



Br. Tineo, Lillian

Br. Figueroa , Roselys

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR AL  
TITULO DE LICENCIATURA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**Cumaná; marzo de 2012**



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

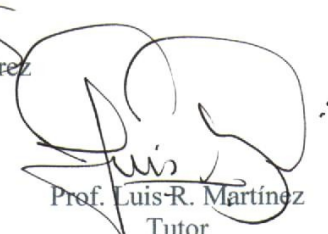
ECS/CTG/018/2012

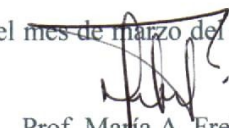
### ACTA

Nosotros, Prof. Marienma Ramírez, Prof. María A. De Freitas, jurados y Prof. Luis R. Martínez, tutor del Trabajo de Grado titulado: **“SISTEMA INTEGRAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN DE GENTE APLICADO A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL PERSONAL DE CERVECERÍA POLAR C.A. PLANTA ORIENTE BARCELONA – ESTADO ANZOÁTEGUI. AÑO 2011”** Presentado por las Bres. **LILLIAN TINEO C.I. 18.212.030** y **ROSELYS FIGUEROA C.I. 18.417.679**; para optar por el título de **LICENCIADAS EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**; hacemos constar que previo el estudio del mismo, se realizó la discusión el día martes 27 de marzo de 2012 a las 8:15 am; en el aula EA-07 de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre. Finalizada la discusión se decidió **APROBAR** el antes dicho trabajo.

Certificación que se expide en Cumaná a los veintiocho días del mes de marzo del año dos mil doce.

  
Prof. Marienma Ramírez  
Jurado

  
Prof. Luis-R. Martínez  
Tutor

  
Prof. María A. Freitas  
Jurado

c.c Dpto. Admisión y Control de Estudios  
Bres. Lillian Tineo y Roselys Figueroa  
Programa Gerencia RRHH.

Danisa P.M.

## ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>AGRADECIMIENTOS.....</b>                        | <b>3</b>  |
| <b>DEDICATORIAS.....</b>                           | <b>6</b>  |
| <b>ÍNDICE DE TABLA.....</b>                        | <b>8</b>  |
| <b>ÍNDICE DE GRÁFICAS.....</b>                     | <b>9</b>  |
| <b>RESUMEN .....</b>                               | <b>10</b> |
| <b>INTRODUCCIÓN.....</b>                           | <b>11</b> |
| <b>CAPÍTULO I.....</b>                             | <b>13</b> |
| <b>EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>           | <b>13</b> |
| <b>1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>        | <b>13</b> |
| <b>1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>    | <b>14</b> |
| 1.2.1. Objetivo General.....                       | 14        |
| 1.2.2. Objetivos Específicos.....                  | 15        |
| <b>1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....</b> | <b>15</b> |
| <b>CAPÍTULO II.....</b>                            | <b>17</b> |
| <b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....</b>              | <b>17</b> |
| <b>2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....</b> | <b>17</b> |
| <b>2.2. BASES TEÓRICAS.....</b>                    | <b>17</b> |
| 2.2.1. Auditoría .....                             | 17        |
| 2.2.1.1 Clasificación de la Auditoría .....        | 18        |
| A.Auditoría Externa.....                           | 18        |
| B.Auditoría Interna .....                          | 18        |
| Características de la Auditoría Interna.....       | 18        |
| Objetivo de la Auditoría Interna.....              | 19        |
| Funciones de la Auditoría Interna.....             | 19        |
| Beneficios de la Auditoría Interna.....            | 20        |
| Tipos de Auditoría Interna .....                   | 20        |
| Auditoría Operacional.....                         | 21        |
| Auditoría Financiera.....                          | 21        |
| Auditoría Administrativa.....                      | 21        |
| Propósito de la Auditoría Administrativa.....      | 21        |
| Objetivos de la Auditoría Administrativa .....     | 22        |
| Alcance de la Auditoría Administrativa .....       | 23        |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.2.1.2. Normas de auditoría.....  | 24        |
| A. Normas personales.....  | 24        |
| B. Normas de ejecución del trabajo.....  | 24        |
| C. Normas de información.....  | 25        |
| 2.2.1.3. El auditor .....  | 25        |
| A. Tipos de Auditor.....   | 25        |
| Auditor Externo.....   | 25        |
| Auditor Interno .....  | 25        |
| <b>2.3. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....</b>  | <b>25</b> |
| 2.3.1. Reseña histórica de Cervecería Polar C.A.....                                   | 26        |
| 2.3.2. Misión de Cervecería Polar.....   | 27        |
| 2.3.3. Visión de Cervecería Polar.....   | 27        |
| 2.3.4. Objetivo de Cervecería Polar.....   | 27        |
| 2.3.5. Cervecería Polar C.A. – Planta Oriente.....                                     | 27        |
| 2.3.5.1. Coordinación de Gestión de Gente, Cervecería Polar C.A Planta<br>Oriente..... | 28        |
| A.Misión de la Coordinación de Gestión de Gente.....                                   | 28        |
| B.Visión de la Coordinación de Gestión de Gente.....                                   | 29        |
| <b>2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....</b>  | <b>29</b> |
| Áreas operativas: .....  | 29        |
| Auditoría administrativa: .....  | 29        |
| Auditoría interna:.....  | 29        |
| Bienestar social:.....   | 29        |
| Elaboración:.....  | 29        |
| Envasado: .....  | 29        |
| Integral: .....  | 30        |
| Logística:.....  | 30        |
| Movilidad: .....   | 30        |
| Riesgo y continuidad operativa (R&CO): .....   | 30        |
| Seguridad física:.....   | 30        |
| Servicios industriales:.....   | 30        |
| Sistema: .....   | 30        |

|  |           |
|--|-----------|
| Sistema Integral de Auditoría de Gestión de Gente:.....  | 31        |
| Talento y cultura: .....   | 31        |
| <b>CAPÍTULO III.....</b>   | <b>32</b> |
| <b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>   | <b>32</b> |
| <b>3.1. Nivel de la investigación.....</b>   | <b>32</b> |
| <b>3.2. Diseño de la investigación .....</b>   | <b>32</b> |
| <b>3.3. Población.....</b>   | <b>32</b> |
| <b>3.4. Fuentes de información .....</b>   | <b>32</b> |
| 3.4.1. Fuentes de Información Primaria.....  | 32        |
| 3.4.2. Fuentes de Información Secundaria.....  | 33        |
| <b>3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....</b>   | <b>33</b> |
| 3.5.1. Técnicas de Recolección de Datos.....   | 33        |
| 3.5.2. Instrumentos de Recolección de Datos.....   | 33        |
| <b>3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....</b>   | <b>33</b> |
| 3.6.1. Técnicas de Procesamiento.....  | 33        |
| 3.6.2. Análisis de datos.....  | 33        |
| <b>CAPÍTULO IV.....</b>  | <b>34</b> |
| <b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>  | <b>34</b> |
| <b>CAPÍTULO V.....</b>   | <b>47</b> |
| <b>PROPUESTA DEL SISTEMA INTEGRAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN DE GENTE .....</b>   | <b>47</b> |
| <b>5.1. Objetivos del Sistema Integral de Auditoría de Gestión de Gente.....</b>   | <b>47</b> |
| 5.1.1. Objetivo General .....  | 47        |
| 5.1.2. Objetivos Específico .....  | 47        |
| <b>5.2. Descripción de los procedimientos para llevar a cabo la auditoría en los procesos administrativos de la Empresa.....</b> | <b>47</b> |
| 5.2.1. Planificación del Trabajo de Auditoría.....   | 48        |
| 5.2.1.1. Procedimientos Generales de la Planificación del Trabajo:.....  | 48        |
| 5.2.2. Ejecución del Trabajo de Auditoría .....  | 48        |
| 5.2.2.1. Procedimientos Generales para la Ejecución del Trabajo .....  | 48        |
| 5.2.3. Emisión del Informe de Auditoría .....  | 49        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>5.3. Propósito del Sistema Integral de Auditoría de Gestión de Gente.....</b>                                   | <b>50</b> |
| <b>5.4. Lineamientos para la ejecución. ....</b>   | <b>50</b> |
| <b>5.6. Normas que permitirán fortalecer el control interno de los procesos administrativos de la empresa.....</b> | <b>51</b> |
| <b>5.7. Propuesta del Sistema Integral de Auditoría de Gestión de Gente.....</b>                                   | <b>53</b> |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>   | <b>55</b> |
| <b>RECOMENDACIONES.....</b>  | <b>56</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>   | <b>56</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>   | <b>60</b> |
| <b>Hoja de Metadatos.....</b>  | <b>69</b> |

## **AGRADECIMIENTOS**

Los grandes logros en la vida traen consigo, enumerables sacrificios, esfuerzos y alegrías, hoy cuando por fin veo culminado uno de mis más anhelados sueños, quiero dar las más sinceras gracias a mi Dios Todopoderoso, por darme vida, salud y fortaleza, sobre todo por no dejarme caer ante las adversidades, por iluminar mi mente para encontrar el camino y llegar a este momento tan esperado después de largos años de esmero.

A mi madre por todo el amor y dedicación, jamás podré retribuirte todo lo que has hecho por mí, por hacer que nunca me faltara nada, este es el resultado de tu esfuerzo, Muchísimas Gracias!!!

A mi padre a quien le prometí alcanzar esta meta, y a quien le agradezco todo el amor que me dio. Te cumplí mi promesa mi viejo, para que desde el cielo celebras conmigo...

A mis hermanos que han sido mi guía para seguir adelante, a ustedes por estar presente en todo momento.

Para mi familia adorada, mil gracias por su apoyo incondicional y por ser una gran bendición en mi vida.

A Rossy quién a demás de ser mi compañera de tesis es una de mis grandes amigas, con quien he compartido largos años de mi vida y con la cual tengo muchísimas cosas en común que nos han



unido y mantenido fuerte en los peores momentos. Mil Gracias....

Sin dejar de lado a Mafe, Ana y Luis Germán, gracias por compartir conmigo cada una de mis tristezas, alegrías, fracasos y éxitos

A la Universidad de Oriente (U.D.O), Núcleo de Sucre, a los profesores del Programa de Gerencia de Recursos Humanos por proporcionarme las herramientas básicas para mi crecimiento profesional y personal.

A mi tutor Lcdo. Luís Martínez, por su dedicación y espíritu colaborador al transmitir sus conocimientos y experiencias, ya que cada unos de sus aportes fueron las bases para lograr esta meta. Muchísimas gracias profe por todo su apoyo y confianza!!!

A la Coordinación de Gestión de Gente de la Empresas Cervecería Polar C.A - Planta Oriente, a las Coordinadoras: Betty Castillo y Marieliza Pérez, a los analistas Lisne Rodríguez, Edith Méndez, Jimmy Lion, José Colina, Ismary Torres, María Teresa Rodríguez y María Figueroa, ya que sin su apoyo y colaboración no hubiese sido posible la realización de la tesis; a ustedes mil gracias por ayudarme y brindarme su amistad y compañerismo, así mismo a mis compañeros pasantes Jorge Ygualguna y Yenire León por los momentos compartidos y por el apoyo recibido.

De igual manera le doy las más sinceras gracias a todo el personal de Cervecería Polar C.A - Planta Oriente, por la

colaboración recibida para el logro de mis objetivos.

A todas las personas que de una manera u otra aportaron un granito de arena para la realización de la tesis.

A todos ustedes con Amor.

Muchas Gracias.

Lillian Tineo

“Nada de lo que vale la pena hacer puede hacerse solo, sino que debe hacerse en colaboración de otros”.

Og. Mandino

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente a Dios y a todos sus interceptores por ser mi luz y guía en este proyecto de vida que fue mi preparación como profesional, gracias señor por estar siempre presente en cada una de mis metas trazadas y por ayudarme a lograr este gran triunfo."GRACIAS"

A mis padres por su apoyo incondicional, durante toda mi formación profesional, ya que gracias a ellos he podido lograr mi objetivo de graduarme y ser Licenciada en Gerencia De Recursos Humanos. Los quiero

A todos los profesores de la carrera de Gerencia de Recursos Humanos, gracias a ustedes tengo los conocimientos necesarios para desarrollar el papel de gestora de personal, ya que el éxito laboral depende inicialmente de la calidad de la formación académica que se haya obtenido, siendo la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre considerada como una de las mejores por la excelencia de sus profesores y por los grandes profesionales que se forman en ella.

A mi tutor académico el profesor Luis Martínez por su apoyo incondicional en el desarrollo de nuestra tesis, gracias por ser nuestro guía y por todas sus orientaciones que fueron importantes para la elaboración y ejecución del trabajo de grado. Siempre estará presente en nosotras por ser usted una excelente persona y por habernos brindado de su ayuda académica, que nos permitió

obtener el título de licenciadas en Gerencia de Recursos Humanos.

Muy agradecida con la empresa Cervecería Polar C.A., Planta Oriente , por haberme brindado la oportunidad de realizar mis pasantías de grado específicamente con el personal de Gestión de Gente, quienes la integran la coordinadora Betty castillo, los analistas Lisne Rodríguez, José Colina, Jimmy Lion, Edith Méndez, María Figueroa y Ismary Torres quienes conforman un equipo excelente como gestores, cada uno con una personalidad única y admirable, el cual impartieron muchos de sus conocimientos para mi aprendizaje en el entorno laboral lo que me permitió crecer como persona y profesionalmente, contando también con su apoyo y confianza para el desarrollo de mi trabajo de grado. “Gracias”

Agradecida con todo el personal de Pepsi Cola Venezuela C.A, Planta Barcelona, por su buen trato, apoyo en el aprendizaje de mis pasantías y por hacerme sentir parte de ellos, admiro la excelencia y el gran equipo que son, ya que trabajan en conjunto para el logro de los objetivos propuestos por la misma. Adoptando de ellos el compromiso y dedicación que le brindan a su trabajo.”Gracias”

A mis amigas por contar siempre con su apoyo tanto en la parte académica como personal, gracias María Fernanda Yegres, Ana Pamphil y Lillian Tineo por ser las mejores amigas que Dios me pudo haber presentado, cada una de ustedes forman un elemento importante que ha consolidado nuestra verdadera amistad, jamás serán olvidadas por mí, siempre contarán conmigo en las buenas y malas, las quiero mucho.

Gracias Beatriz Yegres, por haberme ayudado a conseguir mis pasantías en la empresa Cervecería Polar C.A, Planta Oriente, y por brindarme de tu apoyo y amistad desde que inicie mi aprendizaje laboral en un estado nuevo. “Gracias”

A Jorge Ygualguana por habernos ayudado en la creación técnica de la propuesta del Sistema Integral de Auditoría de Gestión de Gente, gracias por tus ideas Impartidas.

Roselys Figueroa

## **DEDICATORIAS**

Quiero dedicárselo especialmente a mi Dios, por estar siempre a mi lado, por ser el principal acompañante durante mi carrera, por enseñarme en muchas oportunidades cosas realmente importantes y brindarme a diario la fuerza y el apoyo en los momentos cuando más lo necesité.

A mis padres por ser pilares fundamentales en mi vida y por todo sus sacrificios; a mi madre Lillian de Tineo por brindándome sus más sabios consejos, y darme las fuerzas necesaria para animar mi espíritu cada vez que decaigo, por enseñarme a amar y por estar a mi lado en cada uno de mis triunfos y fracasos, aquí están los resultados mamá.

A la memoria de mi padre Ramón Tineo a quien le doy mil gracias por haberme dado su incondicional amor, esfuerzo y apoyo para ser de mí la persona de hoy en día, para ti mi viejo para que desde el cielo te sientas orgullosos de mi. Te amo padre!!!

A mi hermanos Ramón y Carlos, quienes me han apoyado y motivado a lo largo de mi vida, y quienes sin su ayuda no hubiese podido alcanzar esta meta. Para ustedes hermanos!!!. De igual manera a toda mi familia por su eterna ayuda y amor, por estimularme a seguir adelante. Sin dejar de nombrar a mí cuñada Mónica Gómez.

A mis amigas y compañeras Roselys Figueroa, Ana Pamphil y

María Yegres, quienes me han demostrado su incondicional y eterna amistad, apoyo y colaboración a lo largo de nuestros estudios y en mi vida personal. A ti también querido amigo Luis Sánchez...

A todos ellos y a los que no he nombrando, pero que están en mi pensamiento, ofrezco el resultado de uno de mis esfuerzos más luchados.

Para todos ustedes.....

Lillian Tineo

### **DEDICATORIA**

A Dios por ser mi principal guía, y fuerza durante todo el periodo de preparación que tuve durante la carrera. Ya que siempre ha estado y está presente en mis caminos, cada triunfo obtenido por mí, estará dedicado a ti con mucho amor. Por eso te dedico mi título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos.

A mis padres por ser mi motor de vida y ejemplos a seguir, por su apoyo y fortaleza en el desarrollo y transcurso de la tesis de grado, ayudándome a concluir satisfactoriamente el mismo. De modo que les dedico este triunfo con todo el amor que les tengo.

A mis hermanos quienes me brindaron apoyo en mi preparación profesional, con mucho amor les dedico mi gran logro.

También dedico este logro al tutor académico quien nos dio sus orientaciones para la elaboración total de nuestra tesis de

grado, asiendo posible el desarrollo completo de este.

Le dedico a la empresa Cervecería Polar Planta oriente, C.A mi titulo de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos, ya que gracias a la oportunidad que me brindaron de realizar mis pasantías, pude desarrollar junto a mi compañera Lillian Tineo la tesis de grado, que fue un gran paso para obtener mi meta trazada.

Le dedico con mucho cariño a toda mi familia este título que obtuve con mucha disciplina, gracias por sus consejos y buenos deseos que estuvieron siempre presente para alcanzar mi meta.

Abuelos, Isidro Figueroa, Eudocia Patiño, Luisa Flores y Valentín Santacruz, les dedico este triunfo que obtuve con mucho esfuerzo y dedicación, ya que ustedes son unas de las personas que mas adoro en mi vida y le doy gracias a Dios por haberme dado los mejores abuelos del mundo, y a pesar de que uno de ellos está en el cielo espero que este orgulloso de mi.

