



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Proyecto de investigación previa la
Obtención del Grado Académico de
Magíster en Contabilidad y Auditoría.

TEMA

**Auditoría de gestión al talento humano y su incidencia en la
productividad de la empresa racks del pacifico Rapac Cia Ltda. en la
ciudad de Quito año 2017.**

AUTOR

ECON. EDGAR ALAN MORENO SUQUILANDA

DIRECTOR

ECON. CARLOS EDISON ZAMBRANO. PhD

QUEVEDO-ECUADOR

2018



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Proyecto de Investigación previa la
Obtención del Grado Académico de
Magíster en Contabilidad y Auditoría.

TEMA

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO Y SU
INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA RACKS
DEL PACIFICO RAPAC CIA LTDA. EN LA CIUDAD DE QUITO
AÑO 2017.**

AUTOR

ECON. EDGAR ALAN MORENO SUQUILANDA

DIRECTOR

ECON. CARLOS EDISON ZAMBRANO. PhD

QUEVEDO-ECUADOR

2018

CERTIFICACIÓN

ECON. Carlos Edison Zambrano. PhD., en calidad del Director del Proyecto de Investigación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Contabilidad y Auditoría.

CERTIFICA:

Que el Econ. Edgar Alan Moreno Suquilanda, ha cumplido con la elaboración del Proyecto de Investigación titulado: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA RACKS DEL PACIFICO RAPAC CIA LTDA EN LA CIUDAD DE QUITO AÑO 2017”**. Ha sido revisado en todos sus componentes, el mismo que está apto para la sustentación, por la que se autoriza su presentación formal para la sustentación.

Quevedo, 06 de Agosto del 2018

Econ. Carlos Edison Zambrano. PhD

DIRECTOR

AUTORÍA

Los criterios, resultados, análisis, conclusiones y recomendaciones expuestas en el presente trabajo de investigación son de total y exclusiva responsabilidad del autor y comparto los derechos de este trabajo intitulado “**Auditoria de Gestión al Talento Humano y su Incidencia en la Productividad de la Empresa Racks del Pacifico Rapac Cia Ltda**” con la Universidad Técnica Estatal de Quevedo con fines académicos y de investigación.

Eco. Edgar Alan Moreno Suquilanda

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a esas personas perseverantes que me enseñaron desde pequeño a través de su constante orientación a ser un individuo de bien al prójimo y a la sociedad y entender lo que es la libertad, ellos están en el cielo, mis Padres. También a Leopoldo Manuel, Rubén Darío, Alegría del Fátima, Alba Lucia, la fuerza de amar, mis hermanos y a mis hijas Fernanda, Amada y Melannie mi razón moral a mi compañera Dunia y a todas aquellas personas que me animaron a realizar este proyecto demostrándome su aprecio y apoyo incondicional, entre ellos mi entrañable amigo Eduardo.

Edgar

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Estatal de Quevedo y a la Unidad de Posgrado por su colaboración incansable para realizar este proyecto investigativo, a todos los funcionarios, trabajadores de la Empresa Racks del Pacifico Rapac Cia. Ltda. y en especial a su Gerente, por la cooperación y apertura a la información para la cristalización de este trabajo.

PROLOGO

Tengo la enorme satisfacción de presentar este trabajo de investigación de Maestría en Auditoría de Gestión realizado por el Econ. Edgar Alan Moreno Suquilanda, titulado **“Auditoría de Gestión al talento humano y su incidencia en la productividad de la empresa Racks del Pacífico RAPAC Cía. Ltda., del año 2017”**, en el cual se expone los resultados de la exhaustiva investigación realizada. Es notable la sencillez con la que se explican las variables en esta auditoría que permite a los lectores sin conocimientos específicos, comprender sin mayores dificultades el tema. Confío que este trabajo servirá como una guía para próximos trabajos universitarios. El trabajo de Auditoría de Gestión ha estado asociado a la producción de la empresa en función de la eficiencia, eficacia y productividad, como base fundamental para satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes que ha generado en nuevas tecnologías adaptadas a los cambios acelerados y de alta competitividad. Es una herramienta para la empresa, de tal manera que le permite asegurar la eficiencia del sistema implantado para alcanzar la máxima productividad empresarial. La investigación mantiene información ordenada adecuadamente que facilitó la asimilación de conocimientos teóricos y prácticos para mantener una visión mucho más real en cuanto a la gestión de la misma, así como viabilizará la toma de decisiones a los directivos de la empresa Racks del Pacífico.

Ing. Jorge Luis Aguirre

Gerente de Operaciones RAPAC

RESUMEN EJECUTIVO

En la investigación se realizó una Auditoria de Gestión al talento humano de la empresa Racks del Pacifico Rapac Cía. Ltda., ubicada al sur del Cantón Quito, Provincia de Pichincha y se entregó información relevante. Se desarrolló este trabajo en razón de la época llena de incertidumbre en el País; que detuvieron procesos establecidos al interior de la empresa y que se reflejaron en la producción. Es de conocimiento que el talento humano fue uno de los elementos imprescindibles e influyentes en la organización que ayudo a cumplir con políticas empresariales determinadas, razón por la cual la investigación se enfocó como objetivo general en “Evaluar la incidencia, de la Auditoria de Gestión al talento humano, de la empresa Racks del Pacifico Rapac Cía. Ltda, en la productividad del año 2017”. En el desarrollo del proceso investigativo se recurrió a la información tanto a fuentes primarias como secundarias y a los métodos: deductivo, inductivo, analítico, sintético. La Auditoria como resultado emite un informe con comentarios, conclusiones y recomendaciones para la aplicación de indicadores de gestión que fueron de importancia, para conocer la productividad, eficiencia y eficacia determinándose que no existe planes de: comunicación, acción, programas de capacitación, falta de planeación estratégica, sistema de indicadores, implementación de un control interno, entre otros. Los mismos que contribuirán a la toma de decisiones de los empresarios para un eficaz cumplimiento de la misión de la empresa.

SUMMARY

In the research, a Management Audit was carried out on the human talent of Racks del Pacifico Rapac Cia. Ltda. Located south of Canton Quito, Province of Pichincha and relevant information was delivered. This work was developed because of the period full of uncertainty in the Country that stopped established processes within the company and that were reflected in the production. It is well known that human talent was one of the essential and influential elements in the organization that helped to comply with specific business policies, which is why the research focused as a general objective on "Assessing the incidence of the Audit of Management human talent, from the company Racks del Pacifico Rapac Cia. Ltda, in the productivity of the year 2017 ". In the development of the investigative process, information was used both to primary and secondary sources and to the methods: deductive, inductive, analytical, synthetic. The Audit as a result issues a report with comments, conclusions and recommendations for the application of management indicators that were of importance, to know the productivity, efficiency and effectiveness, determining that there are no plans of: communication, action, training programs, lack of strategic planning, system of indicators, implementation of internal control, among others. The same that will contribute to the decision making of the businessmen for an effective fulfillment of the mission of the company.

ÍNDICE

PORTADA.....	i
HOJA EN BLANCO.....	ii
COPIA DE PORTADA.....	iii
CERTIFICACIÓN.....	iv
AUTORIA.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
PROLOGO.....	viii
RESUMEN EJECUTIVO.....	ix
SUMMARY.....	x
INDICE.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	xvii
CAPITULO I MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.	2
1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA.....	3
1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	5
1.3.1. Problema General.	6
1.3.2. Problemas Derivados.....	6
1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.5. OBJETIVOS.....	6
1.5.1 General.....	6
1.5.2 Específicos.....	7
1.6. JUSTIFICACIÓN.....	7
CAPITULO II MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL.....	10
2.1.1. Principio de Administración.....	10

2.1.2. Empresa.	10
2.1.3. Gestión.	10
2.1.4. Instrumentos de gestión.	11
2.1.5. Control de Gestión.	11
2.1.6. Auditoría de gestión.	11
2.1.7. Talento Humano.	11
2.1.8. Gestión de Talento Humano.	12
2.1.9. Indicadores de Gestión.	12
2.1.10. Auditoría del Talento Humano.	12
2.1.11. Administración del Talento Humano.	12
2.1.12. Control interno.	12
2.1.13. Hallazgos.	13
2.1.14. Economía.	13
2.1.15. Ética.	14
2.1.16. Ecología.	14
2.1.17. Ambiente.	15
2.1.18. Recursos.	15
2.1.19. Capital.	15
2.1.20. Tecnología.	15
2.1.21. Eficacia.	15
2.1.22. Eficiencia.	16
2.1.23. Productividad.	16
2.1.24. Estrategias.	17
2.1.25. Evaluación del Desempeño.	18
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.	18
2.2.1. Eficacia.	18

2.2.2. La Eficiencia.....	19
2.2.3. Hallazgos.....	19
2.2.4. La teoría del comportamiento planificado.....	19
2.2.5. Características de una auditoría de gestión.....	20
2.2.6. Talento humano.....	21
2.2.7. Administración del talento humano.....	21
2.2.8. Desarrollo de una filosofía de la administración del talento humano.....	21
2.2.9. Auditoría de gestión.....	22
2.2.10. Productividad.....	22
2.2.11. Empresa.....	24
2.2.12. Proceso de auditoría de gestión.....	24
2.2.13. La gestión del conocimiento.....	25
2.2.14. Fases de la auditoría.....	26
2.2.15. Gestión del talento humano.....	29
2.2.16. Recursos.....	29
2.2.17. Auditoría del talento humano.....	29
2.2.18. El control de gestión.....	30
2.2.19. Ecología.....	30
2.3. FUNDAMENTACION LEGAL.....	30
CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
3.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	33
3.1.1. Descriptivo.....	33
3.1.2. De Campo.....	33
3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	33
3.2.1. Inductivo.....	33
3.2.2. Deductivo.....	33

