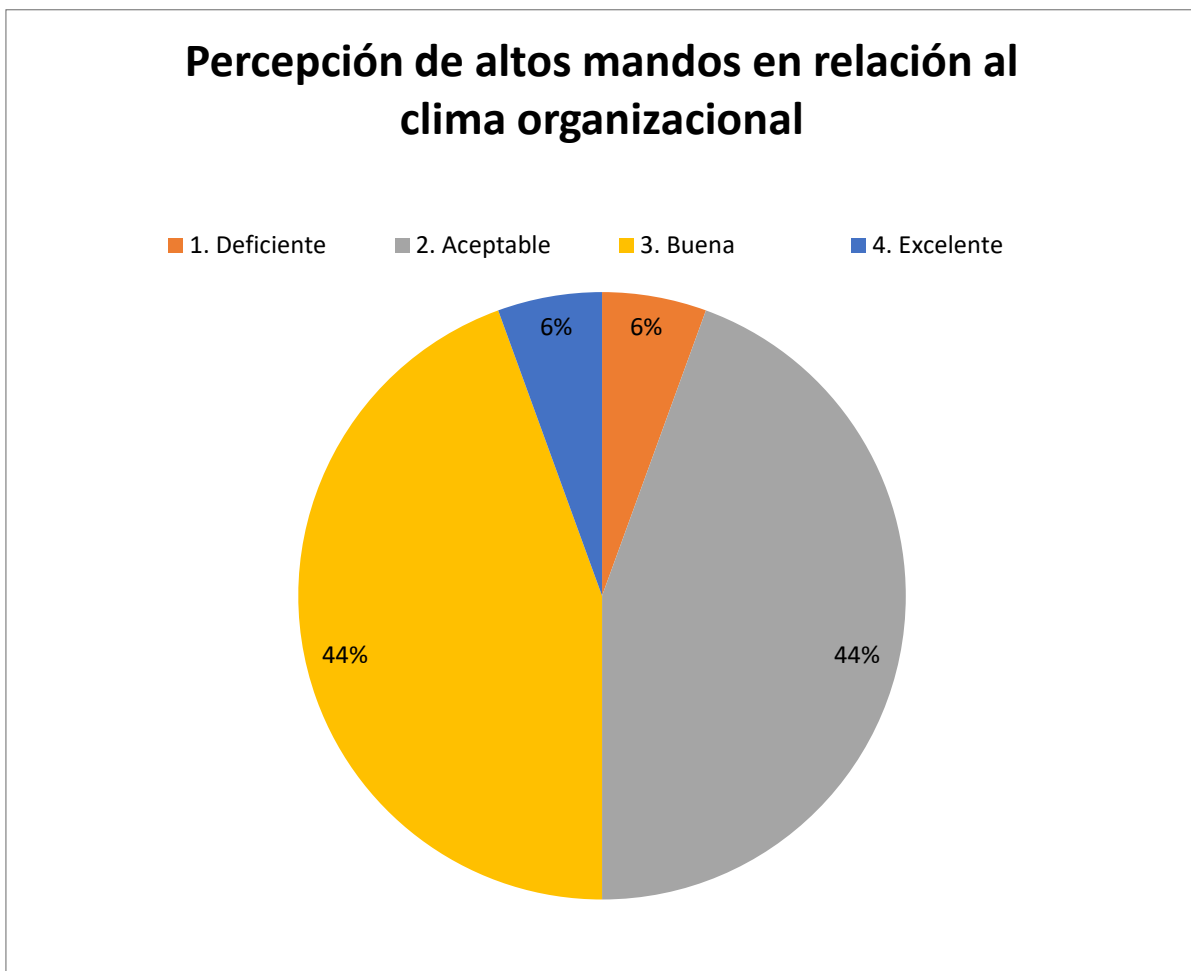


**Análisis:** La investigación y reporte de los resultados presenta las recomendaciones que recursos humanos presenta como mejorar el ambiente laboral de forma general buscando el desarrollo profesional, y mejorar las prestaciones para los trabajadores.

**Pregunta 16.** ¿Qué percepción tienen los mandos medios de la empresa, sobre el clima organizacional, dentro de cada área de gestión?