A mis amigas también les dedico este logro, ya que con ellas compartí todo el transcurso y desarrollo de la carrera, en ese periodo hubo mucho apoyo, comprensión, orientación, consejos y confianza lo que hizo de nosotras unas grandes mujeres que se prepararon como profesional y que hoy en día somos las mejores amigas.

Roselys Figueroa





## **ÍNDICE DE TABLA**

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

UNIVERSIDAD DE ORIENTE



NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**Sistema integral de auditoría de gestión de gente aplicado a los procesos administrativos del personal de cervecería polar c.a, planta oriente Barcelona-estado Anzoátegui año 2011**

Autoras: Br. Lillian Tineo  
Br. Roselys Figueroa  
Asesor: Luis Martínez  
Cumaná; marzo de 2012

**RESUMEN**

La presente tesis tiene como objetivo proponer un Sistema Integral de Auditoría de Gestión de Gente aplicado a los procesos administrativos del personal de la empresa Cervecería Polar C.A- Planta Oriente, el cual permita determinar si los procedimientos, normas y políticas establecidas por la gerencia se están llevando de manera adecuada, para así poder controlar cada una de las gestiones de los trabajadores, auditando aspectos tales como reporte de: ausencias justificadas e injustificadas, accidentes laborales, compensatorios, horas extras, entre otros, y cuyos resultados permitan tomar decisiones acertadas para mejorar el desempeño y lograr los objetivos propuestos por esta organización. En este trabajo el nivel de investigación utilizado fue descriptivo, con un diseño documental de campo. La población estudiada alcanzó la cifra de 88 supervisores de la empresa, las fuentes de información fueron primarias y secundarias. Dentro de las técnicas de recolección de datos empleadas se encuentra, la observación directa y entrevistas, se diseñó el cuestionario como instrumento para la recolección de datos, aplicándolo a los supervisores de las distintas áreas de la organización, finalmente se planteó la propuesta, basándose en la adaptación de los elementos contemplados en la realidad estudiada, así como también en las teorías de auditoría. Dentro de las conclusiones fundamentales alcanzadas se mencionan las siguientes: La coordinación de Gestión de Gente a pesar de tener establecidos cuales son los procedimientos administrativos del personal, no cuentan con la información oportuna de los mismos; lo que ocasiona desviaciones en el alcance de los objetivos. Tomando en consideración las debilidades existentes en la Coordinación, se evidencia la necesidad de aplicar el Sistema Integral de Auditoría el cual está orientado a promover la eficiencia de los procesos y al mismo tiempo suministrarle las recomendaciones necesarias para el fortalecimiento de los controles internos.

**Palabra clave:** auditoría administrativa, gestión de gente y procesos administrativa.

## INTRODUCCIÓN

En toda organización la principal tarea y responsabilidad de la gerencia es examinar la eficiencia de sus metas, para esto se hace necesario que las empresas cuenten con un proceso de auditoría interna. El cual le permitirá evaluar las operaciones financieras, administrativas y contables, cuyo resultado va a constituir la base para la toma de decisión en los más altos niveles de la organización. Además es de suma importancia que exista una revisión regular por parte un personal calificado para determinar que el sistema de control interno en general es el adecuado, y mediante pruebas constantes, establecer que han resultado operativamente efectivos. De existir fallas o deficiencias en las condiciones existentes del sistema, el mismo debe ser modificado apropiadamente efectuando los cambios necesarios a las nuevas situaciones.

Asimismo la auditoría interna tiene la ventaja de que puede actuar periódicamente realizando revisiones globales, como parte de su plan anual y de su actividad normal. Los auditados conocen estos planes y se habitúan a las auditorías, especialmente cuando las consecuencias de las recomendaciones habidas benefician su trabajo. Los servicios de auditoría comprenden la evaluación objetiva de las evidencias, efectuada por los auditores internos, para proporcionar una conclusión independiente que permita calificar el cumplimiento de las políticas, reglamentaciones, normas, disposiciones jurídicas u otros requerimientos legales; respecto a un sistema, proceso, subproceso, actividad, tarea u otro asunto de la organización a la cual pertenecen.

Es importante destacar que en muchas organizaciones no existen herramientas de control que les permitan conocer si los indicadores de gestión se están desarrollando eficientemente y si los procesos se están realizando de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa. La organización Cervecería Polar C.A - Planta

Oriente , específicamente la Coordinación de Gestión de Gente está caracterizada justamente por presentar esta situación, ya que no cuenta con un sistema integral de auditoría; por tanto la misma carece de mecanismos que permitan evaluar y vigilar el grado de eficiencia, eficacia y transparencia con que manejan las áreas los procesos administrativos del personal de dicha organización, ocasionando el descontrol en la retroinformación que debe manejar tanto la Coordinación como las distintas áreas sobre los tramites de los trabajadores.

Considerando lo antes mencionado se hizo necesario proponer un Sistema Integral de Gestión de Gente aplicados a los procesos administrativos del personal de Cervecería Polar C.A - Planta Oriente Barcelona - estado Anzoátegui, que ayudaría a detectar y corregir desviaciones a tiempo, así como darle a la gerencia las recomendaciones necesarias para el fortalecimiento de los controles internos o sugerir otros nuevos.

El siguiente trabajo de investigación se ha estructurado en cinco (05) capítulos los cuales se describen a continuación:

**Capítulo I:** conformado por el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y la justificación.

**Capítulo II:** contiene el marco teórico, referencia de la investigación, términos básicos e identificación de la empresa objeto de estudio.

**Capítulo III:** el marco metodológico, tipo y nivel de la investigación, población, fuentes de información, técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

**Capítulo IV:** el cual contempla la presentación y análisis de los resultados obtenidos

en la investigación.

**Capítulo V:** la propuesta del Sistema Integral de Auditoría de Gestión de Gente.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones sugeridas para solventar la problemática planteada.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones son consideradas elementos fundamentales que cumplen importantes funciones como productoras de bienes y servicios, promotoras del desarrollo económico y social de los países por medio de la competitividad y la innovación. Están compuestas por subsistemas interrelacionados entre sí que cumplen actividades especializadas para alcanzar determinados objetivos, las organizaciones pueden definirse según Matéu (1984, p.24) como un:

Sistema social complejo e interdependiente cuya dinámica depende no sólo de las aptitudes, valores, actitudes, necesidades y experiencias de sus miembros, de los procesos sociales internos y externos –interpersonales, de grupo e intergrupo- sino también de los cambios culturales y técnicos de su entorno.

De lo anterior expuesto se infiere que las organizaciones son entidades que gozan de elementos y características diversas, que en su esencia son creadas por los seres humanos, con el fin de lograr ciertos objetivos que mediante el esfuerzo individual no podrían alcanzar, y que con el paso del tiempo se han ido especializando y conforman una realidad y necesidad imperante en la sociedad actual.

Las organizaciones deben procurar una gestión eficiente de todos sus recursos, ya sean financieros, materiales o humanos, siendo éste último el más importante, el que le da vida a los demás y el único capaz de presentar ansias de superación y formación profesional, por lo que se requiere que sea altamente calificado, consecuente, dispuesto y abierto al cambio. El talento humano es el encargado de controlar y llevar a cabo las actividades propias de cualquier empresa, y es por ello



que debe poseer los conocimientos, destrezas y habilidades necesarias, ser receptivos a la adquisición de nuevos conocimientos y estar lo suficientemente estimulado para el alcance de los objetivos organizacionales en conjunción con sus metas individuales.

Sabiendo que las organizaciones no funcionan de manera imprevista ni tampoco por sí solas, estas requieren de acciones provenientes de los individuos, las cuales permitan evaluar la eficiencia de las operaciones por medio del uso de mecanismos de control que ayuden a ejercer un registro exhaustivo de los distintos procedimientos llevados a cabo dentro de las empresas, es por ello que los mismos consideran que las auditorías Internas representan una herramienta importante para detectar en qué medida los procesos son ejecutados de manera adecuada y eficaz.

En tal sentido la auditoría Interna según Whittington (2000, p.592), es “una actividad de evaluación independiente establecida dentro de una organización para examinar y evaluar sus actividades como un servicio para la organización”.

Por su parte Cepeda (1996, p.425), la define “como un examen que es realizado por auditores internos o que pertenecen a una organización. Esta auditoría es realizada por un Departamento o Unidad que tiene la función de evaluar permanentemente e independientemente en cada organización si el sistema de control interno está operando de manera efectiva y eficiente”.

De acuerdo a lo planteado se infiere que la auditoría interna es la evaluación permanente e independiente de los distintos procesos dentro de las organizaciones, siendo su objetivo principal apoyar a los miembros de las empresas en el desempeño de las diversas actividades que se llevan a cabo, proporcionándoles análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concernientes a los mismos, por lo que ayuda a detectar en qué medida los controles internos son adecuados y

eficaces minimizando las ineficiencias y maximizando la eficiencia y eficacia en ellos.

La auditoría interna juega un papel de suma importancia para las organizaciones, debido a que permiten conocer las estrategias, objetivos, fortalezas y debilidades de las mismas. Además pretende evaluar y proporcionar la información del entorno donde se desarrollan, Identificando las principales áreas que puede amenazar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. En tal sentido se necesitan de técnicas y normas encaminadas a proporcionar retroinformación y por ende introducir cambios con el fin de incrementar la efectividad de la administración del capital humano.

Cabe destacar que la auditoría interna puede ser de tres tipos: la auditoría administrativa, operacional y financiera, siendo de interés para la investigación la auditoría administrativa, ubicada dentro del campo de la administración, y la cual persigue controlar y comparar el estado actual de la empresa y qué tan lejos está de lo que quiere ser y qué medidas adoptar para alcanzar sus metas o qué cambios pertinentes deben hacerse para acceder a un mejor nivel de desempeño, y cuyo objetivo consiste en apoyar a los miembros de la organización en el desempeño de sus actividades.

Según Fernández (1989, p.17), “La auditoría administrativa, independientemente de ser ella misma parte integrante del sistema total de control superior, es la principal herramienta para la revisión y evaluación de los resultados logrados. Cumple con una doble misión: primero, como parte integrante del control superior; es decir, un medio para obtener y mantener el control; el segundo es; el medio principal para la medición y evaluación de resultados”.

Tomando en cuenta que un Sistema Integral de Auditoría es un procedimiento

relevante para cualquier organización, se plantea desarrollar la investigación en la Empresa Cervecería Polar C.A., Planta Oriente, con sede en Barcelona estado Anzoátegui, consagrada a ofrecer productos de alta calidad en el sector de bebidas a base de cebada malteada (cerveza y malta) y uvas fermentadas (vinos y sus derivados), que desde sus inicios en el año de 1941 ha estado altamente comprometida con su gente.

Dado que es una organización con una misión y visión muy sólida, lo cual le ha permitido establecerse por años en el mercado de cervezas en toda Venezuela, creando valores que han sido de guía para lograr cada uno de sus objetivos planteados; entre estos está la integridad, la excelencia, alegría y pasión por el bien, siendo lo que promueve el trabajo en equipo con dedicación para obtener calidad y seguridad en los procesos. Con el fin de brindar los mejores servicios a sus clientes.

Actualmente, la Coordinación de Gestión de Gente de Cervecería Polar C.A., Planta Oriente no cuenta con un Sistema Integral de Auditoría, que le permita revisar permanentemente si los procedimientos, normas y políticas establecidas por la gerencia se estén llevando a cabo de la manera más adecuada.

En tal sentido, es menester determinar los lineamientos requeridos para la creación de un sistema integral de auditoría, optándose esta iniciativa en la Empresa Cervecería Polar C.A., Planta Oriente, específicamente en la Coordinación de Gestión de Gente, dado que esta necesidad surgió del grupo de analistas de la misma; ya que no disponen secuencialmente de las informaciones recurrentes que presentan los trabajadores en su área, Es por ello que es de gran importancia controlar cada una de las gestiones de documentación concernientes a los laborantes, entre ellos la ausencia justificadas e injustificadas, accidente laboral, permisos médicos, cargas de días por paternidad, compensatorios, suplencias, cambio de jornada laboral, control de reposos, entre otros. Siendo estas las que se hacen presentes en las desviaciones de

los procesos administrativos existentes, afectando así el desarrollo eficientes de ellas, de igual manera les impide a los miembros de la unidad llevar un control actualizado de estos procedimientos, por lo que son afectados directamente al momento de ser auditados por otras áreas de la organización.

De continuar con ésta problemática la Coordinación de Gestión de Gente corre el riesgo de no garantizar el desempeño eficaz y eficiente en el desarrollo de los procesos administrativos del personal, debido a que si no son aplicados de manera adecuada y con la formalidad que estos exigen se puede impedir el alcance de los objetivos propuestos, lo cual es una fuerte debilidad que puede acarrear graves problemas a la organización.

Antes la situación planteada surgen las siguientes interrogantes:

¿Cómo proponer un Sistema Integral de Auditoría de Gestión de Gente aplicado a los procesos administrativos del personal de Cervecería Polar C.A., Planta Oriente Barcelona- estado Anzoátegui año 2011?

¿Cuáles son las áreas donde se llevan a cabo los procesos administrativos de la Empresa Cervecería Polar C.A., Planta Oriente?

¿Qué funciones desarrollan las áreas administrativas de la Empresa Cervecería Polar C.A., Planta Oriente?

¿Cuáles son los indicadores de control sobre las gestiones que cumple cada área en la Empresa Cervecería Polar C.A., Planta Oriente?

¿Cuáles son los lineamientos de ejecución del Sistema Integral de Auditoría de Gestión de Gente en la Empresa Cervecería Polar C.A., Planta Oriente?

## **1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. Objetivo General**

Proponer un Sistema Integral de Auditoría de Gestión de Gente aplicado a los procesos administrativos del personal de Cervecería Polar C.A., Planta Oriente Barcelona- estado Anzoátegui año 2011

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Identificar las áreas donde se llevan a cabo los procesos administrativos del personal de Cervecería Polar C.A., Planta Oriente.
- 
- Conocer las funciones de las áreas administrativas de Cervecería Polar C.A., Planta Oriente.
- Establecer indicadores de control sobre las gestiones que cumple cada área de Cervecería Polar C.A., Planta Oriente.
- Desarrollar lineamientos para la ejecución del Sistema Integral de Auditoría para la Coordinación de Gestión de Gente en la Empresa Cervecería Polar C.A., Planta Oriente.

## **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Contar con un Sistema Integral de Auditoría es de gran importancia para las organizaciones debido a que representa un medio de control para evaluar y obtener resultados que permitan tener certeza de que los planes y las operaciones están funcionando de acuerdo a los lineamientos establecidos en la planificación, además

aporta elementos para mejorar los procesos en toda organización.

En tal sentido, la finalidad de la investigación, es proponer un SISTEMA INTEGRAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN DE GENTE APLICADO A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL PERSONAL DE CERVECERÍA POLAR C.A., PLANTA ORIENTE BARCELONA - ESTADO ANZOATEGUI AÑO 2011, que permitirá detectar si los procedimientos de control interno se están llevando o no de acuerdo a las normas y políticas establecidas, y cuyos resultados permitan tomar decisiones acertadas para mejorar el desempeño y lograr los objetivos propuestos por esta organización. Además de crear compromiso en los trabajadores fomentando con profesionalismo el trabajo en equipo, utilizando los recursos modernos y actuando con normas y procedimientos ajustados a la realidad en las diferentes áreas, de tal manera de dar un ejemplo y carácter de continuidad a esta gestión.

Es por esto que este sistema se presenta como una herramienta eficiente y efectiva para la Coordinación de Gestión de Gente, ya que está orientado a minimizar las fallas que puedan estar existiendo dentro de las distintas dependencias que conforman a Cervecería Polar C.A., Planta Oriente.

El Sistema Integral de Auditoría, representará un instrumento útil, debido a que ayudará a salvaguardar los procesos internos de la empresa Cervecería Polar C.A., Planta Oriente concerniente a los aspectos laborales, suministrando registros e informes pertinentes del mismo, así como también permitirá que la Coordinación de Gestión de Gente maneje y controle la información, con el objeto de dar respuestas oportunas en las secciones de auditoría a las cuales son sometidos periódicamente para la mejora continua de cada uno de los procesos.

Desde el punto de vista académico y metodológico la investigación buscará afianzar conceptos, teorías y prácticas en materia de auditoría interna, debido a que

puede ser de gran ayuda para futuros trabajos de investigación de dicha temática.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

#### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Romero (1995). Realizó una investigación para optar al título de Licenciado en Administración, titulado “Auditoría administrativa efectuada en la empresa la Coposa. S.A. Maturín – Monagas”. El objetivo general del trabajo fue: analizar la auditoría administrativa efectuada en la empresa la Coposa. S.A. Maturín – Monagas, que arrojó las siguientes conclusiones: la empresa no cuenta con controles adecuados que verifiquen o midan el desempeño de las actividades y si se están llevando a cabo de acuerdo con lo planeado. No existen procedimientos fijos ni estandarizados para la realización de todas las tareas.

Núñez (2005) Realizó una investigación para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública, titulado: “Lineamientos para el establecimiento de un departamento de auditoría interna en la empresa privada agroindustrial Galicia C.A.”, El objetivo general de trabajo fue: formular lineamientos para el establecimiento de un departamento de auditoría interna en la empresa privada Agroindustrial Galicia C.A., que arrojó las siguientes conclusiones: los controles internos establecidos no son aplicados permanentemente, la empresa a pesar de tener establecidas las funciones de cada departamento y los procedimientos para la realización de la diferentes actividades, no cuenta con manuales de descripción de cargo, normas y procedimientos, lo que ocasiona desviaciones en el desempeño de las funciones.

A través de los antecedentes ya expuestos se puede afirmar que el estudio de la auditoría, ha sido de gran interés en los últimos años, donde estos autores coinciden que esta herramienta permite de manera objetiva promover la eficiencia en cada uno de los procesos que efectúan las organizaciones, es por ello que la misma proporciona



múltiples beneficios con el fin de minimizar las fallas y contribuir con el logro de los objetivos organizacionales. Por ende estas referencias de la investigación tienen relación directa e indirecta con el trabajo que se pretende realizar, debido que tocan las variables del objeto de estudio, y reúnen aspectos importantes a considerar en el desarrollo de la misma.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. Auditoría**

“La palabra auditoría proviene del latín auditorius, y de esta proviene la palabra auditar, que se refiere todo aquel que tiene la virtud de oír.