3.2.3. Análisis.....	33
3.2.4. Síntesis.....	34
3.3. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN..	34
3.3.1. Población y muestra.....	34
3.3.2. Técnicas a utilizar en la investigación.....	34
3.3.3. Instrumentos.....	34
3.4. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO.....	35
3.5. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	35
3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS.....	35
3.7. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.....	36
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSION.....	37
4.1. PROCESO DE AUDITORIA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	38
4.1.1. Diagnóstico base de la empresa.....	38
4.1.2. Control Interno.....	40
4.1.3. Riesgo de Control:.....	49
4.1.4. Informe de control interno.....	52
4.1.5. Informe de Auditoria.....	54
4.2. NIVEL DE EFICACIA, EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD EN EL USO DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA RACKS DEL PACIFICO RAPAC CÍA. LTDA.....	56
4.2.1. Productividad de la mano de obra línea comercial.....	56
4.2.2. Productividad de la mano de obra línea industrial.....	57
4.2.3. Ausentismo.....	59
4.3. ESTRATEGIAS PARA CORREGIR Y ELEVAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA RACKS DEL PACIFICO RAPAC CÍA. LTDA.....	60
4.3.1. Estrategias Genéricas.....	60
4.3.2. Estrategias externas.....	60

4.3.3. Estrategias Internas.....	60
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	61
5.1. CONCLUSIONES.....	62
5.2. RECOMENDACIONES.....	63
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	¡Error! Marcador no definido.
Referencias bibliográficas.....	65
ANEXOS	70
Anexo 1. Certificado Urkund.....	71
Anexo 2. Solicitud a la empresa para realizar el trabajo investigativo.....	72
Anexo 3. Documento donde se da aceptación para la realización de la investigación...	73
Anexo 5. Certificado de haber concluido el trabajo investigativo.....	75
Anexo 6. Estructura orgánica de la empresa.....	76
Anexo 7. Organigrama estructural y de posición.	77
Anexo 8. Productividad	78
Anexo 9. Horas laboradas y no laboradas por semestre.	79

ÍNDICES DE TABLAS

Tabla 1 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.....	40
Tabla 2 PONDERACIÓN PARA CALIFICACIÓN DE CONTROL.....	47
Tabla 3 PUNTAJE DE CONTROL INTERNO DE RACKS DEL PACIFICO RAPAC CIA. LTDA	47
Tabla 4 MATRIZ DE MEDICION DE CONFIANZA Y RIESGO.....	48
Tabla 5 PRODUCTIVIDAD DE LA LÍNEA COMERCIAL	56
Tabla 6 PRODUCTIVIDAD DE LA LÍNEA INDUSTRIAL.....	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. PRODUCTIVIDAD SEMESTRAL DE LA LÍNEA COMERCIAL.....	57
Figura 2. PRODUCTIVIDAD SEMESTRAL DE LA LÍNEA INDUSTRIAL	58

INTRODUCCIÓN

La gestión en las empresas, se desenvuelven por factores internos y externos, las entidades tienden a realizar actividades para competir en un entorno empresarial cambiante y competitivo. El cumplimiento de sus objetivos y metas, están relacionados al cumplimiento de leyes.

El objetivo principal de toda auditoria de gestión es detectar el grado de eficacia y eficiencia de los procesos objeto de análisis (selección, formación y desarrollo, medición del desempeño y mantenimiento del personal) y hacer propuestas en vista a sus mejoras, es de vital importancia el adecuado manejo de los recursos asignados a la producción de las empresas.

La Empresa Racks del Pacífico R Cía. Ltda. Empresa familiar se constituye jurídicamente en el año de 2006 en La ciudad de Quito como comercializadora de productos de estructura para almacenamiento y muebles de exhibición. Luego se consolida como productora industrial y comercial de estos productos. Aportando en la actualidad al desarrollo económico, social y ambiental del País.

La Auditoria de Gestión al talento humano de la Empresa Racks del Pacifico del año 2017 estuvo orientada a evaluar la eficiencia y eficacia y su incidencia en la productividad de la aplicación de los procesos inherentes a esta área a través de la obtención de evidencia suficiente y competente que indicaron el riesgo de la gestión y permitió establecer conclusiones y recomendaciones a los responsables de esta.

La presente investigación se sustenta en cinco capítulos, los cuales detallan:

Capítulo I, corresponde al Marco contextual de la investigación, se expuso de manera detallada la ubicación y contexto de la problemática, situación de la problemática, el problema general y los derivados, delimitación del problema, objetivos generales y específicos, justificación y cambios esperados, que ayudaron al desarrollo de la investigación.

Capítulo II, corresponde al Marco teórico de la investigación, se presentó varias definiciones en base a la recolección de datos bibliográficos de cada concepto: fundamentos conceptuales, teóricos y legales que enmarcaron la problemática del caso.

Capítulo III, corresponde a la Metodología de la investigación, donde se expuso el estudio que será de orden: básico, cuantitativo, cualitativo y de control, ya que se basa en técnicas de: observación, entrevista, encuesta, cuestionarios, revisión documental, revisión bibliográfica, Indicadores I. Métodos: inductivo, deductivo, analítico y sintético. Instrumentos: ficha documental-bibliográfica, guía de entrevistas, evaluación de indicadores, ficha de encuestas.

Capítulo IV, resultados de la investigación, se presentaron cuestionarios, entrevistas y sus respectivas tabulaciones y discusión se contrapondrán con otras referencias.

Capítulo V, Conclusiones y Recomendaciones, se expuso una conclusión y unas recomendaciones por cada objetivo específico.

Por último, la bibliografía, Linkografía, que corresponde a las referencias utilizadas y anexos.

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

Si te escudas en el pasado
para justificar el presente, has
hipotecado el futuro.

ANÓNIMO.

1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.

La Auditoría de Gestión se lo viene aplicando en la mayoría de países en lo privado y público. Es un mecanismo técnico que se ha perfeccionado para aplicar un sistema de control de los recursos, del mismo se deriva el control orientado hacia estas entidades de ambos sectores, con actividades y características similares (López A. , 2017).

A nivel internacional las grandes potencias utilizan esta rama de la auditoria como parte vital en la supervisión de los procesos y de los recursos utilizados para efectivizar metas y objetivos empresariales. Se podría decir que esto ha hecho que lleguen a posicionarse dentro de un mercado tan competitivo y las ha hecho generadoras de grandes oportunidades laborales y grandes riquezas monetarias a tal punto que son parte vital en el surgimiento del país en el cual desarrollan sus actividades (Tello, 2014).

Para el Fortalecimiento empresarial y capacitación técnica profesional en el país para ofrecer mayor competencia y profesionalización del sector e ir fortaleciendo los sistemas empresariales administrativos, por tal motivo la Auditoria de Gestión ayuda a evaluar los resultados de eficiencia, eficacia, economía, de las instituciones que componen el sector empresarial en el país y contribuir al desarrollo sustentable de la economía y a la optimización de los recursos. Es importante las alianzas estratégicas con el sector privado y redes de proveedores de servicios para ofrecer a los clientes instrumentos de seguimiento, transferencia de tecnología, gestión, garantías financieras para la reducción de costes y protección de los ahorros de los más pobres.

Racks el Pacífico es una metalmecánica que nace del emprendimiento de dos hermanos, Jorge Luis y Santiago Aguirre Luzuriaga, quienes tienen la visión de formar una empresa que fabrique y comercialice sistemas de almacenamiento, basado en sus conocimientos y experiencia como Mecánico Industrial e Ingeniero Comercial especializado en Logística, respectivamente.

Esta empresa nace en el año 2006 en un inicio como comercializadora de los productos únicamente y luego del primer año ya se consolida como productora de los mismos, en el

año 2010 construyen su propio Galpón en el Sur y en la actualidad cuentan con dos naves en donde se desarrollan tanto los trabajos de metal y madera. Racks del Pacífico ubicada en el Parque Industrial del Sur de Quito Sector/ Barrio Guamaní, San Juan de Turubamba. Dirección: 55 Lote 2 y S60. Ciudad: Quito, Provincia del Pichincha.

En los últimos tres años la empresa ha crecido de una manera inesperada tanto en infraestructura como en tecnología, lo que ha ocasionado en la empresa cambios constante, alta competencia externa, innovación tecnológica y por ende un crecimiento también en su personal, actualmente cuenta con 59 personas; distribuidos por áreas: 9 en el área administrativa, 45 en el área de operaciones y 5 en el área comercial; que en su mayoría han ingresado en los últimos seis meses y de acuerdo a las metas de ventas se pretende crecer en el 2018 al menos en un 40% más en su personal.

1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA.