**Objetivo:** Examinar la percepción que tienen los mandos medios sobre el clima organizacional.

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1. Deficiente	1	6%
2. Aceptable	8	44%
3. Buena	8	44%
4. Excelente	1	6%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

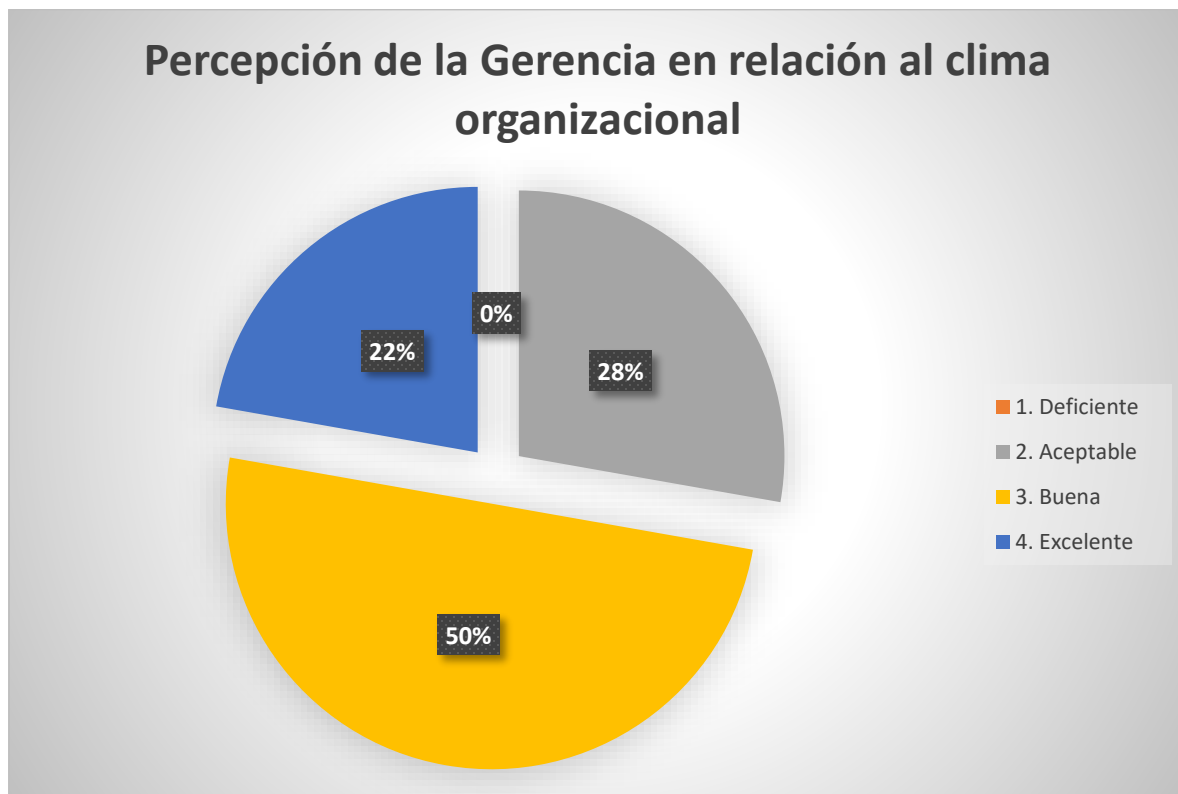


**Análisis:** la percepción que los mandos medios presentan con relación a la gestión del clima es de forma aceptable buena, en la cual debe de mejorar para establecer un nivel en mejoras y aplicación de programas que colaboren a buen clima laboral.

**Pregunta 17.** ¿Qué percepción tiene la gerencia del clima organizacional, dentro de cada área de gestión?

**Objetivo:** Examinar la percepción que tienen la gerencia sobre el clima organizacional.

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1. Deficiente	0	0.00%
2. Aceptable	5	28.00%
3. Buena	9	50.00%
4. Excelente	4	22.00%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>