Hoy día la auditoría no se limita a verificar el cumplimiento de los principios contables establecidos, ni al estudio de la veracidad de los hechos registrados y cumplimientos de los sistemas y procedimientos administrativos adoptados por la organización.

Chiavenato (1994, p.546), define a la Auditoría como “Sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y eficacia del programa de desarrollo”

Por su parte Arens (1996, p.29) expresa que es: “La evaluación y acumulación de evidencias sobre información cuantificable de una entidad para determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos”.

Mientras que para Holmes (1984, p.5):“...es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de

tales demostraciones, registros y documentos”.

De lo anterior expuesto se infiere que la auditoría es un examen crítico pero no mecánico, que no implica preexistencia de fallas en la entidad auditada y que persigue el fin de evaluar y mejorar la eficacia y eficiencia de la organización, teniendo como objetivos principales el control de la función administrativa, el análisis de la eficacia de los sistemas que conforman la empresa, la verificación del cumplimiento de las políticas y la revisión de la eficaz gestión de los recursos materiales y humanos.

Suárez (1991, p.51) hace mención a que la nueva auditoría ya no comprende sólo los controles tradicionales, sino que en la búsqueda de proteger los activos de la organización audita el cumplimiento de normativas (sean éstas internas o externas), políticas y directrices, y principios fundamentales de la gestión moderna, en todo lo pertinente a la calidad de los productos y servicios, los niveles de satisfacción de los clientes, la eficiencia de los procesos administrativos y productivos. En el caso de los procesos administrativos y productivos deberá contarse con auditores capacitados debidamente en dichas áreas y sus informes tendrán un enfoque netamente de asesoramiento.

#### **2.2.1.1 Clasificación de la Auditoría**

Tradicionalmente se ha hablado de la auditoría contable o financiera, aún cuando luego han aparecido divisiones de la misma. Actualmente puede decirse que el concepto de auditoría es bastante amplio como para abarcar otros tipos de auditorías hallados en el curso de la investigación.

##### **A. Auditoría Externa**

Es un examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un auditor sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento. El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la Fe Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada. La auditoría externa examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre los mismos.

Este tipo de auditoría se lleva a cabo cuando se tiene la intención de publicar el producto del sistema de información examinado con el fin de acompañar al mismo una opinión independiente que le dé autenticidad y permita a los usuarios de dicha información tomar decisiones confiando en las declaraciones del Auditor. (<http://www.gerencie.com/auditoria-externa.html>).

## **B. Auditoría Interna**

Santillana (2004, p.39), “expresa que la auditoría interna “es una función independiente de evaluación, establecida dentro de una organización para examinar y evaluar sus actividades como un servicio de la misma organización en el desempeño efectivo de sus responsabilidades”.

Por su parte Cepeda (1996, p 425), la define “como un examen que es realizado por auditores internos o que pertenecen a una organización.

Cabe destacar que la auditoría Interna no es más que un examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una organización, realizado

por el personal de la misma, utilizando técnicas determinadas, con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la institución. Dichos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a terceros debido a que no se producen bajo la figura de la Fe Pública.

- **Características de la Auditoría Interna**

Cepeda (1996, p.58), señala las siguientes:

- Es una función inscrita en la estructura de la organización.
- 
- Analiza la veracidad de la información que se reporta a la gerencia.
- Informa sobre el cumplimiento y mantenimiento de la eficiencia, eficacia y economía en los sistemas y procedimientos de la organización.

- **Objetivo de la Auditoría Interna**

Cepeda (1996, p.58) detalla algunos de los objetivos que son:

- Evaluar permanente e independientemente para determinar si el control interno está operando de forma efectiva y eficiente.
- Revisar los controles establecidos para asegurar que la información es exacta, integra y oportuna.
- Dar recomendaciones a la Gerencia para fortalecer los controles internos existente o para sugerir unos nuevos.

- Promover la eficiencia de los procedimientos existente.
- Tener una posición crítica frente a la exactitud de la información y observar el cumplimiento de los procedimientos en la gestión de la organización

En forma general el objetivo de la auditoría interna es proporcionarles a todos los miembros de la organización las evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información relacionada con las actividades realizadas, así como también evaluar la adecuada eficiencia de los controles internos a un costo razonable.

- **Funciones de la Auditoría Interna**

Cepeda (1996, p.59), señala que las funciones básicas de la auditoría interna son las siguientes:

- Diseñar y ejecutar un plan de auditoría que comprenda la revisión y evaluación anual de las áreas y operaciones de la organización, tanto manual como computarizada.
- Presentar informes a la gerencia de la organización con los resultados de la gestión y donde establezcan las recomendaciones en materia de control interno que se deben desarrollar a corto y mediano plazo.
- Verificar que la administración de la organización, al desarrollar sus actividades, se ajustan a las políticas y los procedimientos financieros de gestión y de resultados.
- Examinar los informes de las auditorías externas y formular sus comentarios y recomendaciones a la gerencia.

- **Beneficios de la Auditoría Interna**

El propósito de la auditoría interna es proporcionar un medio de control interno y determinar la efectividad de otros controles. Son muchos los beneficios que se obtienen de un [proyecto](#) de auditoría efectivo, entre los que destacan:

- Permite determinar si los sistemas y procedimientos establecidos son efectivos para alcanzar los [objetivos](#) fijados y asegurar el cumplimiento de las políticas establecidas.
- La auditoría interna hace recomendaciones para el mejoramiento de las políticas, procedimientos, sistemas, etc.
- Suministra un medio de proveer un mayor grado de delegación de autoridad y si es necesario, un medio para facilitar la [descentralización](#) de las operaciones.
- Facilita la ayuda primordial a la dirección al evaluar de forma relativamente independiente los sistemas de organización y de administración.
- Facilita una evaluación global y objetiva de los problemas de la empresa, que generalmente suelen ser interpretados de una manera parcial por los departamentos afectados.
- Pone a la disposición de la gerencia un profundo conocimiento de las operaciones de la empresa, proporcionado por el trabajo de verificación.

El [éxito](#) de la auditoría interna depende no sólo de la [actitud](#) de la dirección superior, sino también del grado de aceptación acordado al equipo de trabajo de auditoría por los niveles medio y bajo de la empresa.

- **Tipos de Auditoría Interna**

Hurtado, (2007) en su ensayo publicado en la página web: <http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Fin/auditoria-concepto-funciones.html>, expresa que la auditoría interna Abarca tres tipos: la operacional, la financiera y la administrativa.

- **Auditoría Operacional**

Se encarga de promover la eficiencia en las operaciones, además de evaluar la calidad de las operaciones.

- **Auditoría Financiera**

Es el examen total o parcial de la información financiera y la correspondiente operacional y administrativa, así como los medios utilizados para identificar, medir, clasificar y reportar esa información.

De la anterior definición se desprende que la auditoría financiera es un [proceso](#) cuyo resultado final es la emisión de un [informe](#), en el que el auditor da a conocer su opinión sobre la situación financiera de [la empresa](#).

- **Auditoría Administrativa**

Actualmente existen diversas definiciones de auditoría administrativa basadas en los criterios de importantes autores y entre los cuales se pueden encontrar:

Según Fernández (1972, p.58) es la “Revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y participación individual de los integrantes de la institución”.

Por su parte Santillana (2004, p.44) “expresa que la auditoría administrativa se debe de ocupar de verificar, evaluar y promover el cumplimiento y apego al correcto funcionamiento de las fases o elementos del proceso administrativo y lo que incide en ello, complementando su acción con la evaluación de la calidad de la administración en su conjunto”.

Finalmente Franklin (2007, p.11) dice que “es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de conocer su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y crear una ventaja competitiva sustentable”.

De las definiciones expuestas se puede apreciar que la auditoría administrativa es un examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora. Cabe destacar que este tipo de auditoría surge de la necesidad de medir y cuantificar los logros alcanzados por las empresas en un período de tiempo determinado.

La auditoría administrativa forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.



### ▣ **Propósito de la Auditoría Administrativa**

Según la Universidad Nacional Abierta (1990, p.425) considera que el propósito de este tipo de auditoría se representan en los siguientes puntos:

- Revisar objetivos y delimitar responsabilidades.
- Ubicar donde existen pérdidas o deficiencia.
- Proponer mejoras en los sistemas, procedimientos y métodos.
- Mejorar o implementar controles.

Cabe destacar que este tipo de auditoría lo que busca es descubrir las deficiencias o irregularidades en los procesos administrativos dentro de las organizaciones, con la finalidad de ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz, por medio de los resultados obtenidos.

### ▣ **Objetivos de la Auditoría Administrativa**

Franklin (2007, p.15) expresa que entre los objetivos prioritarios se encuentran:

**De control:** destinados a orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.

**De productividad:** encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica

administrativa instituida por la organización.

**De organización:** determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

**De servicio:** representan la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

**De calidad:** disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.

**De cambio:** la transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

**De aprendizaje:** permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.

**De toma de decisiones:** traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

De lo anterior expuesto se infiere que la auditoria administrativa tiene como objetivo, verificar cada uno de los procesos administrativos que desenvuelven las

organizaciones, de modo de validar que los mismos se estén llevando a cabo de acuerdo a los lineamientos establecidos por ellas. Este tipo de auditoría crea un impacto positivo en las debilidades detectadas, ya que los auditores desarrollan la mejora continua en que deben de ser sometidos los procesos, por lo que queda de parte de los auditados efectuar dichas sugerencia, para consolidar un avance productivo y eficiente en sus labores.

### ▣ **Alcance de la Auditoría Administrativa**

Por lo que se refiere a su área de influencia, comprende la estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta connotación incluye aspectos tales como:

- ▣ Naturaleza jurídica.
- ▣ Criterios de funcionamiento.
- ▣ Estilo de administración y proceso administrativo.
- ▣ Sector de actividad y Ámbito de operación.
- ▣ Número de empleados.
- ▣ Relaciones de coordinación.
- ▣ Desarrollo tecnológico, sistemas de comunicación e información.
- ▣ Nivel de desempeño.

- Trato a clientes (internos y externos).
- Entorno, Productos y/o servicios.
- Sistemas de calidad

El alcance de la auditoría administrativa depende de ciertos factores inherentes a ellas, por lo que es llevada a cabo según el sentido que tenga para la dirección de la organización, ya que su intención es examinar y valorar los métodos y procedimientos en todas sus fases.

#### **2.2.1.2. Normas de auditoría**

Santillana (2004, p.74) expresa que las normas de auditoría “Son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de este trabajo”, se clasifican en tres tipos: normas personales, de ejecución del trabajo y de información.

##### **A. Normas personales**

Según Santillana (2004, p.76), “Se refiere a las cualidades que el auditor debe de tener para poder asumir, dentro de las exigencias que el carácter profesional de la auditoría impone, un trabajo de este tipo”. Como puede ser:

- Entrenamiento técnico y capacidad profesional.
- Cuidado y diligencia profesional.
- Independencia.

## **B. Normas de ejecución del trabajo**

Santillana (2004, p.77), expresa que el auditor debe de tener en cuenta los siguientes elementos:

- Planeación y Supervisión. El trabajo de auditoría debe de ser planeado adecuadamente y, si se usan ayudantes, estos deben de ser supervisados en forma apropiada.
- Estudio y evaluación de control interno. Estos le servirán de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en el.
- Obtención y evidencia suficiente y competente, esta es necesaria para determinar una basa objetiva para su opinión.

## **C. Normas de información**

Santillana (2004, p.78), señala que “Es el resultado final del auditor, es su dictamen mediante el, pone en conocimiento de las personas interesadas los resultados de su trabajo y la opinión que se ha formado a través de su examen.

### **2.2.1.3. El auditor**

Según Mendivil (2005, p.2) señala que es la “persona capacitada y experimentada que se designa por una autoridad competente, para revisar, examinar y evaluar los resultados de la gestión administrativa y financiera de una entidad con el propósito de informar o dictaminar acerca de ella.

## **A. Tipos de Auditor**

Mendivil (2005, p.2) en su libro titulado elementos de auditoría señala que existen dos tipos de auditores:

- **Auditor Externo**

“Profesionistas que no dependen de la empresa, ni económicamente ni bajo cualquier otro concepto, y a los que se reconoce un juicio imparcial merecedor de la confianza de terceros”.

- **Auditor Interno**

“Depende del negocio y actúa revisando los aspectos que interesan particularmente a la administración, aunque puede efectuar revisiones programadas sobre todos los aspectos y registros de la empresa”.

## **2.3. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

La información suministrada a continuación fue obtenida por medio del portal de Empresas Polar C.A: <http://portal.netpolar.com/irj/portal>. Así como también a través de la Coordinación de Gestión de Gente de Cervecería Polar C.A., Planta Oriente.

### **2.3.1. Reseña histórica de Cervecería Polar C.A**

Desde 1855 la firma familiar Mendoza & Compañía estuvo dedicada a la fabricación de jabones, hasta que en 1935 Lorenzo Alejandro Mendoza Fleury decidiera ampliar sus líneas de negocio, dando pie a la creación de un proyecto para establecer una industria cervecera. Cuatro años después, llega al Puerto de La Guaira la embarcación que traía los equipos necesarios para instalar la primera planta de Cervecería Polar.

La producción comenzó en Antímamo en 1941 con un recurso humano conformado por 50 personas, una capacidad instalada de 30 mil litros mensuales y con el lanzamiento de dos productos al mercado: Cerveza Polar y Bock.

Sin embargo, no es sino hasta 1942 cuando la cerveza Polar adquiere un sabor único y tropicalizado; esta fórmula fue desarrollada por Carlos Roubicek quien adaptó a la cerveza europea al paladar venezolano, tomando en cuenta las condiciones climáticas del país.

A sólo cuatro años de la inauguración de la pequeña industria de Antímamo, Polar fue considerada la cervecería más moderna y mecanizada de Latinoamérica, luego de realizar algunas mejoras y ampliaciones de sus instalaciones.

Para 1950 crece la producción y por ende la distribución de los productos de Cervecería Polar, pues se inicia el funcionamiento de una segunda Planta cervecera, esta vez en el Oriente del País. De esta planta sale Maltín Polar, una bebida creada para satisfacer los paladares en búsqueda de una bebida refrescante y nutritiva. Crecimiento de la Cervecería Polar.

Al año siguiente el 8 de abril de 1951, se suma otra planta y nace la moderna Cervecería Polar C.A. asentada en una antigua hacienda ubicada en el este de

Caracas, específicamente en Los Cortijos con una capacidad de producción de 500 mil litros mensuales y 140 empleados.

Contando para entonces con tres plantas cerveceras en operación y siendo hojuelas de maíz uno de sus ingredientes fundamentales de la exitosa fórmula ideada por Roubicek para la cerveza Polar, la empresa decide construir su propia planta procesadora de maíz en Turmero, estado Aragua, con el fin de sustituir la importación y autoabastecerse. Esta decisión sería un paso determinante en el posterior desarrollo del negocio de alimentos.

A mediados de la década de los 50's y con la incorporación de nuevos productos Cervecería Polar pasa a ser Empresas Polar. Siempre manteniendo la producción de la cerveza y malta.

En 1961, comienza la producción de la Cervecería Modelo C.A. en Maracaibo, con una capacidad de 4 millones de litros mensuales en sus inicios. Posteriormente, en 1978, se inaugura Cervecería Polar del Centro C.A. que, en el momento, fue el complejo más grande de Latinoamérica. Ésta, se encuentra ubicada en la población de San Joaquín, estado Carabobo.

En la actualidad, los productos ofrecido por Cervecería Polar son:

- Maltín Polar: malta número uno de Venezuela. Es una bebida sin alcohol, nutritiva, refrescante. saludable, natural y de sabor único, brinda la energía necesaria para continuar con el rápido ritmo de la vida moderna.
- Maltín Polar Light: prácticamente nueva en el mercado, la Maltín Light es una opción para aquellos amantes de la malta pero baja en calorías y endulzada con Splenda.



- Polar Ice: es la cerveza venezolana que se caracteriza por su suavidad excepcional y sabor refrescante.
- Polar Light: conocida como la primera cerveza ligera de Venezuela, ofrece un sabor suave y el cuerpo perfecto.
- Pilsen: la primera y tradicional cerveza polar, es una adaptación tropicalizada de la típica cerveza Europea.
- Solera: conocida como la cerveza Premium de Venezuela o simplemente la verde, es la única que ofrece las características perfectas de la cerveza con un grado más de alcohol.
- Solera Light: es la versión ligera de la cerveza Premium de Venezuela.

### **2.3.2. Misión de Cervecería Polar**

Incrementar la participación de mercado en el negocio de cerveza y potenciar el tamaño del mercado de malta y derivados del vino para maximizar el valor de la compañía a largo plazo, consolidando eficiencias y mayor alcance en nuestra distribución, ofreciendo un portafolio de productos y marcas que maximicen nuestra participación de mercado y rentabilidad, promoviendo el consumo responsable.

### **2.3.3. Visión de Cervecería Polar.**

Máxima participación del mercado en el negocio de cerveza y desarrollo de los mercados de malta y vinos, que optimicen la rentabilidad.

### **2.3.4. Objetivo de Cervecería Polar**

Promover un desarrollo eficiente y eficaz en los procesos de cerveza y maltas, buscando así ser competitivos en el mercado de bebidas, donde se encuentra una diversidad de preferencia por parte de los consumidores y es lo que estimula a Empresas Polar a estar en una constante búsqueda de mejores y más efectivas formas de alcanzar el éxito.

### **2.3.5. Cervecería Polar C.A. – Planta Oriente**

Cervecería Polar C.A., Planta Oriente, forma parte de la Unidad Estratégica de Negocio de Cerveza y Malta de Empresas Polar (UENC&M). Se encuentra ubicada en la carretera negra km. 15 sector ojo de agua, vía naricual, Barcelona - estado Anzoátegui, Venezuela y ocupa un área aproximada de 30 hectáreas. (Ver anexo N° 1)

En 1950, Cervecería Polar C.A., Planta Oriente, comienza sus operaciones cubriendo los mercados de Nueva Esparta, Sucre, Monagas y Anzoátegui, con capacidad inicial instalada de 500 mil litros al mes y 57 trabajadores y contaba con una sola línea de envasado; los primeros envases fueron el botellón y la media jarra. Debido al crecimiento de la demanda del producto y al avance tecnológico, que exigía cada vez, modernizar los equipos de producción, hoy la planta cuenta con nueve (09) líneas de envasado y tiene una producción mensual promedio de 28 millones de litros, en sus nuevos envases de botellas retornables, no retornables y latas.