Racks del Pacífico ha ido mejorando en todos sus procesos en un 40%. Siendo más eficiente al cumplimiento en las fechas de la entrega de sus productos y organización, sin embargo, la empresa presentaba problemas con sus productos: (estructura para almacenamiento y muebles para exhibición), organización, instalación e incumplimiento de fechas de entregas a los clientes.

Los factores que se pueden atribuir a estos problemas son: baja productividad, débil comunicación entre las áreas, personal que parece cumplir con el perfil requerido, carencia de liderazgo de los Gerentes, desorganización en el área productiva, falta de relaciones entre departamentos, inadecuado programa de desempeño laboral, no tener claramente definida las políticas internas de la empresa.

Por tal motivo se considera conveniente y oportuno realizar una auditoría de gestión que ayude en la toma de medidas correctivas para superar las posibles limitaciones que encontraremos en la empresa Racks del Pacífico Rapac Cía. Ltda.

La empresa desde hace más de cinco años ha enfrentado problemas de organización, flujo de efectivo e incumplimiento de fechas de entrega a sus clientes, aparentemente se atribuía a la sobrecarga de trabajo que tenía la Gerencia General (Gerencia que manejaba todas las áreas), por tanto, con el fin de crecimiento para la empresa y organización se crearon puestos de trabajo adicionales, teniendo en la actualidad Racks del Pacífico cuatro áreas definidas donde mantiene la siguiente división:

(2) Gerencia General 1

- Legal 1 (Coordinadora)

(10) Gerencia Administrativa - Financiera 1

- Administración 4
 - Jefe administrativo 1
 - Talento Humano 3
 - Coordinadora de talento Humano
 - Asistente administrativo
 - Secretaria recepcionista
- Finanzas 2
 - Jefe financiero 1
 - Asistente contable 1
- Seguridad Calidad y Ambiente 2
 - Jefe de SSo calidad y ambiente
 - Asistente de SSo
- Sistemas 1
 - Coordinador 1

(38) Gerencia de Operaciones 1

- Producción 30
 - Jefe de producción 1
 - Metalmecánica 20
 - Supervisor de metalmecánica 1
 - Operarios 19
 - Carpintería 8
 - Supervisor de carpintería

- Operarios 7
 - Bodega 1
 - Bodeguero
- Instalación 4
 - Jefe de Instalación 1n
 - Instaladores 3
- Servicios y Mantenimiento 3
 - Chofer 1
 - Conserje 2

(9) Gerencia de Negocios (entrevista) 1

- Comercial 7
 - Jefe Negocios 1
 - Coordinador comercial 2
 - Asesores comerciales 2
 - Diseñadores Industriales 2
- Innovación y Desarrollo 1
 - Jefe de innovación 1

En este crecimiento se ha puesto énfasis por parte de sus líderes en la tecnología e infraestructura de la empresa, cuentan con maquinaria, herramientas, insumos, materia prima y consumibles de muy buena calidad y el mercado ayuda a cumplir con las exigencias de calidad de sus productos; sin embargo, en todo este proceso de crecimiento se ha descuidado el talento humano, al momento la empresa no ha establecido medidas para evaluar la productividad por tal motivo es necesario realizar una auditoría de gestión al talento humano.

1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

La pregunta general y preguntas específicas a ser respondidas con la presente investigación se citan a continuación.

1.3.1. Problema General.

¿De qué manera la Gestión del Talento Humano incide en la productividad de la empresa Racks del Pacífico Rapac Cía. Ltda.?

1.3.2. Problemas Derivados.

- ¿Cuáles son los procesos utilizados en la auditoría de gestión del talento humano en la Empresa Racks del Pacífico Cía. Ltda.?
- ¿Cuál es el nivel de eficiencia y eficacia de los procesos de gestión del talento humano en la Empresa Racks del Pacífico Cía. Ltda. que inciden en la productividad?
- ¿Cuáles son las estrategias de gestión al talento humano que permitan corregir y elevar el desempeño laboral del personal que trabaja en la Empresa Racks del Pacífico Cía. Ltda.?

1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.

CAMPO: Ciencias Administrativas

ÁREA: Auditoría

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Emprendimiento, Administración y Desarrollo de Empresas.

LUGAR: Empresa Racks del Pacífico Rapac Cía. Ltda., en la ciudad de Quito.

TIEMPO: Año 2017

1.5. OBJETIVOS.

1.5.1 General

Evaluar la incidencia de la Auditoría de Gestión del talento humano en la productividad de la Empresa Racks del Pacífico Rapac Cía. Ltda.

1.5.2 Específicos.

- Identificar los procesos utilizados en la auditoría de gestión del talento humano en la Empresa Racks del Pacifico Rapac Cía. Ltda.
- Determinar el nivel de eficacia, eficiencia y productividad en el uso de los recursos de la Empresa Racks del Pacifico Rapac Cía. Ltda.
- Definir estrategias que permitan corregir y elevar el desempeño del personal que trabaja en la Empresa Racks del Pacifico Rapac Cía. Ltda.

1.6. JUSTIFICACIÓN.

El talento humano es el recurso más importante de una empresa, tomando como base los resultados obtenidos en las entrevistas y cuestionarios aplicadas en este trabajo de investigación, es fundamental la implementación de un sistema de indicadores de gestión que nos permita verificar cada uno de los componentes como son la eficiencia, eficacia, en la empresa Racks del Pacifico Rapac Cía. Ltda., fusionando con niveles de productividad generando diversos beneficios como son: Satisfacción al cliente, entregas a tiempo, porque de su calidad y compromiso depende el alcance de los objetivos organizacionales. La Empresa Racks del Pacifico Rapac Cía. Ltda, su gestión no ha sido evaluada externamente, desconociéndose criterios que aporten al mejoramiento de la gestión del personal.

Efectuar una Auditoría de Gestión al talento humano es importante porque es un elemento básico de la gestión administrativa-operativa. El talento humano es el encargado de organizar, vigilar y controlar el buen uso y destino de los recursos empresariales en la producción y satisfacer las necesidades de los clientes. El cumplimiento idóneo de las funciones lograra los objetivos establecidos de la Empresa Racks del Pacifico Rapac Cía. Ltda., esta investigación beneficiara a los directivos y personal de la empresa, según evidencia relativa a los procesos y a la estructura del control interno aplicado.

Al examinar y valorar los métodos utilizados y el desempeño del personal en sus respectivas áreas, se llegará a detectar aquellas irregularidades que afecten el desempeño esperado. La investigación procuro, mediante la ejecución de la Auditoría, descubrir las deficiencias de la gestión al talento humano en la Empresa Racks del Pacifico Rapac Cía.

Ltda., porque nos ayudó a establecer criterios que colaboren con una administración eficaz.

La información fue el soporte para el desarrollo de la auditoría en cada una de sus fases y los resultados se constituyen en el fundamento para la elaboración de recomendaciones, según los resultados y la normativa de auditoría vigente, (planificación, ejecución, conclusión y seguimiento), se aplicaron instrumentos acordes a la Auditoría de Gestión y procesos de control en el área de talento humano, partiendo de la planificación de actividades y la obtención de información válida para la investigación.

Desde una perspectiva práctica se formuló una propuesta de mejoramiento que incluya estrategias practicables que va a permitir a la organización ser eficiente, eficaz, económica y transparente en todas sus actividades, brindando confiabilidad a sus trabajadores y proveedores.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

Las ideas gobiernan sobre el mundo, o la tiran al caos.

AUGUSTE COMTE.

2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL.

2.1.1. Principio de Administración.

El concepto de empresa es utilizado para referirse a aquellas “organizaciones formadas por distintos elementos humanos, técnicos y materiales, y que tiene como objetivo conseguir algún beneficio económico o comercial” (Reviso, 2018).

Entidad en la que intervienen el capital y el trabajo como factores de producción de actividades industriales o mercantiles o prestación de servicios; la organización es una unidad económico – social integrada además por tecnología, espacio, insumos y materiales que la hacen completamente activa y productiva (Enciclopedia de economía, 2012).

2.1.2. Empresa.

El concepto de empresa es utilizado para referirse a aquellas “organizaciones formadas por distintos elementos humanos, técnicos y materiales, y que tiene como objetivo conseguir algún beneficio económico o comercial” (Reviso, 2018).

Entidad en la que intervienen el capital y el trabajo como factores de producción de actividades industriales o mercantiles o prestación de servicios; la organización es una unidad económico – social integrada además por tecnología, espacio, insumos y materiales que la hacen completamente activa y productiva (Enciclopedia de economía, 2012).

2.1.3. Gestión.

La tarea administrativa demanda relacionar las funciones entre sí para obtener una “una política asociada y constituir, proyectar, vigilar y, administrar los recursos de una empresa con el fin de obtener objetivos trazados” (Business Dictionary, 2016).

Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución (Gaibor, 2015).

2.1.4. Instrumentos de gestión.

Son documentos técnico normativos que “regulan el funcionamiento de la entidad de manera integral”, incluyendo entre ellas (PUCP, 2016), además, es considerada como una herramienta que se es utilizadas por la Administración Pública para realizar, de forma eficaz y eficiente, las acciones relacionadas con la función pública, de la ordenación del espacio y gestión de los recursos, que les compete (Cayeiro, 2015).