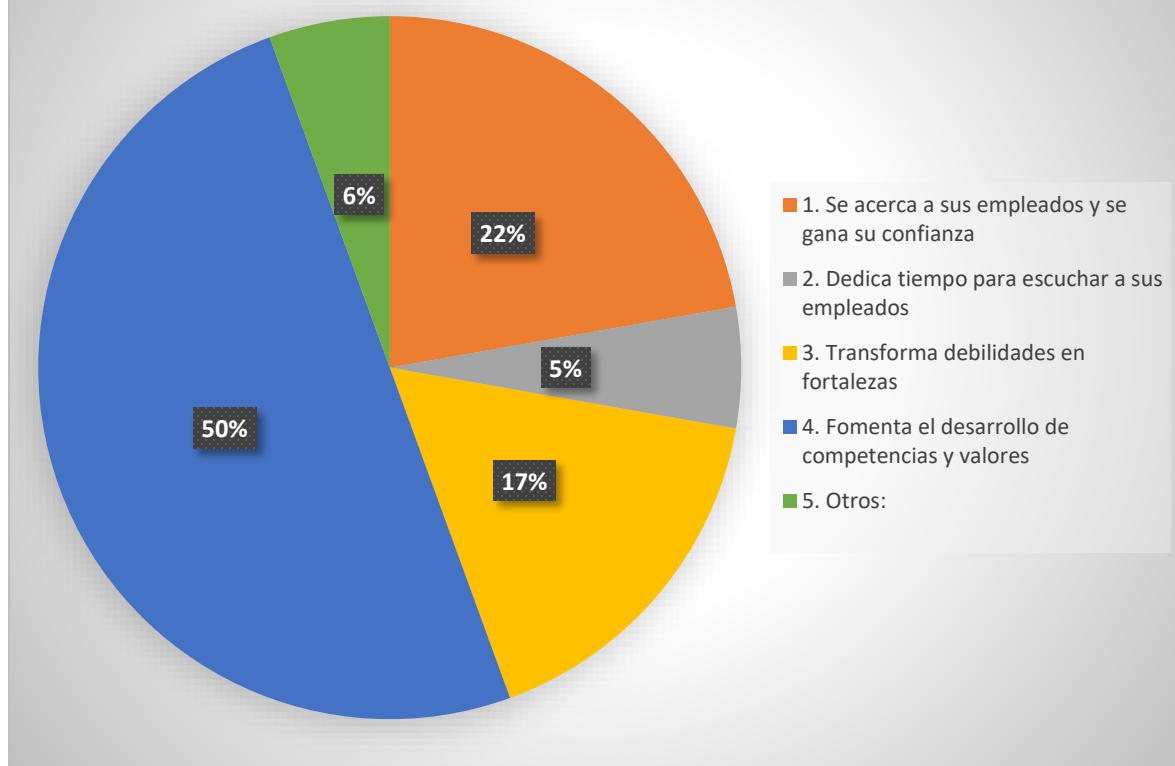
**Análisis:** la gerencia mantiene una buena percepción en relación a los procesos que tengan asociación con la gestión del clima organizacional y el cual posee un interés para adecuarla a sus áreas.

**Pregunta 18.** ¿De qué manera los mandos medios, contribuyen a la gestión de un buen clima organizacional?

**Objetivo:** Identificar el nivel de interés y aportación de los mandos medios en torno a la gestión del clima organizacional.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
1. Se acerca a sus empleados y se gana su confianza	4	22%
2. Dedicar tiempo para escuchar a sus empleados	1	6%
3. Transforma debilidades en fortalezas	3	17%
4. Fomenta el desarrollo de competencias y valores	9	50%
5. Otros:	1	6%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