Cervecería Polar C.A, Planta Oriente posee una estructura organizativa conformada por una Gerencia de Planta, quien tiene a su cargo las siguientes áreas o coordinaciones: (Ver anexo N°2)

- Elaboración.
- Envasado.
- Logística.
- Servicios Industriales.
- Contraloría.
- Auditoría.
- Gestión de Gente.

#### **2.3.5.1. Coordinación de Gestión de Gente, Cervecería Polar C.A Planta Oriente**

La Coordinación de Gestión de Gente es la responsable de planificar, coordinar y dirigir los procesos laborales tales como: incorporación, promoción o retiro del personal, préstamos hipotecarios, de emergencia u urgencia, sindicatos, así como lo relativo a licencias, permisos, asignaciones familiares, vacaciones, compensatorios y todo lo relacionado a solicitudes del personal. Tiene una estructura compuesta por: Un (01) Coordinador y tres (3) Analistas de Gestión de Gente. (Ver anexo N°2)

##### **A. Misión de la Coordinación de Gestión de Gente**

La Coordinación de Gestión de Gente de Cervecería Polar C.A., Planta Oriente, es garante de la cultura organizacional y custodio de su estrategia. Su propósito es desarrollar servicios integrales de asesoramiento en materia de gestión de gente, apoyados en tecnología de punta, aprendizaje continuo y los mejores talentos, con el fin de lograr la satisfacción de nuestros clientes y el desarrollo integral de los

trabajadores con el clima de confianza y respeto que permita alcanzar las metas personales y organizacionales.

## **B. Visión de la Coordinación de Gestión de Gente**

Ser reconocida como primera opción en asesoría de procesos de gestión de talento y socios en la consolidación de un clima de confianza, seguridad respeto mutuo y excelencia que impulse el logro de los objetivos personales y organizacionales.

### **2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

#### **Áreas operativas:**

Son las que conforman la parte productiva de la empresa Cervecería Polar C.A., Planta Oriente, y estas son las siguientes: Elaboración, Envasado, Logística, y Servicios industriales, considerando también que no solo manejan la producción si no también la parte administrativa, ya que cada área maneja personal y por ende realizan gestiones sobre los mismos. (Las Autoras, 2011)

#### **Auditoría administrativa:**

Es un medio enfocado a evaluar los procesos administrativos de una organización, de tal manera de verificar de que los mismos se estén cumpliendo de acuerdo a lo establecido por las políticas y normas exigidas en ella. (Las Autoras, 2011)

#### **Auditoría interna:**

Es un procedimiento que le permite a las organizaciones verificar y evaluar los procesos administrativos o contables que son manejados en ellas, con el propósito de identificar las fortalezas y oportunidades de mejora que estén existentes en la

situación actual que presentan, caracterizándose por ser aplicadas por personal interno. (Las Autoras, 2011)

**Bienestar social:**

Son los encargados de realizar los eventos sociales de la empresa y de los beneficios de los jubilados. (Las Autoras, 2011)

**Elaboración:**

Área encargada de procesar y preparar el producto de cervezas y de maltas, el cual los mismos son sometidos por una serie de fases de preparación, donde es utilizado el agua, cebada malteada, maíz y semilla de lúpulo. (Las Autoras, 2011)

**Envasado:**

Área encargada del proceso de llenado de las cervezas y maltas, el cual embotellan 1000 unidades por minutos. Haciéndose pasar el producto por varias fases antes de ser entregadas a la última área. (Las Autoras, 2011)

**Integral:**

Se enfoca en la diversidad, global o total de los aspectos a emplear. (Las Autoras, 2011)

**Logística:**

Es un área encargado de recibir y entregar el producto terminado a las agencias distribuidoras de cervezas y maltas de empresas polar. (Las Autoras, 2011)

**Movilidad:**

Esta área se encarga de los procesos de reclutamiento y selección de personal, de modo de seleccionar a los candidatos más idóneos para las vacantes de la empresa. (Las Autoras, 2011)

**Riesgo y continuidad operativa (R&CO):**

Área encargado del control y seguimiento de los accidentes laborales, de la elaboración de los exámenes médicos, de los certificados de salud entre otros. (Las Autoras, 2011)

**Seguridad física:**

Área que se encarga del control de acceso del personal de la empresa, transporte y contratistas. (Las Autoras, 2011)

**Servicios industriales:**

Área encargado del mantenimiento de los servicios de la planta Cervecería Polar, proporcionando y garantizando la energía necesaria para el arranque y funcionamiento de los equipos y maquinarias de toda la empresa. (Las Autoras, 2011)

**Sistema:**

Programa que efectúa la gestión de los procesos y permite la normal ejecución de las operaciones empleadas. (Las Autoras, 2011)

### **Sistema Integral de Auditoría de Gestión de Gente:**

Es un sistema basado en evaluar, verificar y controlar cada uno de los procesos administrativos, con el objetivo de identificar de que los encargados de gestionar tales efectos, desarrollen los procedimientos de acuerdo a lo exigido por las políticas de la empresa. (Las Autoras, 2011)

### **Talento y cultura:**

Área enfocada en el adiestramiento del personal de la empresa, empleando cursos para mejorar y dar nuevos conocimientos de diversos aspectos que sean de interés para el desarrollo profesional y laboral de los mismos. (Las Autoras, 2011)



## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Nivel de la investigación

Según Fidias Arias (2006, p.23), el nivel de la investigación “se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio”. La investigación tuvo un **nivel descriptivo**, el cual “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (Arias 2006, p.24), ya que se trabajó directamente con el personal de la Empresa Cervecería Polar C.A., Planta Oriente permitiendo el estudio de la problemática existente, caracterizándola con el fin de proponer un Sistema Integral de Auditoría el cual será llevado a cabo por la Coordinación de Gestión de Gente de la organización.

#### 3.2. Diseño de la investigación

Según Fidias Arias (2006, p.26), el diseño de la investigación “es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”. Por lo que el estudio estuvo orientado dentro de una perspectiva de investigación documental y de campo.

La investigación documental según Arias (2006, p.27) “es aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos“, mientras que la investigación de campo: “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”. Arias (2006, p.31).

Por tanto el objeto de estudio requiere de una investigación de campo, dado que para el alcance de los objetivos planteados se hizo imprescindible la presencia de

las investigadoras en la Empresa Cervecería Polar C.A, Planta Oriente, específicamente en la Coordinación de Gestión de Gente con el fin de observar de forma directa y poder entender las funciones de las áreas de interés, permitiendo proponer el Sistema Integral de Auditoría. Y la investigación es documental por que requirió del apoyo de fuentes bibliográficas, tales como libros, tesis de grado y de la información suministrada por la organización.

### **3.3. Población**

La población, “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. (Arias, 2006, p.81). En tal sentido, la investigación tuvo como población las áreas operativas, conformadas por: 10 Supervisores de Elaboración, 35 de Envasado, 12 de Logística, 6 de Servicios Industriales y 25 de otro (Copacking) pertenecientes la Empresa Cervecería Polar C.A., Planta Oriente. Contabilizándose en su totalidad 88 supervisores, los cuales se encargan de manejar información importante de los trabajadores de la organización.

Cabe destacar que la población estudiada, es manejable para la aplicación del instrumentos, el presente trabajo no posee muestra por lo que se trabajo directamente con los 88 supervisores de las áreas operativa de la empresa.

### **3.4. Fuentes de información**

#### **3.4.1. Fuentes de Información Primaria**

Sabino (2002, p.100) define los datos primarios como todos “aquellos que el investigador obtiene directamente de la realidad, recolectándolos con sus propios

instrumentos”. Se utilizó una fuente de información primaria dado que las investigadoras se encargaron de observar el desarrollo del objeto de estudio (Propuesta del Sistema integral de Auditoría) en la empresa Cervecería Polar C.A., Planta Oriente, haciendo acto de presencia en dicha organización y con la colaboración de los analistas de la Coordinación de Gestión de Gente y supervisores de las áreas operativas.

### **3.4.2. Fuentes de Información Secundaria**

Los datos secundarios son definidos por Sabino (2002, p.100) como “aquellos que han sido recogidos e incluso procesados por otros investigadores”. Se utilizaron fuente de información secundaria puesto que antes y durante el proceso investigativo se hizo uso de material bibliográfico, tales como: tesis, libros, revistas, folletos e internet que sirvió para discernir el enfoque temático permitiendo así proceder con la propuesta del Sistema Integral de Auditoría de Gestión de Gente.

## **3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **3.5.1. Técnicas de Recolección de Datos**

Sabino (2002, p.99) señala que las técnicas de recolección de datos es: "la forma de obtener datos o información". Conforme al mismo, las técnicas que se emplearon para la recolección de la información fueron la observación directa que consistió en apreciar los distintos procesos funcionales que se desarrollan en las áreas de trabajo para detectar claramente cualquier omisión, la entrevista que sirvió para establecer una relación de conocimientos con los supervisores que labora en la empresa y el análisis documental de la información recolectada para llevar a cabo el estudio.

### **3.5.2. Instrumentos de Recolección de Datos**

Según Fidiás Arias (2006, p.111), “los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información”, conforme a ello, el instrumento de recolección de datos utilizado para el objeto de estudio fue el cuestionario, siendo este un método que ayudo a obtener la información de manera clara y precisa, con un formato estandarizado de preguntas cerradas, de igual manera se desarrollo una guía de entrevista, la cual permitió indagar de manera amplia los aspectos de estudio de la investigación.

### **3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

#### **3.6.1. Técnicas de Procesamiento**

Según Fidiás Arias (2006, p.111), indica que las técnicas de procesamientos “describen las distintas operaciones a la que serán sometidos los datos que se obtengan.” De modo que para el procesamiento de los datos obtenidos, se hizo uso de un tabulador manual por medio de programa Excel, en donde se vaciaron los caracteres resultantes de la recolección, que facilito tanto la diversificación como el registro del mismo, de tal forma de organizar la información y de procesarla de manera precisa y objetiva, para así dar resultados certeros del objeto de estudio.

#### **3.6.2. Análisis de datos**

Fidiás Arias (2006, p.111), define el análisis de datos “como las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis-síntesis), o estadísticas (descriptivas o inferencia les), que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados.” Siendo esto lo que permitió obtener los resultados de la propuesta del Sistema Integral de

Auditoría de Gestión de Gente Aplicado a los procesos administrativos del personal de Cervecería Polar C.A., Planta Oriente.

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los análisis de los resultados obtenidos para cada uno de los puntos enfocados en el cuestionario aplicado a los supervisores de la empresa Cervecería Polar C.A., Planta Oriente, haciendo uso de tabuladores y graficas para la representación de los ítems.

**TABLA N° 1**

Distribución absoluta y porcentual de la edad de los supervisores de la empresa Cervecería Polar C.A., Planta Oriente, Barcelona – estado Anzoátegui año 2011

| <b>INDICADORES</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| 18 Años a 24 Años  | 0                 | 0%                |
| 25 Años a 31 Años  | 33                | 37,50 %           |
| 32 Años a 38 Años  | 25                | 28,41%            |
| 39 Años a 45 Años  | 16                | 18,18%            |
| 46 Años a 52 Años  | 13                | 14,77%            |
| 53 Años y más      | 01                | 1,14%             |
| <b>Total</b>       | <b>88</b>         | <b>100,00%</b>    |

Fuente: las autoras. 2011

En la tabla N°1 se aprecia que el 37,50% de los encuestados, se encuentra en edad comprendida entre los 25 y 31 años, el 28,41% están dentro del rango de los 32 a 38 años, por su parte el 18,18% se ubican en los 39 a 45 años, mientras que el 14,77% se sitúan en el indicador de 46 y 52 años y finalmente el 1,14% en 53 y más años.

En consecuencia a lo planteado, se presume que la empresa Cervecería Polar C.A., Planta Oriente cuenta en su mayoría con supervisores jóvenes, representado por el 65,9% cuyas edades se encuentran comprendidas entre los 18 años y los 38 años, mientras que el 34,1% se ubican en edades más maduras (de 39 años a mas de

53 años), esta situación es ventajosa para la organización debido a que por ser sangre nueva tienen mayor grado de expectativa y por ende nuevos conocimientos que ayudara a renovar las nociones de los demás trabajadores con mayor edad, siendo esto una excelente combinación.

**TABLA N° 2**

Distribución absoluta y porcentual del sexo de los supervisores de la empresa Cervecería Polar C.A., Planta Oriente, Barcelona – estado Anzoátegui año 2011

| <b>INDICADORES</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Femenino           | 08                | 9,09%             |
| Masculino          | 80                | 90,91%            |
| <b>Total</b>       | <b>88</b>         | <b>100.00%</b>    |

Fuente: las autoras. 2011

En la tabla N°2 según información suministrada, el 90,91% del los supervisores de la empresa Cervecería Polar C.A., Planta Oriente C.A., son del sexo masculino, mientras que el 9,09% son femeninos.

De los resultados obtenidos se puede visualizar que en su mayoría el 90,91% de los representantes de los colaboradores son hombres. A pesar de que la labor supervisora no implica esfuerzo físico como tal si se requiere un poco de este para la realización de algunas actividades, lo que trae como consecuencia que se concentre el mayor porcentaje en este género.

En la tabla N°3, se aprecia que el 40,91% del personal encuestado está ubicado dentro del rango de 5 a 9 años de antigüedad en la empresa, el 22,73% señalan tener menos de 4 años en la misma, representando el 21,59% se encuentran los supervisores con 10 a 14 años, los expresados entre los 15 a 19 años conforman el 10,23%, el 2,27% se sitúan en la escala de 20 a 24 años, de igual manera el otro

2,27% son los más antiguos de la organización con un tiempo de servicio de 25 y más años

**TABLA N° 3**

Distribución absoluta y porcentual referente tiempo de servicio de los supervisores de la empresa Cervecería Polar C.A., Planta Oriente, Barcelona – estado Anzoátegui año 2011

| <b>INDICADORES</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Menos de 4 Años    | 20                | 22,73%            |
| 5 Años a 9 Años    | 36                | 40,91%            |
| 10 Años a 14 Años  | 19                | 21,59%            |
| 15 Años a 19 Años  | 09                | 10,23%            |
| 20 Años a 24 Años  | 02                | 2,27%             |
| 25 Años y más      | 02                | 2,27%             |
| <b>Total</b>       | <b>88</b>         | <b>100,00%</b>    |

Fuente: las autoras. 2011

En la tabla N°3, se aprecia que el 40,91% del personal encuestado está ubicado dentro del rango de 5 a 9 años de antigüedad en la empresa, el 22,73% señalan tener menos de 4 años en la misma, representando el 21,59% se encuentran los supervisores con 10 a 14 años, los expresados entre los 15 a 19 años conforman el 10,23%, el 2,27% se sitúan en la escala de 20 a 24 años, de igual manera el otro 2,27% son los más antiguos de la organización con un tiempo de servicio de 25 y más años.

Se presume de acuerdo a los resultados obtenidos que la mayoría, representado por el 63,64 % de los supervisores tienen un tiempo de servicio comprendido entre uno (1) y nueve (9) años de antigüedad, y es algo que se puede notar, debido a que son jóvenes y por ende no pueden tener una trayectoria larga dentro de la empresa.

**TABLA N° 4**



Distribución absoluta y porcentual del estado civil de los supervisores de la empresa Cervecería Polar C.A., Planta Oriente, Barcelona – estado Anzoátegui año 2011

| <b>INDICADORES</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Soltero            | 30                | 34,09%            |
| Casado             | 52                | 59,09%            |
| Concubino          | 06                | 6,82%             |
| Viudo              | 0                 | 0%                |
| <b>Total</b>       | <b>88</b>         | <b>100,00%</b>    |

Fuente: las autoras. 2011

En la tabla N°4, según la información de los encuestados, representado por un 59,09% afirman que son casados, mientras que el 34,09% son solteros y el 6,82% son concubinos.

En consecuencia, se supone que la organización posee un personal altamente consolidado en familia representando por el 59.09%, teniendo estos la responsabilidad de brindarles bienestar social y económico a los mismos.

En la tabla N°5 de acuerdo a la información obtenida por los encuestados de la empresa de Cervecería Polar C.A., Planta Oriente, el 39,77% se encuentran ubicados en el área de envasado, el 28,41% representan ser otro (copacking), el 11,36% están en el departamento de elaboración, el 13,64% son de logística y el restante 6,82% son de servicios industriales.

#### **TABLA N° 5**

Distribución absoluta y porcentual en relación al área a la que pertenece los supervisores de la empresa Cervecería Polar C.A., Planta Oriente, Barcelona – estado Anzoátegui año 2011

| <b>INDICADORES</b>             | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|
| Elaboración                    | 10                | 11,36%            |
| Envasado                       | 35                | 39,77%            |
| Logística                      | 12                | 13,64%            |
| Servicios Industriales         | 06                | 6,82%             |
| Seguridad Física               | 0                 | 0%                |
| Riesgo y Continuidad Operativa | 0                 | 0%                |
| Bienestar Social               | 0                 | 0%                |
| Gestión de Gente               | 0                 | 0%                |
| Otro (Copacking)               | 25                | 28,41%            |
| <b>Total</b>                   | <b>88</b>         | <b>100%</b>       |

Fuente: las autoras. 2011

Según la información recabada, el área de la empresa que tiene más supervisores representado por el 39,77% es envasado, siendo esto evidente, debido a que en este departamento se concentra el mayor número del personal nómina diaria, por lo que es aquí en donde se lleva a cabo el llenado del producto final (cerveza y malta). Seguidamente con el 28.41% por copacking caracterizada por ser personal directo que le presta servicio a la Planta Pepsi-Cola Venezuela C.A, el cual es manejado y representado por la misma Coordinación de Gestión de Gente, ya que la misma trata los aspectos administrativos para ambas planta que se encuentran ubicadas una al lado de la otra.

En la tabla N°6 todos los encuestados informaron que tienen personal a su cargo.