2.1.5. Control de Gestión.

Se trata de un proceso que permite guiar a la gestión empresarial a los objetivos que se ha planteado y a su vez es un instrumento que permite evaluarla (Gisbert , 2015).

2.1.6. Auditoría de gestión.

Es la prueba que se ejecuta a una empresa con el fin de valorar el nivel de eficiencia y eficacia en relación a los factores disponibles que permitan alcanzar los niveles previstos por la organización (Tools, 2017). La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión empresarial, siendo diseñados para cada caso específico, pudiendo extenderse a casos similares de hechos fiscalizados, analizando las causas de las ineficiencias en la gestión, generalmente son periódicas como forma de determinar el desenvolvimiento o performance requerido en la eficiencia, eficacia y efectividad de sus procesos (Redondo, Llopart, & Duran, Auditoría de gestión, 2016).

2.1.7. Talento Humano.

Es la predisposición que los individuos presentan para razonar y decidir de manera inmediata la acción responsable ante una determinada situación, en la cual se demuestre sus virtudes, actitudes y los parámetros de una persona inteligente (Talento Humano Faba, 2013).

2.1.8. Gestión de Talento Humano.

Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño (Gelvez, 2018).

2.1.9. Indicadores de Gestión.

Relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a objetivos y metas previstas e influencias esperadas (Incotec, 2016).

2.1.10. Auditoría del Talento Humano.

Es el proceso de evaluación de la eficacia y la eficiencia de las políticas y las prácticas de gestión de talento humano, con la finalidad de indicar las prácticas adecuadas, los posibles fallos y problemas, y proponer soluciones y sugerencias de mejora (Figuroa, 2017).

2.1.11. Administración del Talento Humano.

“Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado” (Gerencie, 2017).

2.1.12. Control interno.

Son todas las medidas utilizadas para proteger contra errores, desperdicios o fraudes a una empresa; para asegurar la confiabilidad de los procesos, datos y actividades dentro del área para una operación eficiente y cumplimiento de políticas tanto externas como internas (Egúsquiza & Egúsquiza, 2014).

2.1.13. Hallazgos.

Un hallazgo es el resultado de evaluar una evidencia contra un criterio (Calidad, 2015). Son hechos o situaciones de importancia en el proceso de auditoría que pueden repercutir en la administración de una organización (Almeida, 2015). Además, es el resultado de recopilar, sintetizar y analizar la información; es la suma lógica de lo revisado y evaluado para llegar a conclusiones con respecto a los objetivos de la auditoría. Sirve como fundamento para emitir las recomendaciones y tomar acciones correctivas (Miyar, 2012). Se lo considera también como el momento que asumen los funcionarios de una organización para alcanzar un nivel de seguridad razonable para la realización de objetivos específicos (Committee, 2012).

2.1.14. Economía.

Adam Smith interpretó la economía como el análisis de la riqueza de las naciones, es decir, "como una investigación de la naturaleza y las causas que originan la riqueza de las naciones (Groenewald, 2018), sin embargo, otra concepción la refiere como el estudio en que los individuos utilizan los factores productivos escasos ante las necesidades ilimitadas de los seres humanos para producir bienes y servicios y satisfacer sus necesidades (Nordhaus, 2013).

Es pertinente considerar que, según el criterio de Lionel Robbins, la economía es la ciencia que estudia el comportamiento de los seres humanos como la relación entre los objetivos institucionales o empresariales con los recursos o medios escasos que éstos poseen (Zona Económica, 2018). La economía se encarga de analizar todas las fases del proceso de producción de bienes y servicios, determinando la forma en que se asignan los recursos limitados para producir hasta llegar al consumidor final (Sevilla, 2015).

2.1.15. Ética.

Es una rama de la filosofía dedicada a las cuestiones morales, referida al ámbito laboral, se habla de ética profesional y que puede aparecer recogida en los códigos deontológicos que regulan una actividad profesional (Significados, 2018).

Es la ciencia que estudia los aspectos individuales y sociales de la persona a través de la moralidad de los actos humanos, bajo el prisma de la razón humana, la honestidad teniendo siempre como fin el bien honesto (EmprendeFX, 2017).

Ética deriva de la palabra griega ethos. Hay dos significados de ética en el lenguaje griego que revelan dos modos de entender y explicar el comportamiento moral de las personas (Peral, 2016).

Es el componente principal en la misión empresarial, se enuncia como la integridad en la gestión propia y grupal de los empleados y clientes de una empresa, en su carácter de ética lo acompañan las leyes, normas y reglamentos para evidenciar el buen criterio moral (Julios, 2012).

2.1.16. Ecología.

Rama de la biología que estudia la relación de los seres vivos con el medio que habitan y cómo influye éste en su distribución, abundancia, biodiversidad, comportamiento, las interacciones entre diferentes especies y las modificaciones que pueden ocasionar en el medio (Ciencia&Biología, 2014).

Es el estudio de las interacciones de los organismos entre sí y con su ambiente, o el estudio de la relación entre los organismos y su medio ambiente físico y biológico (Sánchez-Cañete, 2015).

2.1.17. Ambiente.

Conjunto de circunstancias o factores sociales, culturales, morales, económicos, profesionales, etc., que rodean una cosa o a una persona, colectividad e influyen en su desarrollo o estado. Condiciones y características que rodean o caracterizan un lugar, colectividad o época (Oxforddictionaries, 2016).

2.1.18. Recursos.

Son el conjunto de capacidades humanas, elementos naturales y bienes de capital, escasos en relación a su demanda, que se utilizan casi siempre conjuntamente para producir bienes y servicios (Oliveras, 2016).

2.1.19. Capital.

Es la propiedad de un activo sin ninguna deuda involucrada, valor total de sus posiciones abiertas menos el coste de la apertura de la posición, activo, o las acciones de una empresa que juntas suman el total de la propiedad (IG, 2017).

2.1.20. Tecnología.

Conjunto de conocimientos que han sido creados, son constantemente optimizados y utilizados por el hombre para mejorar su vida. Estos conocimientos se aplican en la salud, arquitectura, transporte, comunicaciones, informática, física, química (Tecnomagazine, 2017).

2.1.21. Eficacia.

La eficacia como resultado es la capacidad de las personas para llegar a un objetivo propuesto o plasmar un objetivo establecido (quesignificado, 2016). En efecto se manifiesta que la eficacia quiere decir que el propósito a que se aspira puede lograrse bajo condiciones ideales, es decir, que favorezcan al máximo su consecución. Los estudios de

eficacia y efectividad no incluyen recursos. Para que haya eficiencia el proceso tiene que ser efectivo; el más eficiente es el que mejor relación recursos-resultados presenta (George & Laborí, 2017).

Se puede decir que la eficacia es aquella capacidad o cualidad para lograr, obrar o conseguir algún resultado en particular, gozando de la virtud de producir el efecto deseado (Concepto Definición, 2015). Se define como la capacidad de lograr el efecto deseado sin incurrir en derroche de insumos cuando se trata de un producto o energía si es en servicios en el sentido de competente y cumplir su cometido sin que se prive para ello los recursos o los medios empleados (Killian, 2014). La eficacia apunta a la realización de actividades que lleven al logro de los objetivos hacer las cosas correctas (Rodríguez-Aguilera, 2012).

2.1.22. Eficiencia.

La eficiencia es la utilización correcta y con la menor cantidad de recursos para conseguir un objetivo o cuando se alcanza más objetivos con los mismos o menos recursos (Significados, 2016). Se define como la relación entre el vector insumo sean estos la cantidad calidad espacio y tiempo con el vector producto sean estos los mismos, durante el subproceso estructurado, de conversión de insumos en productos; es decir la capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles (Killian, 2014). Típicamente se asocia con una relación entre medios y fines. Se propone que un programa es eficiente si cumple sus objetivos al menor costo posible (Franco, 2012).

Por otra parte, se establece que el estudio de la eficiencia en el sector público resulta más complejo que el estudio de la eficiencia en el sector privado, debido a que la medición de eficiencia en el sector público implica un mayor esfuerzo en la identificación de las variables relevantes (Zamora & Navarro, 2014).

2.1.23. Productividad.

La productividad es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, costes) durante un

periodo determinado. Por ejemplo, cuanto produce al mes un trabajador o cuánto produce una maquinaria (Economipedia, 2018).

Sin embargo, se establece el concepto de productividad como Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial, etc. Mientras tanto en economía representa la relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc. La productividad de la cadena de montaje es de doce televisores por operario y hora (Real Academia Española, s.f.).

En síntesis, se aclara que la función de que la productividad del trabajo se convierta en un aspecto central en el proceso de la planificación empresarial, se considera oportuno realizar algunas precisiones con relación a dicho indicador, para lo que se tomará como base varias ideas esenciales (Pozo & Kidito , 2014).

En general se puede decir que existen muchos factores que afectan la productividad y el desempeño laboral del profesional en salud, dentro de lo que es inevitable mencionar el clima organizacional. El cual es, en realidad, un fenómeno multidimensional que engloba un conjunto de políticas, prácticas y procedimientos particulares y que muchas veces se convierte en una herramienta de utilidad para adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la organización (Lazo & Roldán, 2015; Reyes , 2017).

2.1.24. Estrategias.

Determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. Medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización (Significados, 2016). Es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles, está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación (Significados, 2016).