## Nivel de interes de mandos medios.

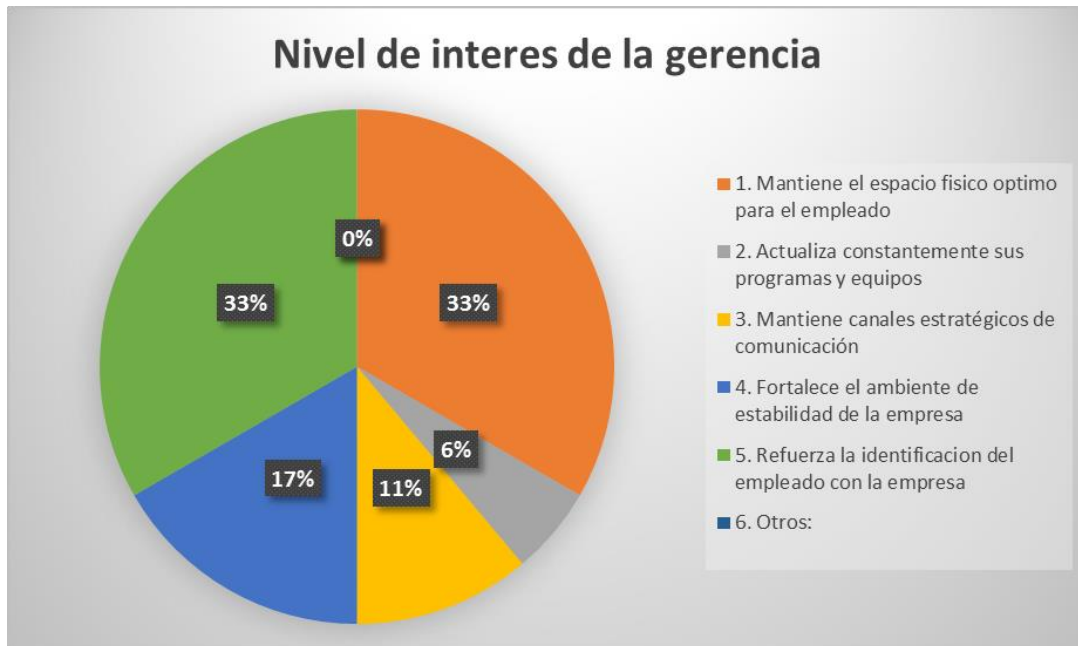


**Análisis:** identificamos que los mandos medios buscan el acercamiento de sus empleados para crear un ambiente laboral de forma muy adecuado y a la vez eficiente, fomentando a través de programas el desarrollo de valores dentro de las industrias encuestadas.

**Pregunta 19.** ¿De qué manera Las gerencias contribuyen a la gestión de un buen clima organizacional?

**Objetivo:** Identificar el nivel de interés y aportación de los mandos medios en torno a la gestión del clima organizacional.

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1. Mantiene el espacio físico óptimo para el empleado	6	33%
2. Actualiza constantemente sus programas y equipos	1	6%
3. Mantiene canales estratégicos de comunicación	2	11%
4. Fortalece el ambiente de estabilidad de la empresa	3	17%
5. Refuerza la identificación del empleado con la empresa	6	33%
6. Otros:	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>



**Análisis:** Identificamos que dentro de las empresas encuestadas el cuidado del área físico de trabajo es de gran interés de la gerencia para mantener un lugar adecuado a sus trabajadores como lo es además el tener espacios de convivencia para que sus trabajadores se sientan parte e identificados, lo cual a través de la aplicación de programas estos resultarían de forma más eficiente.



**Adaptabilidad a los cambios del entorno:** capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Implica la capacidad para conducir la empresa, o el área de negocios a cargo, en épocas difíciles, en las que las condiciones para operar son restrictivas y afectan tanto al propio sector de negocios como a todos en general. También aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego.

**Administración:** Disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad.

**Análisis ocupacional:** proceso que comprende la identificación de las actividades de una ocupación y de los conocimientos, habilidades, aptitudes y responsabilidades que se requieren para desempeñarla satisfactoriamente.

**Áreas de negocio:** Son aquellas áreas que representan el núcleo o la razón de ser de las organizaciones y hacia las cuales se canaliza determinados recursos financieros, y procura alcanzar objetivos comerciales (beneficios) a través de la aplicación de estrategias corporativas

**Auditoría de recursos humanos:** conjunto de procedimientos a través de los cuales un agente independiente compara determinadas características de los subsistemas de Recursos Humanos con estándares previamente definidos.

**Calidad del trabajo en la Gerencia:** Implica tener amplio conocimiento de los temas de pago sobre la contabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos completos, demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y en niveles diferentes, tener buena capacidad de discernimiento, compartir con los demás el conocimiento profesional, basarse en los hechos y la razón y demostrar constantemente interés en aprender.

**Cargo:** conjunto de actividades u operaciones específicas y representativas, relacionadas con un mismo campo de acción, cuyo ejercicio conlleva responsabilidades y poseer capacidades, ya sea profesionales, técnicas o las propias de un oficio.

**Compromiso organizacional:** La expresión hace referencia al compromiso conjunto de los colaboradores de una organización en relación con los objetivos, la visión y la estrategia que esta ha definido, como se identifican con dichos conceptos y que consistencia tiene este compromiso con respecto al futuro.

**Conflictos:** Es un enfrentamiento de posiciones que surge entre varias personas o grupos de personas, porque el comportamiento de una, perjudica el logro de los objetivos (intereses, necesidades, deseos o valores) que persigue la otra.

**Coordinación:** proceso de analizar las diversas actividades y combinarlas en tal forma que cada una se efectúe en un momento determinado en relación con las otras, en procura de alcanzar los objetivos con el mayor grado de eficiencia y eficacia posible.

**Despido:** Acción por la que una empresa da por finalizada su relación laboral con un trabajador o trabajadora.

## **Dimensiones de la personalidad:**

Cada uno de estos grandes rasgos representa un extremo de dos dimensiones opuestas.