#### **TABLA N° 6**

Distribución absoluta y porcentual en relación al personal a cargo de los supervisores de la empresa Cervecería Polar C.A., Planta Oriente, Barcelona – estado Anzoátegui año 2011

| <b>INDICADORES</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Si                 | 88                | 100,00%           |
| No                 | 0                 | 0%                |
| <b>Total</b>       | <b>88</b>         | <b>100,00%</b>    |

Fuente: las autoras. 2011

De los resultado obtenido se puede visualizar que la totalidad de los encuestados manejan personal a su cargo y es evidente, ya que todos son supervisores y por ende tienen la responsabilidad de dirigir y controlar a sus colaboradores, dándoles la orientación necesaria en las gestiones que requieran procesar y haciendo que los mismos tengan sentido de pertenencia del lugar donde laboran, guiándolos hacia los valores de la empresa.

**TABLA N° 7**

Distribución absoluta y porcentual en relación a los procesos administrativos del personal de la empresa Cervecería Polar C.A., Planta Oriente, Barcelona – estado Anzoátegui año 2011

| <b>INDICADORES</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Si                 | 88                | 100,00%           |
| No                 | 0                 | 0%                |
| <b>Total</b>       | <b>88</b>         | <b>100,00%</b>    |

Fuente: las autoras. 2011

En la tabla N°7 se puede apreciar que el 100% de los encuestados realizan procesos administrativos del personal.

Se prevé que la totalidad de los supervisores manejan los procesos administrativos (horas extras, ausencias justificadas e injustificadas, reposos médicos, días compensatorios, permisos, vacaciones de los trabajadores, entre otras), de sus colaboradores ante la Coordinación de Gestión de Gente.

**TABLA N° 8**

Distribución absoluta y porcentual en relación al control de los procesos administrativos del personal de la empresa Cervecería Polar C.A., Planta Oriente, Barcelona – estado Anzoátegui año 2011

| <b>INDICADORES</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Siempre            | 37                | 42,04%            |
| Casi siempre       | 45                | 51,14%            |
| Pocas Veces        | 06                | 6,82%             |
| Nunca              | 0                 | 0%                |
| <b>Total</b>       | <b>88</b>         | <b>100,00%</b>    |

Fuente: las autoras. 2011

En la tabla N°8, el 51,14% de los supervisores aseguran que casi siempre llevan un archivo para el control de los procesos administrativos, en cambio el 42,04% informó que siempre lo controlan y el restante 6,82% expresó que pocas veces hacen este procedimiento cuando realizan gestiones administrativas.

En consecuencia se figura que el 93,18% de los supervisores llevan un control de los procesos manejados por ellos, siendo de gran relevancia tener un registro de todas las incidencias que les cargan a sus colaboradores de modo, de poseer soporte para el momento que existir algún reclamo por parte de estos, o de ser auditados.

En la tabla N°9 en lo que se refiere al responsable de gestionar los procesos administrativos ante la Coordinación de Gestión de Gente, el 95,45% de los encuestados indicaron que es el supervisor inmediato, por su parte el 3,41% aseguraron que es el gerente de área el encargado de realizar tales efectos, y finalmente el 1,14% manifestaron que es el mismo trabajador quien efectúa sus solicitudes ante la coordinación.

**TABLA N° 9**

Distribución absoluta y porcentual sobre la figura responsable de gestionar los procesos administrativos del personal antes la Coordinación de Gestión de Gente de la empresa Cervecería Polar C.A., Planta Oriente, Barcelona – estado Anzoátegui año 2011

| <b>INDICADORES</b>   | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|----------------------|-------------------|-------------------|
| Gerente de área      | 03                | 3,41%             |
| Supervisor Inmediato | 84                | 95,45%            |
| El mismo trabajador  | 01                | 1,14%             |
| Otros                | 0                 | 0%                |
| <b>Total</b>         | <b>88</b>         | <b>100,00%</b>    |

Fuente: las autoras. 2011

A través de los resultados obtenidos se determina con el 95,45% que la figura responsable de gestionar los procesos administrativos del personal, son los supervisores inmediatos, quienes deben tramitar directamente tales gestiones con los analista encargados de la Coordinación de Gestión de Gente, responsables de brindan asesoría y guía sobre las bases administrativas de la empresa.

En la tabla N°10 de acuerdo a la información obtenida el 53,41% de los encuetados manifestó que siempre hacen seguimiento de los casos creados por sus laborantes, por su parte el 45,45% señala que casi siempre son constantes con tales casos, mientras que 1,14% lo realizan pocas veces

**TABLA N° 10**

Distribución absoluta y porcentual en relación al seguimiento de los casos enviados al centro de servicio por reclamos de los colaboradores de la empresa Cervecería Polar C.A., Planta Oriente, Barcelona – estado Anzoátegui año 2011

| <b>INDICADORES</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Siempre            | 47                | 53,41%            |
| Casi siempre       | 40                | 45,45%            |
| Pocas veces        | 01                | 1,14%             |
| Nunca              | 0                 | 0%                |
| <b>Total</b>       | <b>88</b>         | <b>100,00%</b>    |

Fuente: las autoras. 2011

Según la información recolectada la mayoría de los supervisores representados por el 98.86%, siempre o casi siempre llevan un seguimiento en cuanto a las gestiones administrativas solicitadas por su personal, siendo esto unas de sus responsabilidades, por lo que es importante darles respuestas oportunas sobre dichos tramites.

**TABLA N° 11**

Distribución absoluta y porcentual en relación al conocimiento de la solicitud de certificado de manipulación de alimentos y certificado de salud al personal de nuevo ingreso de la empresa Cervecería Polar C.A., Planta Oriente, Barcelona – estado Anzoátegui año 2011

| <b>INDICADORES</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Si                 | 81                | 92,05%            |
| No                 | 07                | 7,95%             |
| <b>Total</b>       | <b>88</b>         | <b>100,00%</b>    |

Fuente: las autoras. 2011

En la tabla N°11 de acuerdo a los resultados obtenidos, el 92,05% aseguran tener conocimientos sobre el requisito de manipulación de alimento y de salud que es solicitado por la empresa a todo personal que ingresa a la misma. Mientras que 7,95% informa no tener noción sobre estas exigencias.

En consecuencia la mayoría de los supervisores de la empresa representando por el 92,05% tienen conocimiento que como requisito primordial la organización le solicita al personal de nuevo ingreso la presentación del certificado de manipulación de alimento y el de salud, con el fin de verificar que el cumpla con todas las normas sanitarias requeridas por la misma.

En la tabla N°12 se aprecia que el 81,82% de los encuestados indicaron tener conocimiento sobre la existencia de un sistema de vigencia de los certificados de manipulación de alimento y de salud, Mientras que el 18,18% no poseen información acerca de este proceso.

**TABLA N° 12**

Distribución absoluta y porcentual en relación a la vigencia de los certificado de manipulación de alimentos y certificado de salud del personal de la empresa Cervecería Polar C.A., Planta Oriente, Barcelona – estado Anzoátegui año 2011

| <b>INDICADORES</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Si                 | 72                | 81,82%            |
| No                 | 16                | 18,18%            |
| <b>Total</b>       | <b>88</b>         | <b>100,00%</b>    |

Fuente: las autoras. 2011

Según la información obtenida la mayoría de los supervisores el 81,82% tienen conocimiento sobre el control que maneja la empresa en cuanto a la vigencia de los certificados de manipulación de alimento y de salud de su personal, siendo esto de gran importancia para la misma, debido a que deben cumplir con las normas higiénicas y las buenas prácticas de fabricación que deben de aplicarse durante la elaboración del producto final.

**TABLA N° 13**

Distribución absoluta y porcentual en relación al proceso de reclutamiento y selección ajustado a las necesidades de los clientes de la empresa Cervecería Polar C.A., Planta Oriente, Barcelona – estado Anzoátegui año 2011

| <b>INDICADORES</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
|--------------------|-------------------|-------------------|

|              |           |                |
|--------------|-----------|----------------|
| Si           | 88        | 100,00%        |
| No           | 0         | 0%             |
| <b>Total</b> | <b>88</b> | <b>100,00%</b> |

Fuente: las autoras. 2011

En la tabla N°13 el 100,00% de los encuestados manifiestan que el proceso de reclutamiento y selección de personal se encuentra ajustado a las necesidades de la empresa.

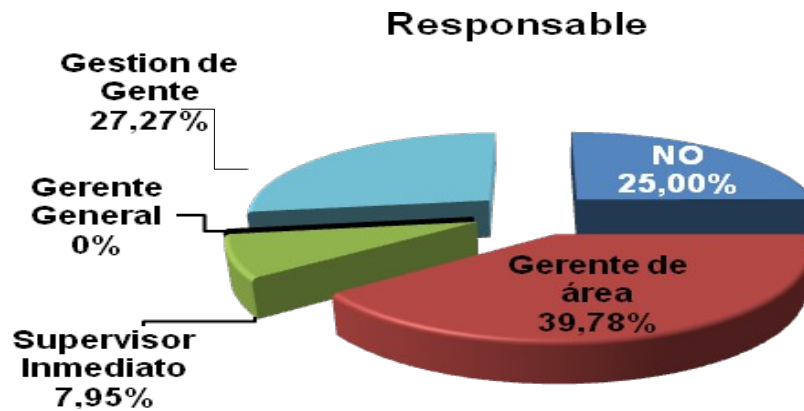
En consecuencia el proceso de reclutamiento y selección se ajusta a las necesidades de los clientes, debido a que ellos son los responsables de enviarles al área de movilidad -reclutamiento y selección- la requisición de personal, en donde se refleja el perfil que debe tener el posible candidato, el cual se debe adaptar a los valores de la empresa, contribuyendo así en la formación de un personal comprometido con la misma.

**TABLA N° 14**

Distribución absoluta y porcentual en relación al conocimiento de las figuras responsables de activar los procesos de reclutamiento y selección de la empresa Cervecería Polar C.A., Planta Oriente, Barcelona – estado Anzoátegui año 2011

| <b>INDICADORES</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Si                 | 66                | 75,00%            |
| No                 | 22                | 25,00%            |
| <b>Total</b>       | <b>88</b>         | <b>100,00%</b>    |





Fuente: las autoras. 2011

En la tabla N°14, el 75,00% de los encuestados señalan tener conocimiento de quien es la figura responsable de activar el proceso de reclutamiento y selección de personal, dividiéndose este porcentaje de acuerdo a la grafica presentada, en la siguiente manera el 39,78% señala que la responsabilidad recae en el gerente del área, mientras que el 27,27% manifestaron que es gestión de gente y por último el 7,95% se inclina que es el supervisor inmediato encargado de activar dichos procesos, mientras que 25,00% señalaron no saber.

De los resultados obtenidos se puede presumir en que la figura responsable de activar el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa es la Coordinación de Gestión de Gente, una vez que haya recibido la requisición de personal por parte del gerente de área.

En la tabla N°15 se aprecia que el 82,95% de los supervisores encuestados, manifestaron no tener conocimiento de cual es el tiempo promedio empleado por el área de movilidad para cubrir una vacantes, mientras que el resto caracterizado por el 17,05% afirman si conocerlo, dividiéndose dicho porcentaje según la gráfica presentada: el 9,09% señalan que en un (1) mes, por otro lado el 4,55% afirma que en

tres (3) semanas, mientras que el 2,27% se inclina por dos (2) semanas y por último con menor el 1,14% refleja que es otro el tiempo empleado por la mencionada área.

**TABLA N° 15**

Distribución absoluta y porcentual en relación al conocimiento del tiempo promedio empleado por el área de movilidad para cubrir una vacante en la empresa Cervecería Polar C.A., Planta Oriente, Barcelona – estado Anzoátegui año 2011

| INDICADORES  | FRECUENCIA | PORCENTAJE     |
|--------------|------------|----------------|
| Si           | 15         | 17,05%         |
| No           | 73         | 82,95%         |
| <b>Total</b> | <b>88</b>  | <b>100,00%</b> |



Fuente: las autoras. 2011

En la tabla N°15 se aprecia que el 82,95% de los supervisores encuestados, manifestaron no tener conocimiento de cual es el tiempo promedio empleado por el área de movilidad para cubrir una vacantes, mientras que el resto caracterizado por el 17,05% afirman si conocerlo, dividiéndose dicho porcentaje según la gráfica presentada: el 9,09% señalan que en un (1) mes, por otro lado el 4,55% afirma que en tres (3) semanas, mientras que el 2,27% se inclina por dos (2) semanas y por último con menor el 1,14% refleja que es otro el tiempo empleado por la mencionada área.

De acuerdo a los datos obtenidos la mayoría de los supervisores no están al tanto de cuál es el tiempo empleado por el área de movilidad para cubrir una vacante

dentro de la organización, siendo esto una gran desventaja en la planeación de movimiento de personal, ya que no se dispondrá a tiempo de los candidatos requeridos.

**TABLA N° 16**

Distribución absoluta y porcentual en relación al conocimiento de la existencia de programas de formación para capacitar al personal de la empresa Cervecería Polar C.A., Planta Oriente, Barcelona – estado Anzoátegui año 2011

| <b>INDICADORES</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Si                 | 86                | 97,73%            |
| No                 | 02                | 2,27%             |
| <b>Total</b>       | <b>88</b>         | <b>100,00%</b>    |

Fuente: las autoras. 2011

En la tabla N°16 se aprecia que el 97,73% de los encuestados señalan tener conocimiento de los programas de formación para capacitar al personal, mientras que el 2,27% no están al tanto de estos programas.

Según los resultados obtenidos la mayoría representado por el 97,73% de los supervisores tienen noción sobre la existencias de programas de capacitación, haciéndose importante este proceso, ya que a través de él se adiestra al personal de la empresa en el mejoramiento de sus aptitudes, y en las actualizaciones que existen en cuanto a sus labores, logrando también la motivación en ello.

En la tabla N°17 en lo que se refiere, quien es el encargado de establecer que capacitación se debe impartir al personal, el 76,14% de los encuestados manifestaron que es el supervisor inmediato, el 10,23% considera que son todas las opciones establecidas, por su parte 7,95% asegura que es el gerente de área y el resto 5,68% especifican que otros.

**TABLA N° 17**

Distribución absoluta y porcentual en relación a la figura responsables de establecer que capacitación se debe impartir al personal de la empresa Cervecería Polar C.A.,  
 Planta Oriente, Barcelona – estado Anzoátegui año 2011

| <b>INDICADORES</b>   | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|----------------------|-------------------|-------------------|
| Gerente de área      | 07                | 7,95%             |
| El empleado          | 0                 | 0%                |
| Supervisor inmediato | 67                | 76,14%            |
| Todas las anteriores | 09                | 10,23%            |
| Otros                | 05                | 5,68%             |
| <b>Total</b>         | <b>88</b>         | <b>100,00%</b>    |

Fuente: las autoras. 2011

Según la información obtenida con el 76,14% la persona encargada de determinar cuál es el tipo de capacitación que se debe impartir al personal es el supervisor inmediato, debido a que tiene mayor grado de cercanía con los mismos y es el que puede determinar es lo que se debe mejorar en sus colaboradores.

En la tabla N°18, el 39,77% de los encuestados, especifican que los programas de capacitación debe de estar adaptados al perfil del puesto, por su parte 36,36% consideran que para mejorar el desempeño de los colaboradores, mientras que el 21,60% manifiestan que deben estar enfocados según las necesidades de la empresa y del trabajador, y por último el 2,27% manifiesta que se debe considerar las experiencias anteriores en cuanto a los cursos que fueron recurrentes en la organización.

**TABLA N° 18**

Distribución absoluta y porcentual en relación a los aspectos que determina que programas de capacitación se va a impartir al personal de la empresa Cervecería Polar C.A., Planta Oriente, Barcelona – estado Anzoátegui año 2011

| <b>INDICADORES</b>                                  | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|---|-------------------|-------------------|
| Para mejorar su desempeño                           | 32                | 36,36%            |
| Por experiencias de años anteriores                 | 02                | 2,27%             |
| En base a un perfil de puesto                       | 35                | 39,77%            |
| Según las necesidades de la empresa y el trabajador | 19                | 21,60%            |
| Otros   | 0                 | 0%                |
| <b>Total</b>  | <b>88</b>         | <b>100,00%</b>    |

Fuente: las autoras. 2011

De los resultados obtenidos se presume que los programas de capacitación deben de estar adaptados al perfil del puesto, para reforzar los conocimientos en cuanto a las actividades que se realizan en el mismo y así puedan tener un mejor rendimiento en las ejecuciones de sus funciones. En tal sentido Dolan (2007, p.57) señala:

La capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y [actitudes](#). El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los [problemas](#) que se le presenten durante su [desempeño](#).

**TABLA N° 19**

Distribución absoluta y porcentual de los tipos de competencias que se desarrollan en el personal de la empresa Cervecería Polar C.A., Planta Oriente, Barcelona – estado Anzoátegui año 2011

| <b>INDICADORES</b>   | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|----------------------|-------------------|-------------------|
| Técnicas             | 50                | 56,81%            |
| Aptitudes            | 26                | 29,55%            |
| Académicas           | 02                | 2,27%             |
| Otros                | 01                | 1,14%             |
| Todas las anteriores | 09                | 10,23%            |
| <b>Total</b>         | <b>88</b>         | <b>100,00%</b>    |

Fuente: las autoras. 2011

En la tabla N°19, el 56,81% de los supervisores manifiestan que se deben de desarrollar en el personal las competencias técnicas, el 29,55% considera que son las aptitudes, por su parte el 10,23% se inclinan por todas, el 2,27% asegura que se conviene ampliar los conocimientos académicos y el resto 1,14% dice que otros.

Se presume de acuerdo a los resultados presentados que el 56,81% de los supervisores están a favor de que las competencias que se desarrollen en el personal de la empresas sea las técnicas, ya que es fundamental que estos realicen correctamente el trabajo según instrucción y norma establecidas, de modo de que manejen profesionalmente las máquinas y materiales, seguidas por las aptitudes, debido que las habilidades son importantes para la ejecución de sus labores.

En la tabla N°20 se aprecia que los supervisores inmediatos representados por el 97,72%, apoyan la respuesta de todas las anteriores, el 1,14% considera sólo importante las charlas de prevención y el restante 1,14% afirman que otras medidas de seguridad.