2.1.25. Evaluación del Desempeño.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa (Reyes , 2017).

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

2.2.1. Eficacia.

La eficacia es medible en relación al grado de cumplimiento de los objetivos planteados por las empresas, mediante la comparación de los resultados alcanzados con los previstos. Por lo tanto, la eficacia se demuestra cuando se alcanzan los resultados esperados. Su evaluación requiere de objetivos claros, concretos y definidos. Esta evaluación permite conocer el cumplimiento de los fines propuestos, entregar información que permita tomar decisiones de la continuidad, modificación o suspensión de los programas, proveer bases empíricas para la evaluación de los futuros programas, determinar soluciones alternativas que aporten mayor eficacia y, fomentar controles internos de gestión promovidos por la empresa o institución, de acuerdo a sus intereses (Redondo & Llopart, 2014).

De acuerdo al portal se sostiene que concepto de eficacia es una capacidad de respuesta para alcanzar un resultado determinado, o para producir un efecto esperado. Por ejemplo, el zumo tiene eficacia en casos de febrícula para calmar la sed. La eficacia es un efecto que se espera detrás de la realización de una acción, y no debe confundirse con eficiencia, término con el que suele confundirse en la vida cotidiana (quesignificado, 2016). En efecto se manifiesta que la eficacia quiere decir que el propósito a que se aspira puede lograrse bajo condiciones ideales, es decir, que favorezcan al máximo su consecución. Los estudios de eficacia y efectividad no incluyen recursos. Para que haya eficiencia el proceso tiene que ser efectivo; el más eficiente es el que mejor relación recursos-resultados presenta (George & Laborí , 2017).

2.2.2. La Eficiencia.

La eficiencia se mide por la comparación de los inputs, considerados como ingresos o bienes adquiridos y los outputs, servicios prestados o salidas de los productos o bienes de servicios (Redondo & Llopart, 2014).

2.2.3. Hallazgos.

Son hechos o situaciones de importancia en el proceso de auditoría que pueden repercutir en la administración de una organización; estos hallazgos pueden ser positivos cuando son buenos, útiles o convenientes en la empresa, mientras que son negativos cuando son errores, deficiencias, hechos irregulares, inconvenientes, perjudiciales o nocivos para el buen funcionamiento de la organización, es decir son contrarios a los principios del Estado y de la gestión fiscal. Administrativa, de gestión y financiera (Almeida, 2015).

2.2.4. La teoría del comportamiento planificado.

(TPB) de Icek Ajzen (1985,1991) ayuda a entender cómo podemos cambiar el comportamiento de la gente. La TPB es una teoría que predice el comportamiento deliberado, porque el comportamiento puede ser planificado. Las tres consideraciones de la TPB son creencias de: comportamiento (referidas a las consecuencias probables del comportamiento), normativas (referidas a las expectativas normativas de otros); y, controladas (sobre la presencia de factores que pueden facilitar, o pueden impedir, el desempeño del comportamiento). Libro: Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior (inglés) Tapa blanda – Facsímil, 17 mar 1980 de Icek Ajzen (Autor), M. Fishbein (Autor), Robert L. Heilbroner (Autor)

Por su parte, Blake y Mouton partían del supuesto que la labor gerencial iba mucho más allá de las rutinas diarias implícitas en el rol que le es asignado e incluye otras importantes facetas como el gerente puede: desarrollar habilidades interpersonales, potenciarse a través de la interacción con otros, aprender como consecuencia de relacionarse con otros, promover el alcance de mayores y mejores objetivos, estimular en el personal la

creatividad y esfuerzos hacia la innovación, generar en el personal energías adicionales promoviendo la experimentación y enseñar sus propias competencias.

Blake y Mouton parten de la conjetura de que la tarea de un gerente es nutrir las actitudes y el comportamiento que promueven el desempeño eficiente, estimular y usar la creatividad, generar el entusiasmo por la experimentación y la innovación, y aprender de la interacción con otros. Dicha capacidad gerencial puede ser enseñada y puede ser aprendida. Su rejilla gerencial proporciona un marco para entender y aplicar la dirección efectiva.

Artículo publicado en la revista Management Today en español Sección “Clásicos de la Gerencia”, agosto de 1984, pp 44 – 48.

2.2.5. Características de una auditoría de gestión.

Permanentes: significa que deben ser continuas en el tiempo, que contribuyan de formas efectiva y oportuna a identificar, analizar, evaluar, tratar, comunicar y monitorear los riesgos del prestador. La auditoría de gestión y resultados –AEGR- debe informar, de manera inmediata, al organismo competente de control toda situación que ponga en riesgo la prestación del servicio y que detecte en el desarrollo de su gestión. No se consideran permanentes las auditorías que no se realicen de forma continua, o en períodos que no cubran la anualidad.

- **Estratégicas.** Se enfocan en los aspectos que señala la resolución y en los otros críticos o relevantes del prestador que se identifiquen en el desarrollo de la auditoría.
- **Objetivas.** Al desarrollarlas se debe asegurar que los hallazgos y las conclusiones se fundamenten, en lo posible, en evidencia verificable.
- **Confiables.** La información que presente y reporte la auditoría debe ser veraz y exacta, de manera que minimice los riesgos de interpretación.
- **Diligentes.** Se deben atender, con diligencia y oportunidad, los requerimientos del organismo competente de control.

- Efectivas. La auditoría de gestión y resultados debe recomendar a sus conclusiones las acciones correctivas, preventivas o de mejoramiento a aplicar, respecto de las situaciones detectadas (Tools, 2017).

2.2.6. Talento humano.

El talento humano es entendido como la capacidad del individuo para entender y comprender la manera de resolver un determinado problema, considerando sus competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades y salud (Talento Humano Faba, 2013).

2.2.7. Administración del talento humano.

Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para que el propósito de este ensayo diremos que es: La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, talento humano (Gerencie, 2017).

2.2.8. Desarrollo de una filosofía de la administración del talento humano.

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen reflejan esta filosofía básica. ¿Cómo se desarrolla una filosofía así? En cierta medida, eso es algo que se tiene de antemano.

No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias. Por lo tanto, se procederá a analizar algunos de los factores que influyen en estas filosofías (Gerencie, 2017).

2.2.9. Auditoria de gestión.

La Auditoría de Gestión es la herramienta que permite racionalizar procesos operacionales de las organizaciones hacia el alcance de los objetivos institucionales, es decir, es el instrumento gerencial, integral y estratégico que se apoya en indicadores, índices y cuadros generados de manera sistemática, periódica y objetiva con el fin de apoyar de manera efectiva la captación de recursos hacia la toma de decisiones acertadas y oportunas, que les permitan adoptar las medidas correctivas y, controlar la evolución en de las principales variables y procesos en el tiempo (Pinzon, 2016).

2.2.10. Productividad.

La productividad es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, costes, etc.) durante un periodo determinado. El objetivo de la productividad es medir la eficiencia de la producción en relación a cada factor o recurso utilizado para alcanzar el máximo rendimiento con el mínimo de recursos. Es decir, cuantos menos recursos sean necesarios para producir una misma cantidad, mayor será la productividad y, por tanto, mayor será la eficiencia (Economipedia, 2018). La fórmula para calcular la productividad es el cociente entre producción obtenida y recursos utilizados (Economipedia, 2018).

- **Indicadores de productividad.**

La productividad es un indicador relativo que mide la capacidad de un factor productivo, o varios, para crear determinados bienes, por lo que al incrementarla se logran mejores resultados, considerando los recursos empleados para generarlos. La importancia de la

productividad radica en el uso como indicador para medir la situación real de la economía de un país, de una industria o de la gestión empresarial (Miranda & Toirac, 2010).

A nivel macroeconómico, la productividad incide en numerosos fenómenos económicos y sociales, tales como: crecimiento económico, control de la inflación, empleo-desempleo, entre otros. En el nivel macroeconómico, una mejora en la productividad conduce a cualquiera de estas dos situaciones:

Reducción de precios, que provocará un incremento en la demanda, y mayores beneficios, por otro lado, se puede mantener constantes los precios, de modo que se incrementen las ganancias producto del incremento del margen de beneficios (Miranda & Toirac, 2010).

La productividad es clave para la creación de riqueza, ya que unos mayores beneficios permiten invertir en la mejora de los recursos productivos, como nuevas tecnologías (autofinanciamiento), que le dará ventaja competitiva en el mercado e incrementar los sueldos, lo que acrecentará el volumen de la demanda agregada, que se traduce en dinamización de la economía. A lo interno de las organizaciones, la productividad esta intrínsecamente ligada a los llamados ocho grandes desperdicios (mudas) del sistema de producción, como problemas de calidad, que generan una pérdida de tiempo en la reparación, y por tanto es una actividad que no sólo no agrega valor al producto, sino que ocupa los recursos de los que dispone la empresa para elaborar bienes terminados (Miranda & Toirac, 2010). Se define como “cociente entre valores reales de producción y recursos empleados” (Mora García, 2008)

- **Indicadores de productividad**

Los indicadores de productividad son aquellas variables que nos ayudan a identificar algún defecto o imperfección que exista cuando elaboramos un producto u ofrecemos un servicio, y de este modo reflejan la eficiencia en el uso de los recursos generales y humanos de la empresa, los cuales pueden ser cuantitativos y cualitativos. En relación a la fórmula de cálculo, el índice productivo, o la productividad, es el cociente entre la producción y el consumo, es decir, entre el beneficio y el coste, todo en función del tipo de empresa de la que estemos hablando. Lo mismo se puede aplicar al tiempo utilizado,

a la cantidad de personal, los salarios o coste de ese personal, etc., todo ello para posteriormente, crear un indicador de productividad global de la empresa. Pero este desglose nos permite detectar cuáles son los puntos más débiles de la empresa y así poder mejorarlos (Work meter Buen Trabajo, 2012). La productividad es la producción obtenida en relación al factor utilizado (Economipedia, 2018).