Por ejemplo, extroversión frente a introversión.

Las cinco dimensiones

- ***Neuroticismo/Estabilidad emocional.*** El neuroticismo describe la tendencia a experimentar emociones negativas como respuesta a amenazas percibidas y castigo.

Incluye ansiedad, depresión, ira o labilidad emocional. La estabilidad emocional definiría el extremo opuesto.

- ***Amabilidad.*** Comprende rasgos relacionados con el altruismo, como empatía y comportamiento amistoso y amable con los demás. Implica una tendencia a cooperar, mantener la armonía social y tener en consideración a los demás.
- ***Responsabilidad.*** Hace referencia a rasgos relacionados con la autodisciplina, así como la organización y el control de los impulsos y refleja la habilidad para ejercer el autocontrol necesario para seguir reglas o perseguir metas.
- ***Extroversión.*** Describe rasgos como sociabilidad, asertividad, expresión emocional, excitabilidad y locuacidad.
- ***Apertura a la experiencia.*** Incluye la imaginación, creatividad, curiosidad intelectual y aprecio por las experiencias estéticas.

**Gobierno corporativo:** es un conjunto de reglas y conductas en virtud de las cuales se ejerce la administración y el control de las empresas. “Un buen modelo de gobierno corporativo alcanzará su cometido si establece el equilibrio adecuado entre la capacidad empresarial y el control, así como entre el desempeño y el cumplimiento”. (Código de Gobierno Corporativo de Bélgica, 2004.)

**Horario laboral:** es el tiempo que cada trabajador dedica a la ejecución del trabajo por el cual ha sido contratado. Se contabiliza por el número de horas en las que el empleado desarrolla su actividad laboral, en principio en el día o jornada laboral, si bien, por extensión, también repercute en el cómputo de la semana laboral, mes laboral y el año laboral.

**Incentivos:** ventajas, generalmente económicas, que se conceden a una persona para estimular su trabajo o dedicación y obtener de esta forma una mayor productividad. Los incentivos pueden concederse para cualquier actividad que se desarrolla en la empresa, aunque preferentemente se suele emplear para el personal de producción y de ventas

Los subsistemas de recursos humanos pueden ser auditados al igual que otros procedimientos internos, para ello, primero debe diseñarse un estándar. Es decir, la auditoría controlará que se hayan cumplido con ese estándar.

**Motivación:** impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.

**Multiculturalismo:** Es uno de los retos planteados por la globalización que se define como la coexistencia de distintas tradiciones culturales dentro de un mismo entorno, que incluye un modelo plural de la sociedad.

**Participación:** intervención o implicación física, mental y emocional de una persona, para contribuir responsablemente en la resolución de algún asunto o en el logro de los objetivos planteados en el desarrollo de alguna actividad.

**Planificación administrativa:** proceso racional de previsión, estructuración, diseño y asignación óptima de recursos de las organizaciones, para alcanzar resultados en un tiempo y espacio dados.

**Planificación estratégica:** Proceso por el cual los administradores de la empresa de forma sistemática y coordinada piensan sobre el futuro de la organización, establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo.

**Políticas anacrónicas:** El término anacrónico se utiliza como un adjetivo calificativo para designar aquellas políticas que actúan de una manera atemporal, es decir que no se coinciden con el tiempo y en el espacio en el que existen y que hacen referencia sobre todo a épocas pasadas.

**Productividad:** es la capacidad de algo o alguien de producir, ser útil y provechoso. Siempre que se pronuncia la palabra se está dando cuenta de la cualidad de productivo que presenta algo. Vía (Definición ABC <http://www.definicionabc.com>)

**Reasignación:** cambio que se opera en la clasificación de un puesto con motivo de la variación sustancial y permanente de sus deberes y responsabilidades.

**Reclasificación:** acto formal de rectificar la asignación de un puesto por considerarse improcedente la clasificación establecida.

**Recursos:** medios que se emplean para realizar las actividades. Se clasifican en seis clases: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo.

**Reclutamiento:** Es un conjunto de procedimientos, utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en determinada organización.

**Talento Humano:** No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimiento, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades y salud

También, el término es empleado para referir la capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, de superficie de tierra cultivada, de equipo industrial, entre otros.

**Trabajador/a temporal:** Persona contratada por un período de tiempo determinado, generalmente para sustituir a alguien o en períodos de exceso de trabajo