#### **TABLA N° 20**

Distribución absoluta y porcentual en relación a las medidas de seguridad para evitar accidentes laborales establecida por la empresa Cervecería Polar C.A., Planta Oriente, Barcelona – estado Anzoátegui año 2011

| <b>INDICADORES</b>    | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|-----------------------|-------------------|-------------------|
| Charlas preventivas   | 01                | 1,14%             |
| Equipos de prevención | 0                 | 0%                |
| Normas de Seguridad   | 0                 | 0%                |
| Avisos informativos   | 0                 | 0%                |
| Todas las anteriores  | 86                | 97,72%            |
| Otros                 | 01                | 1,14%             |
| <b>Total</b>          | <b>88</b>         | <b>100,00%</b>    |

Fuente: las autoras. 2011

En la tabla N°20 se aprecia que los supervisores inmediatos representados por el 97,72%, apoyan la respuesta de todas las anteriores, el 1,14% considera sólo importante las charlas de prevención y el restante 1,14% afirman que otras medidas de seguridad.

Según la mayoría de los supervisores representados por el 97,72% consideran que todas las medidas de seguridad, planteadas por la empresa son importantes para la protección de los colaboradores, de modo de evitar accidentes laborales que afecten su integridad física y psicológica, de tal manera que estas prevenciones crean conciencia en los trabajadores para que no sean negligentes en la manipulación de sus labores.

En la tabla N°21, el 100% de los encuestados indicó tener conocimientos del control en cuanto a la entra y salida del personal de la empresa.

En la tabla N°21, la totalidad de los encuestados indicó tener conocimientos del control que es aplicado por seguridad física.

**TABLA N° 21**

Distribución absoluta y porcentual en relación al control de la entrada y salida del personal de la empresa Cervecería Polar C.A., Planta Oriente, Barcelona – estado Anzoátegui año 2011

| <b>INDICADORES</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Si                 | 88                | 100,00%           |
| No                 | 0                 | 0%                |
| <b>Total</b>       | <b>88</b>         | <b>100,00%</b>    |

Fuente: las autoras. 2011

De tal manera que se presume que el 100,00% de los encuestados de la empresa Cervecería Polar C.A, Planta Oriente, conoce los lineamientos sobre la entrada y salida de la misma, ya que existe un torniquete que permite llevar un registro digital de las asistencias de los trabajadores a sus puestos de trabajo.

En la tabla N°22 se puede visualizar que 89,77%, aseguran tener noción sobre las normas de la empresa para el control de entrada del personal y el 10,23% asegura no tener conocimiento del mismo

**TABLA N° 22**

Distribución absoluta y porcentual en relación al control de las normas de acceso del personal de la empresa Cervecería Polar C.A., Planta Oriente, Barcelona – estado Anzoátegui año 2011

| <b>INDICADORES</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Si                 | 79                | 89,77%            |
| No                 | 09                | 10,23%            |
| <b>Total</b>       | <b>88</b>         | <b>100,00%</b>    |

Fuente: las autoras. 2011.

Se presume que el 89,77% de los encuestados, poseen conocimientos claros sobre las normas que establece la empresa sobre el acceso del personal, entre dichas normativas se encuentra, el uso del carnet, pasar por el detector de metal al entrar, anunciarse desde recepción cuando se esté fuera del turno de trabajo para que puedan aprobar el acceso a la misma, también se realizan revisiones a los ticket de obsequios



que se le son entregados a los colaboradores, como soporte para la salida del producto, entre otros. Así mismo los trabajadores son conscientes de las reglas que deben cumplir día a día, mostrando respecto hacia el trabajo que brinda el área de seguridad física para la protección de todos.

De acuerdo a la información recabada se presume que parte del personal de supervisores no tienen conocimientos sobre ciertas normas y políticas, por lo que no todos llevan un control constante de sus gestiones y no poseen noción clara de quienes son los encargados de activar el proceso de reclutamiento, selección y de cuál es el tiempo promedio para cubrir una vacante, ya que son aspectos que se pueden mejorar a través de retroalimentación con los representantes de la Coordinación de Gestión de Gente quienes tienen la responsabilidad de instruir asesorías administrativas, con el propósito de que estos manejen las informaciones correctas que le permitan el desarrollo adecuado y efectivo de cada uno de los procesos, evitando las desviaciones que traen como consecuencia posibles problemas en la empresa.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DEL SISTEMA INTEGRAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN DE GENTE**

#### **5.1. Objetivos del Sistema Integral de Auditoría de Gestión de Gente**

##### **5.1.1. Objetivo General**

El objetivo del Sistema Integral de Auditoría de Gestión de Gente, es la revisión y control de los procesos administrativos del personal de la empresa Cervecería Polar C.A., Planta Oriente, de tal manera que resulte un medio adecuado para la verificación de su cumplimiento.

##### **5.1.2. Objetivos Específico**

- Establecer programas de revisión de los procesos administrativos del personal.
- Crear formatos y procedimientos de control.
- Verificar que los procesos administrativos de personal se cumplan a cabalidad.
- Identificar los puntos fuertes (fortalezas) y oportunidades de mejora de los procesos administrativos del personal de la empresa Cervecería Polar C.A, - Planta Oriente.

#### **5.2. Descripción de los procedimientos para llevar a cabo la auditoría en los procesos administrativos de la Empresa.**

Los procedimientos de auditoría, describen las técnicas que se aplicaran en la realización de ella, la cual están constituidas principalmente por:

- Planificación del trabajo.
- Ejecución del trabajo.
- Emisión del informe.

### **5.2.1. Planificación del Trabajo de Auditoría.**

En el proceso de auditoría la planeación es de suma importancia, ya que le permite al auditor familiarizarse con la organización o área a auditar y evita la ejecución de labores innecesarias en el desarrollo del trabajo, siendo la planificación un procedimiento que con lleva el cumplimiento objetivo de la auditoria, de modo de obtener información clara y precisa del área auditada.

#### **5.2.1.1. Procedimientos Generales de la Planificación del Trabajo:**

- a) El auditor realizará una visita preliminar a los responsables del área auditada y comunicara sobre la auditoría realizar.
- b) Instruirá al asistente de auditoría sobre los procedimientos a seguir para obtener conocimientos y entendimiento del área auditada.
- c) El auditor debe establecer el objetivo de la auditoría, es decir la razón por la cual se realiza la auditoría.

- d) Deberá considerar quien o quienes tendrán a su cargo en el trabajo de auditoría, así como señalar cuáles serán las funciones que cada uno de los involucrados tendrán en el transcurso del examen.
- e) Determinar la fecha clave de la auditoría, incluyéndolas en un cronograma de trabajo, en el cual se establece la fecha de inicio, finalización, preparación del informe, discusión y presentación de los resultados finales.

### **5.2.2. Ejecución del Trabajo de Auditoría**

La ejecución de la auditoría comprende las actividades que se realizan para la obtención de información que una vez ordenada, interpretada analizada y documentada se utilizara para justificar los resultados de la auditoria, permitirán establecer conclusiones y formular recomendaciones necesaria.

#### **5.2.2.1. Procedimientos Generales para la Ejecución del Trabajo**

- a) El auditor debe evaluar las normas y políticas establecidas por la gerencia y los procedimientos utilizados para la realización de la operaciones que se van a auditar.
- b) De surgir alguna deficiencia, el auditor comunicará al empleado y al jefe del área auditada, las debilidades presentadas en la misma a efecto que sean superadas.
- c) Si las deficiencias no son superadas se le comunicará a la gerencia de la empresa a través de una carta que contenga: Detalle de la deficiencia y las respectivas recomendaciones por cada una de ellas.

- d) La ejecución del trabajo deberá obtener evidencias suficientes y competentes con base razonable con el fin de emitir una opinión final sobre el resultado de la auditoría.
- e) El auditor le deberá comunicar a los responsables del área auditada los resultados de la auditoría.
- f) Con la colaboración del asistente de auditoría se preparara el borrador del informe.

### **5.2.3. Emisión del Informe de Auditoría**

Una vez finalizado el trabajo de auditoría y de acuerdo con lo establecido por la empresa Cervecería Polar C.A., Planta Oriente, el auditor debe informar sobre los resultados obtenidos en su trabajo, a través de un informe escrito, para tal efecto se tendrá en consideración una serie de paso:

Serán convocados a una reunión los representantes de las áreas auditadas, con el objetivo de realizar una lectura preliminar del informe a fin de que presenten sus comentarios sobre los resultados de la auditoría.

Después de presentar el borrador del informe a los responsables de las áreas, el auditor analizarán los comentarios presentados por los responsables y realizara el informe final.

El auditor al preparar el informe final debe regirse por las normas establecidas en la empresa. El informe de auditoría debe de presentar como mínimo las siguientes partes:

Objetivo: donde se describirá las razones que motivaron la realización de la auditoría y lo que se esperaba conseguir en la misma.

Alcance: se deberá identificar la naturaleza y extensión de los procesos administrativos; así como las áreas auditadas de la empresa Cervecería Polar C.A., Planta Oriente.

Resultados: deberán incluir observaciones, conclusiones y recomendaciones.

Las observaciones: son realizadas por el auditor, referentes a los hechos auditados para apoyar las conclusiones y recomendaciones o para evitar equívocos derivados de éstas.

Conclusiones: se basaran en las evaluaciones del auditor sobre los efectos y las debilidades encontradas en los procesos revisados. Las conclusiones están incluidas en el informe, deberán aparecer claramente identificadas.

Recomendaciones: estarán basadas en las observaciones y conclusiones obtenidas por el auditor. Sugieren acciones que corrijan la situación actual o mejoren el proceso. Las recomendaciones servirán de guía a la coordinación para la obtención de los resultados deseados. Los informes podrán incluir recomendaciones para mejorarlas potenciales, para el adecuado funcionamiento de los procesos administrativos de la organización o para realizar acciones correctivas a los mismos.

El auditor se debe asegurar que el informe contenga todo los elementos necesarios, se distribuirá los ejemplares de la siguiente manera:

- Gerencia general de la empresa.
- Coordinador de gestión de gestión.
- Responsables del área auditada.

### **5.3. Propósito del Sistema Integral de Auditoría de Gestión de Gente**

El Sistema Integral de Auditoría de Gestión de Gente, es una guía, o plan escrito de los procesos administrativos del personal que le servirá al auditor interno en la verificación de los controles concernientes a dichos procesos; pues constituye una evidencia de que los procedimientos se estén cumpliendo adecuadamente o no.

El presente Sistema Integral de Auditoría Interna debe comprobar la exactitud de los procesos administrativos del personal de Cervecería Polar C.A., Planta Oriente, por los que es menester verificar que se cumplan las siguientes pautas de control interno:

- Que las responsabilidades estén perfectamente asignadas y delimitadas.
- Que las operaciones se realicen y se registren con precisión y eficacia, en sus respectivas oportunidades.
- El auditor debe preparar y mantener los papeles de trabajo, cuya información y contenido debe ser diseñado acorde con las circunstancias particulares de la auditoría que realiza.

### **5.4. Lineamientos para la ejecución.**

Debe ser llenado con carácter de obligatoriedad por parte del auditor cada vez que se desarrolle una auditoría. Para su aplicación se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

Indicar la fecha en que se efectuó el registro, es menester señalar el día, mes y año en el cual se llevo a cabo el proceso de auditoría en la empresa, con el fin de mantener un control del tiempo transcurrido entre una auditoria y otra.

- Indicar el nombre del responsable de la realización de la auditoría.
- Señalar el área de la empresa Cervecería Polar C.A, Planta Oriente que se está auditando, es indispensable tener muy en claro cuál es el departamento de la empresa en donde se pretende aplicar el sistema de auditoría, con el fin de informar a sus representantes la fecha y hora en la cual se llevara a cabo.
- Soportar todos los puntos que así lo indique el Sistema Integral de Auditoría. Es imprescindible que al momento que auditor solicite los soportes (planilla de vacaciones, reposos médicos, días compensatorios, entre otros), los representantes del área que se está auditado tengan los mismo, con el propósito de verificar que se estén efectuando de la manera adecuada dichos procesos y que se están gestionando en el tiempo indicado.
- Si existen puntos de recomendación en las áreas evaluadas, regístralas a fin de tenerlas por escrito. Al terminar el procesos de auditoría es necesario que el responsable de su aplicación deje por sentado las recomendaciones que considere necesaria para el mejoramiento de los procesos llevados a cabo por los supervisores de la empresa.



### **5.5. Responsables del Sistema Integral de Auditoría de Gestión de Gente.**

La Coordinación de Gestión de Gente de Cervecería Polar C.A. – Planta Oriente es la encargada de designar al auditor responsable de completar y soportar los puntos del Sistema Integral de Auditoría.

### **5.6. Normas que permitirán fortalecer el control interno de los procesos administrativos de la empresa.**

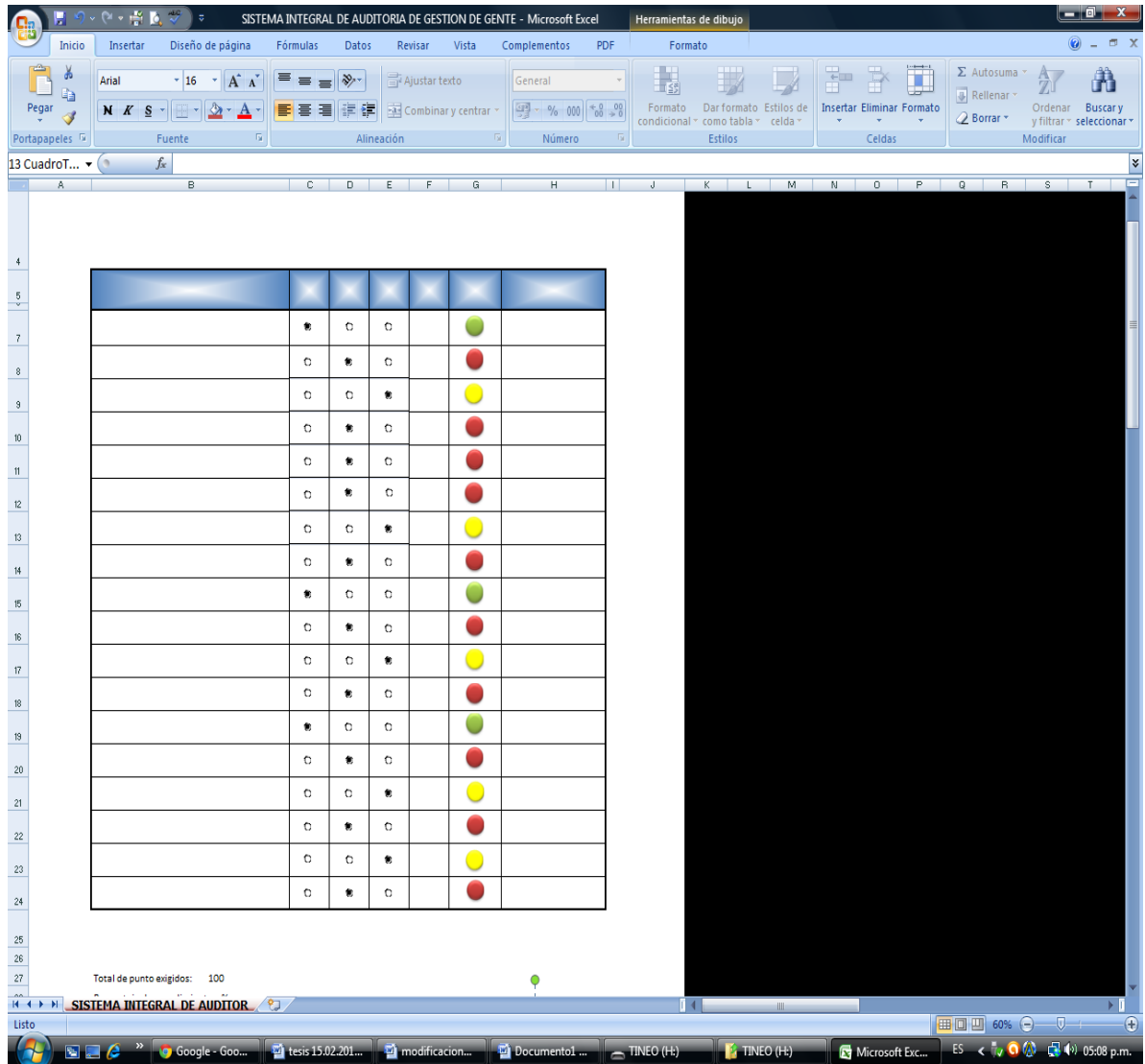
- Vigilar los sistemas de control interno con la finalidad de poder verificar la existencias de debilidades, desviaciones y tomar las medidas y correcciones en el momento oportuno.
- Verificar periódicamente que los supervisores cumplan con los procedimientos de control durante la ejecución de los procesos administrativos que le gestionan a sus colaboradores.
- Cuando hayan cambios en algún proceso administrativos manejado por los supervisores, la Coordinación de Gestión de Gente tienen la responsabilidad de informarle a los mismos el cambio producido en las gestiones, de modo de evitar desviaciones en la ejecución de estos.
- Establecer periódicamente retroalimentación entre la Coordinación de Gestión de Gente y los supervisores de la empresa, de modo que manejen los mismos criterios de las políticas de los procesos administrativos que les permitan dirigir de manera integra al personal a cargo. Lo que permitirá mostrarles a los colaboradores que cuentan con líderes capaces de darles respuestas oportunas y brindarles un entorno laboral con bienestar social.



**5.7. Propuesta del Sistema Integral de Auditoría de Gestión de Gente.**




|  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|




Fecha: \_\_\_\_\_  <50: Requisitos críticos no cubiertos

Área: \_\_\_\_\_

Auditor: \_\_\_\_\_

 >50 y <75: Requisitos en Proceso de cobertura

 >75: Requisitos Cubiertos

Los indicadores expresados en el sistema planteado, tienen como objetivo principal verificar y controlar el manejo de los procesos administrativos que son

gestionados por el personal de supervisores en conjunto con los representantes de la Coordinación de Gestión de Gente, así mismo es significativo mencionar que cada una de las incidencias mostradas son recurrencias que presentan los colaboradores en su puesto laboral, el cual a continuación se explican detalladamente:

- Registro de horas extras, este tipo de incidencia representa el sobre tiempo que labora el trabajador fuera de su turno de trabajo correspondiente, el cual es importante que los supervisores inmediatos lleven un control de dicha gestión de modo que se procese de manera eficiente los trámites de nómina y los compensatorios.
- Registro de ausencias justificadas, está enfocado en controlar las ausencias presentadas por los laborantes de la organización, ya que la misma cuentan con políticas que establecen los tipos de justificativos que son aceptados y que no son sancionados.
- Registros de ausencias injustificadas, este tipo de ausencia se muestran ocasionalmente en los trabajadores, el cual no presentan justificación alguna en sus faltas, ya que se considera relevante el registro de esta incidencia para tomar las medidas requeridas de acuerdo a lo establecido.
- Registro de reposos médicos, este se presenta cuando algún colaborador manifiesta alguna enfermedad, lo que incide en que el supervisor registre el permiso médico para justificar la falta presentada, por lo que el mismo trabajador tiene la responsabilidad de llevar su constancia médica en un lapso de 3 días a servicios médicos de la empresa, de modo de tener soporte de la ausencia ocurrida.