2.2.11. Empresa.

Una empresa es una organización de personas y recursos que buscan la consecución de un beneficio económico con el desarrollo de una actividad en particular. Esta unidad productiva puede contar con una sola persona y debe buscar el lucro y alcanzar una serie de objetivos marcados en su formación. A menudo la creación o formación de empresas responde a la necesidad de cubrir un servicio o una necesidad en un entorno determinado y mediante el cual existe la posibilidad de salir beneficiado. Para ello, el emprendedor o el grupo de emprendedores reúne los recursos económicos y logísticos necesarios para poder afrontar dicho reto empresarial y cumplir los objetivos que se marquen y haciendo uso de los llamados factores productivos: trabajo, tierra y capital. El mundo conceptual de la empresa es bastante amplio, existiendo la posibilidad de clasificar a los proyectos empresariales atendiendo a gran cantidad de criterios, como la naturaleza de su actividad, su organigrama o su tamaño (Economipedia, 2018).

2.2.12. Proceso de auditoría de gestión.

La auditoría de gestión es una herramienta que conlleva a brindar asesoramiento en el análisis y diagnóstico de las problemáticas existentes en las empresas con el fin de diseñar recomendaciones que generen cambios y les permitan alcanzar el éxito empresarial. Se fundamenta en la necesidad de controlar la gestión empresarial de manera eficaz, eficiente y económica, por lo que se ha denominado como la auditoría de las 3E. (Redondo, Llopart, & Duran, Auditoría de gestión, 2016).

2.2.13. La gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento tiene como el fin de transferir el conocimiento desde el lugar donde se genera hasta el lugar en donde se va a emplear, e implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones. Para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de estas. La transferencia del conocimiento ha existido siempre como proceso en las organizaciones y se presenta de manera informal por medio de discusiones, sesiones, reuniones de reflexión; en otras acciones y de manera formal, por medio del aprendizaje, el entrenamiento profesional y los programas de capacitación, los que en la actualidad utilizan las ventajas competitivas al contar con un mejoramiento o el aprendizaje más rápido a partir del uso de nuevas alternativas en las que las universidades juegan un papel fundamental como instituciones dinamizadoras de la gestión del conocimiento en el nivel territorial, a través de múltiples actividades de índole académico, investigativo, laboral y social (Silva, 2015).

Dentro de la auditoría de gestión, el primero nos habla de administrar, el segundo también indica administración y nos precisa que no delega responsabilidad. Entre tanto, el enfoque moderno de la Gerencia implica que la Gestión comprende la planificación estratégica, fijación de objetivos y metas, coordinación y acuerdos, trabajos en equipo, estableciendo los círculos de calidad, aplicando la filosofía de la organización horizontal en las empresas o instituciones. Precisamente, el ámbito de la Auditoría de Gestión cumplirá su cometido imprimiendo y aplicando los nuevos conceptos de Gestión en las organizaciones, en armonía a los tiempos cambiantes del presente siglo (Pereda, 2014)

De acuerdo a (Gonzales & Hernández, 2015) la auditoría de gestión de procesos es un tipo especial de evaluación de la calidad fundamentada en la gestión del proceso dirigida a proveer información que permita determinar la extensión en la cual se cumplen los criterios de auditoría preestablecidos por la empresa. Los objetivos de este tipo de auditoría son:

- Determinar la conformidad o no-conformidad del proceso con los requisitos y estándares especificados
- Evaluar la eficacia del proceso, establecida para el logro de las políticas y el cumplimiento de los objetivos definidos Identificar oportunidades de mejora
- Satisfacer requisitos regulatorios o legales
- Evaluar si el proceso puede mantener la continuidad dentro de la organización, según las políticas establecidas (Gonzales & Hernández, 2015).

2.2.14. Fases de la auditoría.

De desarrollan a continuación las fases básicas que comprende la ejecución de una auditoría de gestión:

2.2.14.1. Planificación.

La planificación es necesaria y obligatoria. La planificación posee carácter vital, pues presenta los procedimientos específicos a seguir.

Las disposiciones preliminares son detalladas por papeles de trabajo y archivos que facilitan la planificación, el programa puede basarse en las condiciones actuales, así como la organización de tales modificaciones, Además los papeles de trabajo, presupuesto y tiempo empleado constituyen la base para las consideraciones actuales (Julios, 2012).

Dentro de esta fase se encuentran:

La carta de compromiso. - son las que se redactan con precisión para ejecutar la auditoría, consta de dirección, identificación de las entidades incluidas, alcance del examen, declaración de responsabilidad del auditor, otros servicios incluidos en el compromiso, acuerdo sobre honorarios, solicitud de confirmación y otras disposiciones.

Disposiciones preliminares. - la integra el conocimiento del negocio, información básica, agenda de comentarios iniciales, procedimientos habituales y herramientas básicas para

el levantamiento de información. En auditorías de gestión la planificación preliminar incluye generalmente procedimientos como los siguientes:

- Discutir el tipo, alcance y oportunidad del encargo
- Averiguar de los encargados u otros ejecutivos que tengan responsabilidad en asuntos referentes a las actividades actuales de la empresa.
- Comentar los aspectos que podrían afectar al examen con personal de la firma auditora.
- Leer los informes anteriores y anotar los cambios significativos en la posición operativa de la empresa.
- Leer el informe de control interno y recomendaciones del ejercicio anterior y determinar su buena posición (Julios, 2012).

2.2.14.2. Planificación de control interno.

La planificación de control interno define acciones a seguir durante la ejecución de la auditoría respecto al análisis del sistema de control interno. Radica en realizar una serie de preguntas debidamente formuladas en base al sistema COSO sea este I, II para determinar la confiabilidad de los procesos auditados.

Los componentes generalmente aceptados en el control interno son:

- Ambiente de control: es el aporte individual y grupal de los elementos que participan en el examen a largo plazo en las organizaciones. Define el comportamiento y mantiene influencia directa con la concientización del individuo en relación al control ejercido por las instituciones o empresas.
- Evaluación de riesgo: es el proceso aplicado para identificar y actuar ante los riesgos presentes en la actividad empresarial a fin de establecer los cambios pertinentes.

- **Actividades de control:** son los ordenamientos, acciones, normas y procedimientos que permite asegurar la ejecución de las políticas y directrices para enfrentar los riesgos identificados.
- **Información y comunicación:** Permite conocer el nivel de comunicación necesario para ejecutar acciones estratégicas dentro y fuera de la empresa. Permite la captación e intercambio de información para desarrollar, gestionar y controlar las operaciones empresariales.
- **Actividades de supervisión:** es la actividad que permite evaluar el cumplimiento de las gestiones planificadas, así como, tributar ante situaciones específicas, valorando con ello, el control interno aplicado para disminuir el riesgo y alcanzar la máxima operatividad empresarial (González & Almeida, 2011).

2.2.14.3. Ejecución de la auditoría.

Aquí se establece adecuadamente todo el trabajo neural de la auditoría, pues en esta fase se desenvuelven las investigaciones y se adquiere la seguridad en cuanto a los documentos examinados. Las actividades que integran esta fase son: aplicación de programas, preparación de papeles de trabajo, hoja resumen de hallazgos por componente y definición estructural del informe final. Aunque las otras fases son importantes, esta viene a ser el centro de lo que es el trabajo de auditoría, todas las pruebas que se utilizan tienen sus técnicas o procedimientos para encontrar evidencias suficientes que sustenten el informe de auditoría. Las pruebas pueden ser de tres tipos: pruebas de control, pruebas analíticas y pruebas sustantivas (González & Almeida, 2011).

2.2.14.4. Informe de la auditoría.

El informe es la parte final de la auditoría, debe contener por lo menos: el dictamen sobre el área auditada, la estructura del control interno de la empresa, conclusiones y recomendaciones resultantes de la auditoría y deben detallarse en forma clara y sencilla, los hallazgos encontrados. En esta fase se analizan las comunicaciones entre la entidad

auditada y los auditores, es decir: comunicación de la entidad y comunicación del auditor (Alquichides, 2012).

2.2.15. Gestión del talento humano.

Se señala, conforme se expresa que, en la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar. El uso adecuado de los recursos de una empresa, el talento humano, no solo representa el esfuerzo o la actividad humana de un grupo de individuos, sino también debe considerarse los factores representativos de estos individuos, al realizar una actividad, tales como conocimientos, experiencias, motivación, intereses vacacionales, actitudes, aptitudes, habilidades, potencialidades, salud (Arrobo, 2013)

2.2.16. Recursos.

Son los insumos en el proceso de producción de la empresa, que pueden ser tangibles o intangibles. Los recursos tangibles son los activos que se pueden ver y contar, la capacidad de pedir dinero prestado, las condiciones de suplanta, etc. El valor estratégico de los recursos está determinado por el grado en que pueden contribuir al desarrollo de capacidades y aptitudes centrales y, finalmente, al logro de una ventaja competitiva (Oliveras, 2016).