- Registro de suplencias o cambios de tareas, se basa en suplir o sustituir a un trabajador cuando está ausente, ya sea porque se encuentra de vacaciones, en reposo médico o por cualquier otra causa. Siendo responsabilidad del supervisor el manejo de este procedimiento, y el de reorganizar su equipo de trabajo para lograr los objetivos propuestos.
- Registro de reportes de accidentes laborales, esta incidencia ocurre eventualmente en la empresa, el cual los supervisores como figura directa a los trabajadores tienen la responsabilidad de reportar los accidentes laborales al área de Riesgo y Continuidad quienes son los encargados de velar por la seguridad de todos los colaboradores y son ellos los que manejan en conjunto con la Coordinación de Gestión de Gente los distintos casos con el Instituto Nacional de Salud y Seguridad Laboral (INSASEL).
- Registros de vacaciones, es importante que los supervisores tengan control planificado de la salida vacacional de su personal a cargo, lo que permitirá que las solicitudes de las mismas se efectúen eficientemente.
- Registro de permisos, es un procedimiento que manejan los supervisores ante el trabajador, de modo que pueden autorizar la salida del mismo cuando necesite gestionar algún documento personal, o por circunstancias imprevistas como de salud o fallecimiento de familiares entre otros.
- Registro de días compensatorio, es un proceso que se basa en el control y registro de los días compensatorios que le corresponde a cada trabajador, el cual este se concede cuando el colaborador trabaja horas extras en su día de descanso legal, por lo que se le paga el mismo y se le otorga un día a disfrutar.

- Seguimiento de los casos enviados a centro de servicio, la empresa Cervecería Polar C.A, Planta Oriente, cuenta con la asistencia de centro de servicio, que son los encargados de hacer que se ejecuten las solicitudes de todos los trabajadores como, las cartas de trabajos, recibos de pago, el fondo de ahorro, abono de utilidades, vacaciones, fideicomisos, útiles escolares, guardería entre otros, por lo que en ocasiones se presentan fallas en unas de estas gestiones, y es cuando interviene el supervisor directo del colaborador como principal gestor para crear un caso y hacerle seguimiento, ya que él es el responsable de darle respuesta oportuna a su personal sobre los casos creados ante el centro de servicio.
- Vigencia de certificados de manipulación de alimentos, la empresa cuenta con un programa de vigencias que es aplicado a los certificados de manipulación de alimento y de salud, de modo de que todo el personal de la misma, mantenga actualizado anualmente este tipo de documentación que son exigidos por la ley.
- Elaboración de exámenes médicos pre y post vacacional, es un procedimiento que es importante controlar, ya que son exámenes que se aplican antes de salir el trabajador de vacaciones y cuando regresa de su disfrute, es un modo de conocer el estado físico en que sale el mismo de la empresa y como vuelve, de haber algún estado de salud distinto al primero es responsabilidad del colaborador más no incurre por parte de la empresa.
- Los lapsos de tiempos que emplea el área de movilidad para cubrir una vacante, esta área se encarga de reclutar y seleccionar a candidatos altamente capacitados y que posean valores en común con la empresa ya que es un modo de formar un personal innovador que cumplan con las expectativas, y contribuyan por el logro de los objetivos organizacionales. Comprendiendo así

que el tiempo promedio para cubrir una vacante puede variar, debido que se presentan determinaciones internas y externas que influyen en el proceso.

- El proceso de reclutamiento y selección se ajusta a las necesidades de los clientes, debido que las exigencias de los líderes crean los perfiles que deben poseer los candidatos para cubrir un cargo, de tal manera que se seleccionan de acuerdo sus expectativas.
- La capacitación del personal, se emplea a través de programas que emplea el área de talento y cultura, con el propósito de desarrollar en los trabajadores aptitudes innovadoras que les permita desempeñarse de manera eficiente en sus puestos de trabajos.
- El control de acceso del personal a la planta, se desarrolla a través de un equipo especializado en seguridad física, encargados de vigilar la entrada y salida de todo los trabajadores, de modo de brindar protección a los mismos y evitar recurrencias de malas acciones.
- El área de seguridad física emplea normas de accesos al personal que son establecidas por la empresa, ya que los trabajadores deben cumplir ciertas reglas como, poseer su carnet empresarial que los identifica como laborantes de la misma, deben pasar por los detectores de metal al entrar, y al retirar algún obsequio entregado por la empresa deben entregar en vigilancia el ticket que consta que el producto se le fue suministrado, Entre otras.



## CONCLUSIONES

Una vez culminado el trabajo de investigación, se presentan las conclusiones a las cuales se llegaron:

- La Coordinación de Gestión de Gente a pesar de tener establecido cuales son los procedimientos administrativos del personal, no cuentan con la información oportuna de los mismos, debido que el personal de supervisores de las áreas operativas como Envasado, Elaboración, Logística y otros, se encuentran en un proceso de adaptación en cuanto a las responsabilidades que han adquirido sobre las gestiones administrativas que les procesan a los colaboradores; lo que ha ocasionado desviaciones en el alcance de los objetivos.
- Las áreas operativas de la Empresa Cervecería Polar C.A., Planta Oriente, no solo tienen la responsabilidad de velar los índices productivos, si no también deben dirigir y controlar al grupo de colaboradores pertenecientes a cada área, conforme a ellos deben tramitar una serie de gestiones administrativas que son recurrentes en los puestos de trabajos como son: las incidencias de horas extras, ausencias, reposos médicos, días compensatorios entre otros, y a demás deben estar al tanto de los requerimientos o solicitudes que realicen sus laborantes ante el centro de servicio.
- No cuentan con una serie de indicadores establecidos que les permita efectuar la auditoría sobre los procesos administrativos que son desarrollados por los supervisores. Considerando que la auditoría Integral constituye un enfoque moderno que persigue obtener resultados completos en las evaluaciones efectuadas a las áreas. Permitiendo de manera oportuna y completa, presentar los resultados a la alta gerencia para la toma de decisiones.

- Tomando en consideración las debilidades existentes en la Coordinación de Gestión de Gente de la Empresa Cervecería Polar C.A., Planta Oriente no existe un Sistema Integral de Auditoría aplicado a los procesos administrativos del personal, el cual es presentado como un instrumento de gran importancia, orientado a promover la eficiencia de los procesos y al mismo tiempo le suministrara a la coordinación las recomendaciones necesarias para el fortalecimiento de los controles internos.

## RECOMENDACIONES

- Aprobar e implementar el Sistema Integral de Auditoría de Gestión de Gente aplicado a los procesos administrativos del personal de Cervecería Polar C.A., Planta Oriente, de modo de poder manejar y verificar de forma objetiva las incidencias efectuadas por los supervisores, ya que es importante tener soporte de las mismas para las auditorías que le establezcan a la coordinación y para los posibles problemas legales que apliquen los colaboradores en contra de la empresa.
- La Coordinación de Gestión de Gente debe establecer un líder encargado de auditar a los responsables de las distintas áreas operativas, que son los que gestionan los procesos administrativos de los colaboradores, con el fin de verificar de que los mismos estén cumpliendo con la normas y políticas establecidas, así el auditor responsable desarrollaría el informe correspondiente dando sugerencias y recomendaciones para el mejoramiento de las debilidades que lleguen hacer detectadas. ya que es una forma de superar las fallas y alcanzar la eficiencia y eficacia para el logro de los objetivos organizacionales.
- Deben establecer los tiempos promedios para la aplicación del Sistema Integral de Auditoría, de modo que este proceso forme parte de las funciones constituidas para la Coordinación de Gestión de Gente. Con la finalidad de mantener un mismo nivel de compromiso y eficiencia en el desarrollo de las gestiones y así evitar los descontroles que se presentan en ellas.
- Es necesario que realicen, revisión y actualización constante de los reportes semanales, mensuales o trimestrales; que representan una gran ayuda cuando están debidamente diseñados y actualizados y cumplen con los objetivos

propuestos; por el contrario pueden convertirse en una importante carga de trabajo que no represente. beneficios para la productividad de la empresa.

- La Coordinación de Gestión de Gente como principales representantes y responsables del bienestar social y económico de todos los laborantes de la empresa. Deben señalar las posibles desviaciones de las normas, políticas y procedimientos que se hayan detectados a través de la aplicación de la auditoria. Esto evitará que los problemas hagan crisis por no tener un sistema que los detecte en su inicio.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros**

Arias, F. (2006). *El proyecto de la investigación*. (5ª ed.).Caracas: Episteme.

Arens, A. (1996). *Auditoría*. México: Prentice hall hispanoamericana, S.A.

Cepeda, Gustavo (1996). *Auditoría y control interno*. Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ª ed.). Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (1994). Administración de [recursos humanos](#). Colombia: Mc Graw Hill Interamericana, S.A.

Dessler, G. (2001). *Administración de Personal* (8ª ed.). México: Prentice Hall.

Dolan, S. (2007). *La Gestión de Recursos Humanos*. España: Mc Graw Hill.

Fernández, A. (1989). *La Auditoría Administrativa*. México: Diana.

Fernández, A. (1972). *Proceso Administrativo*. México: Diana.

Holmes, A (1984). *Principios Básicos de Auditoría*. México: C.E.C.S.A.

Matéu, M. (1984). *La nueva organización del trabajo*. Barcelona: Hispano Europea.

Mondy, W y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9ª ed.). México: Prentice Hall.

Empresa Polar. (2011). *Instructivo de inducción de Empresas Polar*. Venezuela

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. (8ª ed.). México: Pearson Educación.

Sabino, C. (2002). *El Proceso de la Investigación*. (2ª ed.). Editorial Panapo.

Suárez, A. (1991). *La moderna auditoría*. España: Mc Graw - Hill/Interamericana de España S. A

Tamayo, M. (2001). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa/Noriega.

Universidad Nacional Abierta. (1990). *Introducción a la Administración*. (3ª ed.). Caracas: UNA.

Whittington. R. (2000). *Auditoría. Un enfoque Integral*. Colombia. MCCRAW-HILL

### **Trabajos Académicos**

Romero, Yennys (1995). *Auditoría Administrativa efectuada en la empresa La Coposa, S.A. Maturín Estado Monagas*. Modalidad Tesis de Grado, presentada como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración, Universidad de Oriente, Maturín.

Núñez, Neyda (2005). *Lineamientos para el establecimiento de un departamento de auditoría interna en la empresa privada agroindustrial Galicia C.A.* Trabajo de grado modalidad Tesis presentado como requisito parcial para optar al Título de Licenciado en Contaduría Pública. Maturín Estado Monagas

### **Páginas Web**

Gerencie.com. (2008). [Página web en línea].

Disponible en: <http://www.gerencie.com/auditoria-externa.html>

Gestiopolis. (2007). [Página web en línea].

Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Fin/auditoria-concepto-funciones.htm>

Solo Economía. (2011). [Página web en línea].

Disponible en: <http://www.soloeconomia.com/v/presupuesto/externa-auditoria.html>

### **Libros en Línea.**

Almerada J, Romeo M y Roca X. (2005). Comunicación interna en la empresa. [Libro en línea]. Consultado el 05 de Marzo de 2011 en:

[http://books.google.com/books?id=OLyx-RrWQXYC&pg=PA23&dq=Sistema+social+complejo+e+interdependiente+cuya+din%C3%A1mica+depende+no+s%C3%B3lo+de+las+aptitudes&hl=es&ei=SY8QTqqCF5PEgAemupzODQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q=Sistema%20social%20complejo%20e%20interdependiente%20cuya%20din%C3%A1mica%20depende%20no%20s%C3%B3lo%20de%20las%20aptitudes&f=true](http://books.google.com/books?id=OLyx-RrWQXYC&pg=PA23&dq=Sistema+social+complejo+e+interdependiente+cuya+din%C3%A1mica+depende+no+s%C3%B3lo+de+las+aptitudes&hl=es&ei=SY8QTqqCF5PEgAemupzODQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q=Sistema%20social%20complejo%20e%20interdependiente%20cuya%20din%C3%A1mica%20depende%20no%20s%C3%B3lo%20de%20las%20aptitudes&f=true)

Franklin, E. (2007). *Auditoría Administrativa, Gestión Estratégica de Cambio*. [Libro en línea]. Consultado el 05 de Marzo de 2011 en: <http://books.google.com/books?id=Cg7So8EZjIIC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=true>

Madariaga J. (2004) *Manual Práctico de Auditoría*. [Libro en línea]. Consultado el 05 de Marzo de 2011 en:

<http://books.google.co.ve/books?id=IEVfnqqlDBwC&pg=PA25&dq=concepto+de+auditoria+interna&hl=es&ei=qJQ>

QTta2E87pgAeD46n3DQ&sa=X&oi=book\_result&ct=result&resnum=2&ved=0CC4Q6AEwAQ#v=onepage&q&f=true

Mendivil, V (2005). *Elementos de la Auditoría*. [Libro en línea]. Consultado el 20 de Marzo de 2011 en: [http://books.google.com/books/about/Elementos\\_de\\_auditor%C3%ADa.html?hl=es&id=R7m7Q0cQDbUC](http://books.google.com/books/about/Elementos_de_auditor%C3%ADa.html?hl=es&id=R7m7Q0cQDbUC)

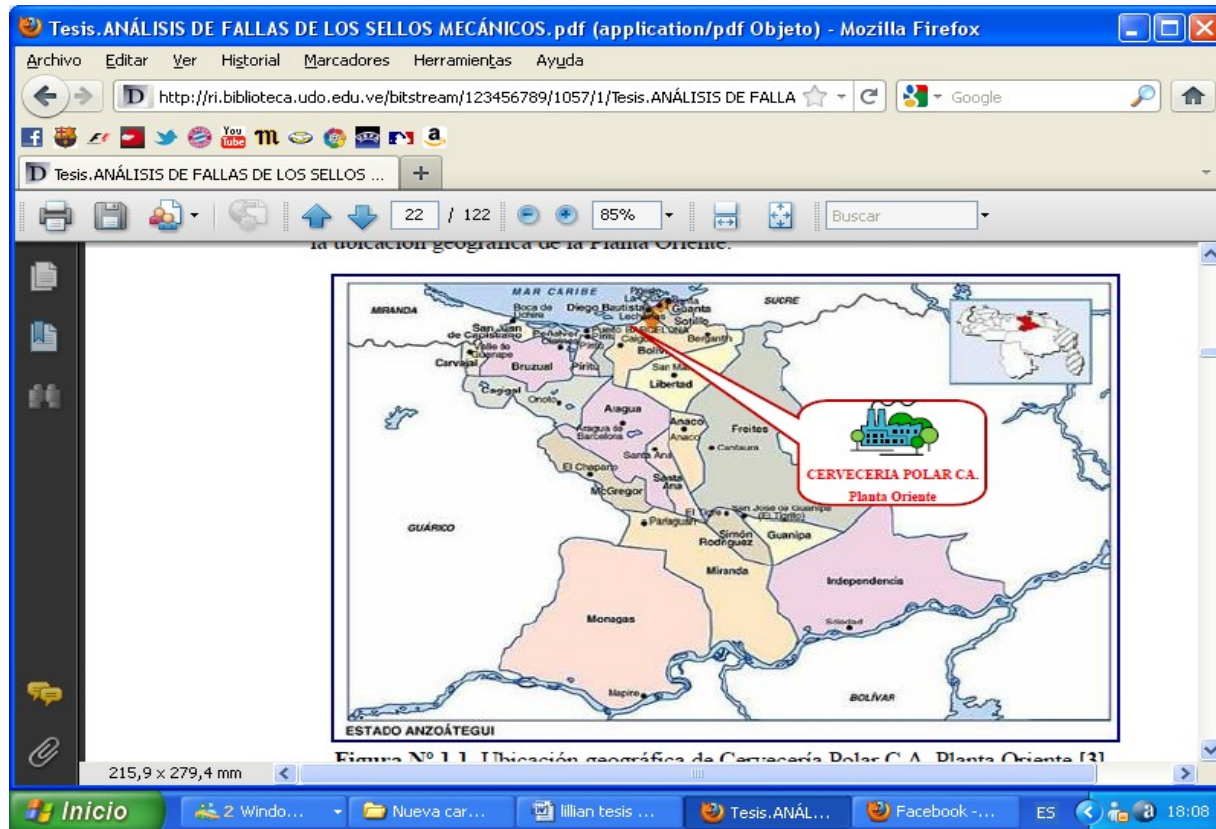
Santillana, J. (2004). *Fundamentos de Auditoría*. [Libro en línea]. Consultado el 05 de Marzo de 2011 en: [http://books.google.es/books/about/Auditoria\\_Audit.html?id=vTGXQQAACAAJ](http://books.google.es/books/about/Auditoria_Audit.html?id=vTGXQQAACAAJ)



ANEXOS



Cervecería Polar C.A.



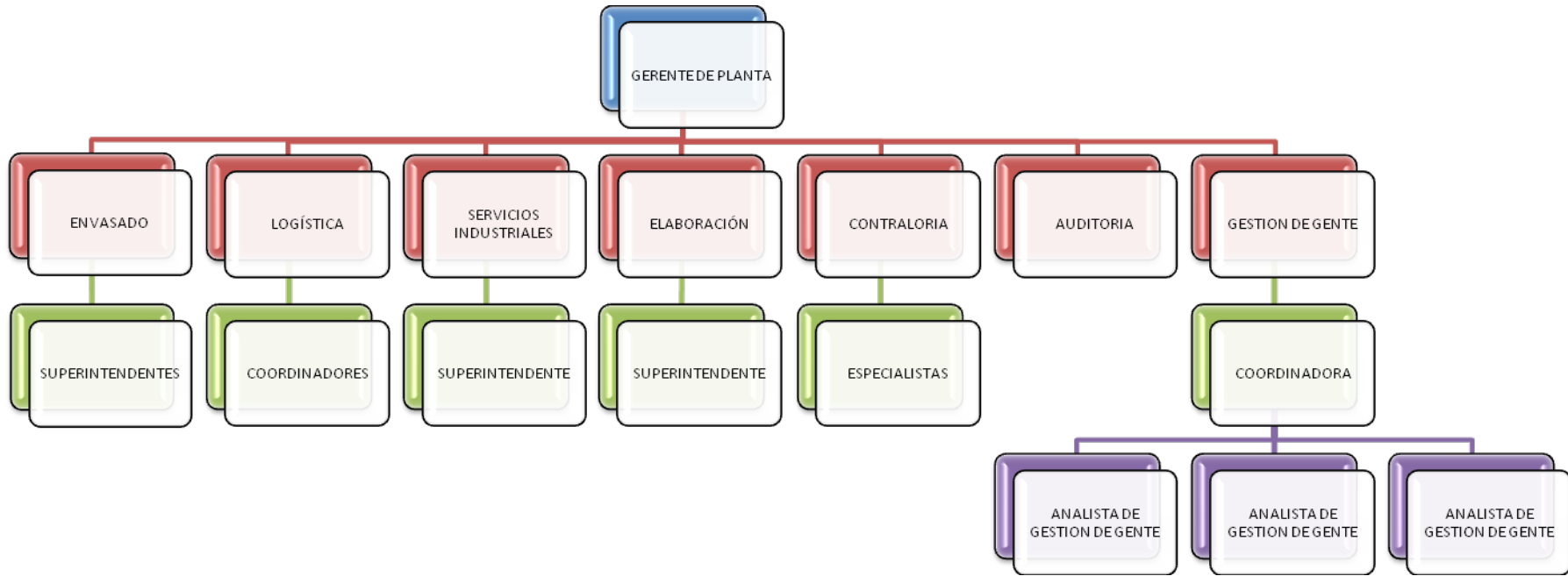
**Anexo N° 1.** Ubicación geográfica de Cervecería Polar C.A, - Planta Oriente

**Fuente:** Cervecería Polar.- Planta Oriente





Cervecería Polar C.A.



**Anexo N° 2** Organigrama de Cervecería Polar C.A. - Planta Oriente.

**Fuente:** Cervecería Polar.- Planta Oriente





**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**NÚCLEO DE SUCRE**  
**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES**  
**PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Quién suscribe, Cesar Yegres con cédula de identidad N° 13.053.328, profesor adscrito al Programa de Gerencia de Recursos Humanos del Núcleo Sucre de la Universidad de Oriente, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de cuestionario diseñado por las bachilleres Lillian Tineo y Roselys Figueroa, titulares de la cédula de identidad N° 18.212.030 y 18.417.679, alumnas de esta institución, cuyo Trabajo Especial de Grado tiene por objetivo **Proponer un Sistema Integral de Auditoría de Gestión de Gente aplicado a los procesos administrativos del personal de Cervecería Polar C.A., Planta Oriente Barcelona- estado Anzoátegui año 2011.** Considerando que cumple con todas las condiciones que exige un Trabajo de Investigación. Por tanto, puede ser aplicado a la población que se va a estudiar.

**Cesar Yegres**

**C.I. 13.053.328**



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**NÚCLEO DE SUCRE**  
**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES**  
**PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Quién suscribe, Luis Martínez con cédula de identidad N° 8366538, profesor adscrito al departamento de Administración y Contaduría del Núcleo Sucre de la Universidad de Oriente, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de cuestionario diseñado por las bachilleres Lillian Tineo y Roselys Figueroa, titulares de la cédula de identidad N° 18.212.030 y 18.417.679, alumnas de esta institución, cuyo Trabajo Especial de Grado tiene por objetivo **Proponer un Sistema Integral de Auditoría de Gestión de Gente aplicado a los procesos administrativos del personal de Cervecería Polar C.A., Planta Oriente Barcelona- estado Anzoátegui año 2011**. Considerando que cumple con todas las condiciones que exige un Trabajo de Investigación. Por tanto, puede ser aplicado a la población que se va a estudiar.

  
**Luis Martínez**  
**C.I. 8366538**



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**NÚCLEO DE SUCRE**  
**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES**  
**PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

Reciba un cordial saludo en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración, para responder el presente cuestionario, el cual tiene finalidad exclusivamente académica que suministrará información para el desarrollo del Trabajo de grado titulada **“Sistema integral de auditoría de gestión de gente aplicado a los procesos administrativos del personal de Cervecería Polar C.A, Planta Oriente Barcelona- estado Anzoátegui año 2011”**, para optar al título de Licenciadas en Gerencia de Recursos Humanos.

Su aporte será fuente fundamental, por lo que agradecemos su colaboración y gentileza para con nuestro propósito.

Gracias por su atención  
Tineo, Lillian  
Figueroa , Roselys

Barcelona; octubre de 2011



## **INSTRUCCIONES**



Se le agradece seguir las instrucciones que aparecen a continuación:

- 1.- Responda de manera objetiva cada una de las preguntas.
- 2.- Marque con una {x} la (s) respuesta (s) que considere correctas, y desarrolle aquellas donde le sea requerido.
- 3.- El cuestionario consta de 22 preguntas, relacionadas con los procesos administrativos del personal de Cervecería Polar C.A, Planta Oriente.
- 4.- Responda la totalidad de las preguntas.



**Auditoría de Gestión de Gente aplicado a los procesos  
administrativos del personal de Cervecería Polar C.A - Planta  
Oriente, Barcelona - estado Anzoátegui, año 2011**

**CUESTIONARIO**

**PREGUNTAS DE CARÁCTER GENERAL**

1- ¿Edad?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 18 años a 24 años | <input type="checkbox"/> 39 años a 45 años |
| <input type="checkbox"/> 25 años a 31 años | <input type="checkbox"/> 46 años a 52 años |
| <input type="checkbox"/> 32 años a 38 años | <input type="checkbox"/> 53 años y más     |

2- ¿Sexo?

- |                                   |                                    |
|-----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Femenino | <input type="checkbox"/> Masculino |
|-----------------------------------|------------------------------------|

3- ¿Tiempo en la empresa?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Menos de 4 años   | <input type="checkbox"/> 15 años a 19 años |
| <input type="checkbox"/> 5 años a 9 años   | <input type="checkbox"/> 20 años a 24 años |
| <input type="checkbox"/> 10 años a 14 años | <input type="checkbox"/> 25 años y más     |

4- ¿Estado civil?

- |                                  |                                    |
|----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Soltero | <input type="checkbox"/> Concubino |
| <input type="checkbox"/> Casado  | <input type="checkbox"/> Viudo     |

5- ¿A qué área de la empresa Cervecería Polar C.A – Planta Oriente usted Pertenece?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Elaboración            | <input type="checkbox"/> Seguridad física               |
| <input type="checkbox"/> Envasado               | <input type="checkbox"/> Riesgo y continuidad operativa |
| <input type="checkbox"/> Logística              | <input type="checkbox"/> Bienestar social               |
| <input type="checkbox"/> Servicios industriales | <input type="checkbox"/> Gestión de gente               |
| <input type="checkbox"/> Otro _____             |   |

6- ¿Tiene usted personal a su cargo

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
|-----------------------------|-----------------------------|

7- ¿Realiza usted procesos administrativos del personal a su cargo dentro de su área de trabajo?

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
|-----------------------------|-----------------------------|

De ser afirmativa, especifique dentro



de las siguiente incidencias (opciones múltiples):

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Horas extras             | <input type="checkbox"/> Reporte de accidentes laborales |
| <input type="checkbox"/> Ausencias justificadas   | <input type="checkbox"/> Vacaciones                      |
| <input type="checkbox"/> Ausencias injustificadas | <input type="checkbox"/> Permisos                        |
| <input type="checkbox"/> Reposos médicos          | <input type="checkbox"/> Suplencias o Cambios de tareas  |
| <input type="checkbox"/> Compensatorios           | <input type="checkbox"/> Otro _____                      |

8-¿Lleva usted un archivo para el control de los procesos administrativos solicitados por el personal a su cargo?

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Siempre      | <input type="checkbox"/> Pocas veces |
| <input type="checkbox"/> Casi siempre | <input type="checkbox"/> Nunca       |

9- ¿Dentro de los cargos que se indican a continuación, señale quién es el responsable de gestionar los procesos administrativos del personal antes la Coordinación de Gestión de Gente?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Gerente del área     | <input type="checkbox"/> El mismo trabajador |
| <input type="checkbox"/> Supervisor inmediato | <input type="checkbox"/> Otro _____          |

10- ¿Realiza usted seguimiento a los casos enviados al Centro de Servicios por reclamos de sus colaboradores?

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Siempre      | <input type="checkbox"/> Pocas veces |
| <input type="checkbox"/> Casi siempre | <input type="checkbox"/> Nunca       |

11- ¿Tiene usted conocimiento que, como requisito, la empresa solicita al personal de nuevo ingreso los certificados de manipulación de alimentos y salud?

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
|-----------------------------|-----------------------------|

12- ¿Tiene usted conocimiento de que la empresa maneja un sistema para controlar la vigencia de los certificados de manipulación de alimentos y de salud del personal?

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
|-----------------------------|-----------------------------|

13- ¿Tiene usted conocimiento que la empresa maneja un proceso de Reclutamiento y Selección ajustado a las necesidades de sus clientes?

Si

No

¿Tiene usted conocimiento acerca de



quiénes son los responsables de activar el proceso de reclutamiento y selección?

Si

No

De ser afirmativa su respuesta, especifique:

Gerente de área

Gerente general

Supervisor inmediato

Gestión de gente

Otro \_\_\_\_\_

14- ¿Tiene usted conocimiento de cuál es el período de tiempo promedio que emplea el área de Movilidad para cubrir una vacante?

Si

No

De ser afirmativa su respuesta, especifique

Una semana

Un mes

Dos semanas

Otro \_\_\_\_\_

Tres semanas

15- ¿Tiene usted conocimiento que la empresa, posee un programa de formación para capacitar el personal?

Si

No

16- ¿Quién establece cual capacitación se debe impartir al personal?

Gerente de Área

Todas las anteriores

El empleado

Otro \_\_\_\_\_

Supervisor inmediato

17- ¿Cuáles son los determinantes para los programas de capacitación del personal?

Para mejorar su desempeño

De acuerdo a las experiencias de años anteriores

Con base en un perfil de puesto

Según las necesidades de la empresa y del trabajador

Otro \_\_\_\_\_

18-

¿Qué tipo de competencias se



desarrollan en el personal?

Técnicas

Académicas

Aptitudes

Otro\_\_\_\_\_

19- ¿Cuáles medidas de seguridad establece la empresa para evitar los accidentes laborales?

Charlas Preventivas

Avisos Informativos

Equipos de Prevención

Todas las Anteriores

Normas de Seguridad

Otro\_\_\_\_\_

20- ¿Tiene usted conocimiento acerca del control de entrada y salida del personal de la empresa?

Si

No

21- ¿Tiene usted conocimiento si son aplicadas las normas de control de acceso para el personal de la empresa?

Si

No

Agregue cualquier comentario adicional que considere importante

---

---

---

---

---

---

**Agradecemos su valioso tiempo y atención para contestar y compartir con el grupo sus experiencias**

Lillian Tineo  
Roselys Figueroa



## HOJA DE METADATOS

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

|                  |   |
|------------------|---|
| <b>Título</b>    | Sistema Integral De Auditoría De Gestión De Gente Aplicado A Los Procesos Administrativos Del Personal De Cervecería Polar C.A., Planta Oriente Barcelona - Estado Anzoátegui Año 2011. |
| <b>Subtítulo</b> |   |

#### Autor(es)

| <b>Apellidos y Nombres</b>    | <b>Código CVLAC / e-mail</b> |                                  |
|-------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| <b>TINEO V., LILLIAN M</b>    | <b>CVLA</b>                  | <b>18.212.030</b>                |
|                               | <b>C</b>                     |                                  |
|                               | <b>e-mail</b>                | <b>Lillian_tineo@hotmail.com</b> |
| <b>FIGUEROA S., ROSELYS A</b> | <b>e-mail</b>                |                                  |
|                               | <b>CVLA</b>                  | <b>18.417.679</b>                |
|                               | <b>C</b>                     |                                  |
|                               | <b>e-mail</b>                | <b>Rossi_87_87@hotmail.com</b>   |
|                               | <b>e-mail</b>                |                                  |

Palabras o frases claves:

**Auditoría administrativa**

**Gestión de gente**

**Procesos administrativos**

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

**Líneas y sublíneas de investigación:**

| Área                     | Subárea                             |
|--------------------------|-------------------------------------|
| <b>Ciencias Sociales</b> | <b>Gerencia de Recursos Humanos</b> |
|                          |                                     |
|                          |                                     |
|                          |                                     |
|                          |                                     |
|                          |                                     |
|                          |                                     |
|                          |                                     |
|                          |                                     |
|                          |                                     |

**Resumen (abstract):**

La presente tesis tiene como objetivo proponer un Sistema Integral de Auditoría de Gestión de Gente aplicado a los procesos administrativos del personal de la empresa Cervecería Polar C.A- Planta Oriente, el cual permita determinar si los procedimientos, normas y políticas establecidas por la gerencia se están llevando de manera adecuada, para así poder controlar cada una de las gestiones de los trabajadores, auditando aspectos tales como reporte de: ausencias justificadas e injustificadas, accidentes laborales, compensatorios, horas extras, entre otros, y cuyos resultados permitan tomar decisiones acertadas para mejorar el desempeño y lograr los objetivos propuestos por esta organización. En este trabajo el nivel de investigación utilizado fue descriptivo, con un diseño documental de campo. La población estudiada alcanzó la cifra de 88 supervisores de la empresa, las fuentes de información fueron primarias y secundarias. Dentro de las técnicas de recolección de datos empleadas se encuentra, la observación directa y entrevistas, se diseño el cuestionario como instrumento para la recolección de datos, aplicándolo a los supervisores de las distintas áreas de la organización, finalmente se diseño la propuesta, basándose en la adaptación de los elementos contemplados en la realidad estudiada, así como también en las teorías de auditoría. Dentro de las conclusiones fundamentales alcanzadas se mencionan las siguientes: La coordinación de Gestión de Gente a pesar de tener establecidos cuales son los procedimientos administrativos del personal, no cuentan con la información oportuna de los mismos; lo que ocasiona desviaciones en el alcance de los objetivos. Tomando en consideración las debilidades existentes en la Coordinación, se evidencia la necesidad de aplicar el Sistema Integral de Auditoría el cual está orientado a promover la eficiencia de los procesos y al mismo tiempo suministrarle las recomendaciones necesarias para el fortalecimiento de los controles internos.



# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

| Apellidos y Nombres | ROL / Código CVLAC / e-mail |        |                           |    |                      |    |                                     |    |                                     |
|---------------------|-----------------------------|--------|---------------------------|----|----------------------|----|-------------------------------------|----|-------------------------------------|
| Martínez, Luis      | ROL                         | CA     | <input type="text"/>      | AS | <input type="text"/> | TU | <input checked="" type="checkbox"/> | JU | <input type="text"/>                |
|                     |                             | CVLAC  | 8.366.530                 |    |                      |    |                                     |    |                                     |
|                     |                             | e-mail | Lmartinez2021@hotmail.com |    |                      |    |                                     |    |                                     |
|                     |                             | e-mail |                           |    |                      |    |                                     |    |                                     |
| De Freitas, María   | ROL                         | CA     | <input type="text"/>      | AS | <input type="text"/> | TU | <input type="text"/>                | JU | <input checked="" type="checkbox"/> |
|                     |                             | CVLAC  | 12.664.466                |    |                      |    |                                     |    |                                     |
|                     |                             | e-mail | mary_cita1@yahoo.com      |    |                      |    |                                     |    |                                     |
|                     |                             | e-mail |                           |    |                      |    |                                     |    |                                     |
| Ramírez, Mariem     | ROL                         | CA     | <input type="text"/>      | AS | <input type="text"/> | TU | <input type="text"/>                | JU | <input checked="" type="checkbox"/> |
|                     |                             | CVLAC  | 12.660.763                |    |                      |    |                                     |    |                                     |
|                     |                             | e-mail | mema_r21@gmail.com        |    |                      |    |                                     |    |                                     |
|                     |                             | e-mail |                           |    |                      |    |                                     |    |                                     |
|                     | ROL                         | CA     | <input type="text"/>      | AS | <input type="text"/> | TU | <input type="text"/>                | JU | <input type="text"/>                |
|                     |                             | CVLAC  |                           |    |                      |    |                                     |    |                                     |
|                     |                             | e-mail |                           |    |                      |    |                                     |    |                                     |
|                     |                             | e-mail |                           |    |                      |    |                                     |    |                                     |

Fecha de discusión y aprobación:

| Año  | Mes | Día |
|------|-----|-----|
| 2012 | 03  | 27  |

**Lenguaje:** SPA

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

**Archivo(s):**

| <b>Nombre de archivo</b>          | <b>Tipo MIME</b>        |
|-----------------------------------|-------------------------|
| <b>TESIS-FigueroaRyTineoL.DOC</b> | <b>Application/word</b> |

**Alcance:**

**Espacial:** NACIONAL (Opcional)

**Temporal:** TEMPORAL (Opcional)

**Título o Grado asociado con el trabajo:** Licenciatura en Gerencia de Recursos Humanos

**Nivel Asociado con el Trabajo:** LICENCIATURA

**Área de Estudio:** Recursos Humanos

**Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:**

UNIVERSIDAD DE ORIENTE



# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
SISTEMA DE BIBLIOTECA  
RECIBIDO POR *[Firma]*  
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

*[Firma]*  
JUAN A. BOLANOS CUNVELO  
Secretario




C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.


JABC/YGC/maruja

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6

**Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) :** “los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización”.

  
**Lillian M, Tineo V**

  
**Roselys A, Figueroa S**

  
**Prof. Luis Martinez**