2.2.17. Auditoría del talento humano.

La dirección de personal también ha evolucionado de la visión de costo (como la simple reducción o incremento de personal) hacia una concepción de inversión que genera rentabilidad a las organizaciones. En este sentido, el concepto de gestión como la competencia que permite vislumbrar el valor estratégico de dicha inversión, cobra gran significado para el concepto de talento y por ende para la auditoría que se realice a este en las organizaciones. Teniendo en cuenta lo anterior es conveniente integrar a la definición básica de auditoría de personal concebida como “el conjunto de actividades

planeadas y realizadas sistemáticamente para verificar, analizar y evaluar los resultados de la gestión de personal” (Figueroa, 2017).

2.2.18. El control de gestión.

El control de gestión, es la auditoría operativa que se realiza de manera periódica para controlar el cumplimiento de las actividades planificadas por la empresa, intentando con ello, disminuir el riesgo y asumir las medidas correctivas que coadyuven a alcanzar los objetivos institucionales.

2.2.19. Ecología.

El término ecología se refiere al estudio de las interacciones de los organismos entre sí y con su ambiente, o el estudio de la relación entre los organismos y su medio ambiente físico y biológico. El medio ambiente físico incluye la luz y el calor o radiación solar, la humedad, el viento, el oxígeno, el dióxido de carbono y los nutrientes del suelo, el agua y la atmósfera. El medio ambiente biológico está formado por los organismos vivos, principalmente plantas y animales (Ciencia&Biología, 2014).

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.

La auditoría de gestión al talento humano de las empresas y la incidencia de éstas hacia la productividad, deben fundamentar en la legislación vigente y las normas de control interno establecidas por la Contraloría General del Estado, el Ministerio de Finanzas y las normas de Auditoría establecidas por los organismos regulares.

Las Declaraciones de Normas de Auditoría o SAS (Statements on Auditing Standards), ha sido considerada como una interpretación de las normas de auditoría, generalmente aceptadas, las cuales mantienen obligatoriedad de cumplimiento a todos los socios del American Institute of Certified Public Accountants AICPA.

Se han convertido en una norma estándar a nivel internacional y son emitidas por la Junta de Normas de Auditoría (Auditing Standard Board ASB), las cuales inicialmente fueron dirigidas a las auditorías de los estados financieros y actualmente se las ha utilizado con resultados eficientes en las auditorías administrativas.

Las Normas Internacionales Generalmente Aceptadas (NIAS) mantienen algunas codificaciones que redirigen el análisis hacia ciertas actividades, según se indica: NIAS 200 corresponde al análisis de las responsabilidades, las NIAS 300 se refieren a las áreas de la Planeación, las NIAS 400 se dirigen al Control Interno, las NIAS 500 analizan la evidencia de Auditoría, las NIAS 600 se refieren al Uso del Trabajo de otros; y las NIAS 700 al análisis de las Conclusiones y dictamen de la Auditoría.

El Comité de organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, por sus siglas en inglés) presentó en 1992 la primera versión del Marco Integrado de Control Interno. De aceptación general en todo el mundo, convirtiéndose en un marco líder en diseño, implementación y conducción del control interno y evaluación de su efectividad. (Consejo de auditoría interna general de gobierno de Chile, 2014). El Marco COSO 2013, fue lanzado oficialmente en mayo de 2013, y busca que las empresas desarrollen y mantengan efectiva y eficientemente sistemas de control interno que ayuden en el proceso de adaptación a los cambios, cumplimiento de los objetivos de la empresa, mitigación de los riesgos a un nivel aceptable, y en apoyo a la toma de decisiones.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El pedir es el gesto de la necesidad
el que no te lo den es el del imbécil

ANONIMO.

3.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. Descriptivo.

Con la investigación descriptiva se evaluó ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del tiempo es decir se analizaron los datos reunidos para descubrir así, cuáles fueron las variables relacionadas entre sí en el trabajo de investigación.

3.1.2. De Campo.

La investigación de campo se aplicó extrayendo datos e informaciones directamente de la realidad a través del uso de técnicas de recolección (como entrevistas o encuestas) con el fin de dar respuesta a alguna situación o problema que se planteó.

3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. Inductivo.

Permitió realizar un análisis de las variables de estudio en relación a la gestión del talento humano y se establecieron las conclusiones y recomendaciones.

3.2.2. Deductivo.

Se derivaron conclusiones partiendo de los hallazgos encontrados en el control interno.

3.2.3. Análisis.

Se realizó la identificación y separación de los elementos fundamentales encontrados en cada una de las variables de los objetivos.

3.2.4. Síntesis.

Este método permitió sintetizar las debilidades encontradas en la auditoría, así como para estructurar las conclusiones y recomendaciones.

3.3. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN.

3.3.1. Población y muestra.

Para la presente investigación se consideró tres elementos claves de la empresa: gerente general, gerente administrativo y el coordinador de sistemas.

3.3.2. Técnicas a utilizar en la investigación.

Se aplicó una entrevista y cuestionario al gerente general, gerente administrativo y coordinador del área de sistemas.

Observación Directa: Esta técnica permitió evidenciar los trabajos que se desarrollen en la empresa Racks del Pacifico Rapac Cía. Ltda.,

Revisión Documental: Se obtuvieron datos sobre la gestión del personal de la empresa.

3.3.3. Instrumentos.

Guía de entrevistas: Instrumento que se utilizó para llevar a cabo las entrevistas con el Gerente General, gerente administrativo y coordinador del área de sistemas, en la etapa preliminar.

Formulario de Cuestionario. Este instrumento se aplicó para obtener información del Gerente General, Gerente Administrativo y Coordinador del área de Sistemas, en la etapa de ejecución de la auditoría.

3.4. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO.

Para su desarrollo se trabajó, primero con el marco conceptual, luego con el marco teórico y finalmente el aspecto legal.

3.5. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

En el proceso de investigación a través de:

- Fuentes primarias: fueron los involucrados directos para la cual se utilizó las herramientas o instrumentos de investigación.
- Fuentes secundarias: libros, artículos de revistas indexadas, papers de interés y con referencia a auditoría de gestión.

3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS.

A partir de tener toda la información necesaria, esta se depuró y ordenó. Mediante el empleo de cuadros. La auditoría se la realizó mediante fases.

Fase I. Conocimiento preliminar. – Se obtuvo un conocimiento integral de la empresa que se auditó. Esto permitió una adecuada planificación, ejecución e información de resultados.

En esta fase se realizó: reunión con la gerencia general, gerente administrativo y coordinador del área de sistemas. Visita de observación. Diseño de preguntas para entrevista en visita previa y carta de compromiso

Fase II. Planificación. – en esta fase se diseñó el programa de trabajo y conocimiento del entorno, administrativo y operacional

Fase III. Ejecución.- En esta fase se ejecutó la auditoría de gestión al talento humano, fundamentada en las normativas consideradas en este estudio que permitieron obtener evidencias que permitieron estructurar los resultados determinando causa, efecto conclusión y recomendación.

Fase IV. Conclusión- Informe y seguimiento. Comprende la emisión de los resultados evidenciados en el proceso de auditoría, con sus respectivas conclusiones.

3.7. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.

La auditoría aplicada a la empresa RACKS DEL PACIFICO RAPAC CÍA. LTDA., permitió determinar la gestión de la Gerencia, de las áreas de administración y los sistemas. El trabajo aplicado permitió obtener información actualizada que generó conocimiento e identificación de la estructura, funcionamiento y prácticas administrativas ejecutadas por los funcionarios de la empresa.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La esperanza es el peor de los males, pues prolonga el tormento del hombre.

FRIEDRICH NIETZSCHE.

4.1. PROCESO DE AUDITORIA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

4.1.1. Diagnóstico base de la empresa

En la entrevista con las autoridades: gerente general, gerente administrativo y coordinador de sistemas se obtuvo los siguientes resultados:

A. Gerente general:

1. ¿Cuál es su opinión acerca de la situación actual de la empresa?

Se reporta que la situación actual de la empresa objeto de este estudio, es buena, lo cual ha requerido un proceso de aplicación de estrategias asimiladas durante el trabajo ejecutado en 11 años de funcionamiento con trabajo duro y responsable de los directivos y del recurso humano. Actualmente, tiene una gran expectativa por los retos de crecimiento que se han planteado para este año.

2. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y debilidades existentes en la empresa?

Sin lugar a dudas sus mayores fortalezas son un buen equipo humano que tiene el conocimiento necesario para hacer frente a los requerimientos de la empresa. Entre las debilidades indica que es la falta de capital para hacer mayor inversión.

3. ¿Existe un Manual de Funciones y de Descripción de Cargos, además de Reglamento de Trabajo Interno debidamente establecido en la empresa?

Si tiene un Manual de Funciones establecido que a la vez contiene la descripción de las funciones de los diferentes puestos de trabajo. Además, mantiene un manual de políticas y procedimiento de vinculación y desvinculación de personal.

4. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de capacitación del personal?

La empresa tiene convenio con la Cámara de Comercio que se encarga de capacitar al personal.

5. ¿Cuál es la expectativa que usted tiene de esta Auditoría de Gestión?

Que los hallazgos que se indiquen en el informe de auditoría sean relevantes y que las conclusiones y recomendaciones emitidas por la auditora puedan ser aplicables.

B. Gerente administrativo:

1. ¿Cuál es su opinión acerca de la situación actual de la empresa?

En relación al talento humano, la empresa cuenta con personal capacitada para cada una de las áreas que maneja.

2. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y debilidades existentes en la empresa?

En cuanto a fortalezas tener un buen equipo humano que tiene el conocimiento y habilidades necesario para desempeñarse en sus puestos de trabajo. Con respecto a la debilidad puedo indicar que la evaluación de personal es de manera informal.

3. ¿Existe un Manual de Funciones y de Descripción de Cargos, además de Reglamento de Trabajo Interno debidamente establecido en la empresa?

Si tienen un Manual de Funciones establecido, pero no se tiene un reglamento de trabajo interno.

4. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de capacitación del personal?

Cada área solicita capacitación para sus empleados de acuerdo a las necesidades que se presenten.

5. ¿Cuál es la expectativa que usted tiene de esta Auditoría de Gestión?

Que los resultados que se indiquen en el informe de auditoría sobre la administración de personal no sean significativos y que las conclusiones y recomendaciones emitidas puedan ser aplicables.

C. Coordinador de sistemas:

1. ¿Cuál es su opinión acerca de la situación actual de la empresa?

El Coordinador de sistemas, considera que la situación actual de la empresa es buena, ya que se han promovido cambios satisfactorios.

2. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y debilidades existentes en la empresa?

Tener Talento humano calificado es una fortaleza y como debilidad falta de procesos documentados.

3. ¿Cuál es la expectativa que usted tiene de esta Auditoría de Gestión?

Que los resultados que se indiquen en el informe de auditoría sean relevantes y que las conclusiones y recomendaciones emitidas por la auditora puedan ser aplicables.

4.1.2. Control Interno.

Los resultados de las preguntas del cuestionario de Control Interno dirigidas al Gerente Administrativo, Coordinador de Sistema y Gerente General se describen a continuación:

Tabla 1. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Racks del Pacifico Rapac Cía. Ltda,	Ref.: 01-abr
Auditoria de Gestión	PEM.

Preguntas: Gerente administrativo

No.	Preguntas	Respuestas		Ponderación		Observación
		Si	No	Calif. Obtenida	Puntaje óptimo	
1	La empresa cuenta con una Dirección o Departamento de Personal o Recursos Humanos?	1		10	10	
2	El Reglamento Orgánico- Funcional vigente, define claramente la estructura organizativa de la unidad?		0	5	10	
	<i>Describe en hojas adicionales</i>					
	Cuál es la estructura organizativa de la Unidad de Recursos Humanos.	1				Adjunto
	Cuál es la misión, objetivos y estrategias de la unidad.		0			No se tiene
	Está acorde con el Reglamento Orgánico- Funcional?.					
	Responde a la realidad?					
	Solicite un Organigrama estructural y de posición.	1				Adjunto
	<i>Describe en hojas adicionales:</i>					
	Las funciones actuales de la unidad de recursos humanos.		0			No se tiene como unidad
	Las funciones que realizan los funcionarios de la misma.	1				Adjunto
3	La Unidad de Recursos Humanos administra en función de planes y programas?		0	3	9	
	Ha establecido objetivos de corto o largo plazo?					
	Los objetivos planteados son de conocimiento del personal?					
	Se transmiten a los empleados?					
	Se controla con regularidad el desarrollo de recursos humanos y se confronta con las metas y objetivos determinados?					
	En caso afirmativo, obtenga información o describa en hojas adicionales.					
4	El plan de recursos humanos:		0	3	9	
	Quién coordina?					
	Quién (s) participa (n)					
	Quién lo aprueba?					
	Qué fuentes de información se utilizan para su elaboración.					
	Se identifican personas responsables por cada actividad?					
	Los Analistas de Personal preparan planes y programas de trabajo específicos?					

5	Se ha definido políticas para la administración de personal respecto a:			4	8	
	Contratación de personal	1				Adjunto
	Selección y Reclutamiento	1				Adjunto
	Formación y Capacitación					Cada área solicita capacitación para sus empleados de acuerdo a las necesidades que se presenten.
	Evaluación del Desempeño					cada área evalúa a su personal de manera informal y de acuerdo a sus necesidades
	Promociones (carrera administrativa)					
	Remuneraciones y otros beneficios					
	Asignación de funciones según	1				Adjunto
	Formación y experiencia.					
	Rotación de personal (traslados y/o movilización)					
	En caso afirmativo, obtenga información o describa en hojas adicionales.					
6	Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar su gestión y el impacto del servicio que presta?		0	2	8	
	<i>En caso afirmativo indique:</i>					
	Se cuenta con datos estadísticos o históricos.					
	Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades.					
	Obtenga documentación al respecto.					
7	Se hacen previsiones de personal?		0	3	9	
	Si la respuesta es afirmativa:					
	Se relacionan con los objetivos y necesidades institucionales?					
	<i>Explique</i>					
	Cómo se interrelacionan las actividades de la unidad con el proceso de formulación presupuestaria?					
8	Se han definido sistemas de control y evaluación?		0	2	8	
9	Se hace o existe control de gestión en la unidad?		0	2	8	
10	Hay un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos?		0	2	7	
11	Se hace el seguimiento de esos planes?			2	7	
	Son preguntas orientadas a conocer lo relativo al desarrollo de las actividades de la Unidad y adicionalmente, conocer acerca del control gerencial del área.					
12	Cómo se manejan los diferentes subsistemas de Administración de Personal:			3	7	
13	Tienen la Unidad de Recursos Humanos, manuales de procedimientos para guiar la gestión que realiza en los diferentes subsistemas de personal?	1		7	8	

	Cuáles?				solo selección
	Se encuentran aprobados? Fechas	1			Adjunto
	Tiene aplicación en la práctica	1			
14	Se examina con regularidad los manuales, reglamentos, procedimientos, políticas y demás normas en materia de administración de personal?	1	8	8	
15	Se dispone de un manual ocupacional que defina las funciones de cada uno de los servidores y los niveles de autoridad y responsabilidad?	1	8	8	Adjunto
	Fecha de aprobación	1			
	Ha sido actualizado? Fecha:	1			
	Es de conocimiento del personal?	1			
	Tiene aplicación en la práctica?	1			
16	Se aplica un proceso para la selección de personal:	1	9	9	
	Describa en hoja adicional				
17	Existe un proceso para la inducción del personal?	1	8	8	Si, a cada empleado que ingresa se le realiza en sus primeros dos días de trabajo un cronograma con cada Jefe de área con el fin de que cada uno resuma lo que realiza su departamento y cuál será su trabajo con él. Al finalizar la inducción el cronograma tiene las firmas de los responsables y el empleado conoce donde puede solicitar la información y ha interactuado con todas las área que cuenta la empresa.
	Describa en hoja adicional				
18	El personal está cumpliendo funciones según el puesto para el cual fue nombrado?	1	7	9	
	Si no lo hace, explique por qué?				
	Ha determinado algunos casos?				
	Describa en hoja adicional				
19	Qué sistemas de Clasificación de Puesto se aplica?		0	3	8
	Descríbalo				
20	Qué Régimen de Remuneraciones se aplica?	1	8	8	
	Institucional?				
	Sujeto a leyes de Escalafón Profesional?	1			Sectoriales de acuerdo al IESS para las áreas operativas y de acuerdo al mercado para las demás áreas.
21	Existe rotación de personal?	1	4	8	
	Cuál es el índice de rotación?				
	Alto				
	Medio	1			
	Bajo				
	Causas?				cambio de trabajo
	Áreas de mayor rotación?				Producción
	Existen estadísticas al respecto?		0		
	En caso afirmativo, obtenga información o describa en hojas adicionales.				
22	Que actividades de motivación se encuentran vigentes?		0	4	8
	Descríbalas				

23	Cuál es el grado de formación del personal de la entidad por niveles? Señale en hoja adicional	1		9	9	Adjunto
24	La empresa le ofrece algún sistema de incentivos? En caso afirmativo describa cuáles son?		0	2	8	
25	Son bajas las tasas de ausentismo en la empresa? En caso afirmativo adjuntar documentación probatoria.	1		7	8	timbradas del reloj
26	Cuenta la empresa con un sistema de Evaluación de Desempeño? Qué parámetros utiliza? Con qué frecuencia se aplica? Qué fin da a sus resultados?		0	5	9	No está definido ni formalizado, sin embargo cada área evalúa a su personal como actividad propia y de manera informal.
27	Existe un plan de carrera administrativa? En caso afirmativo adjuntar documentación probatoria.		0	5	8	No está definido ni formalizado, sin embargo cada área evalúa a su personal como actividad propia y de manera informal antes de cualquier contratación.
28	Cuenta la empresa con un Código de Ética? En caso afirmativo, obtenga información o describa en hojas adicionales.		0	6	9	Se inculca al personal diariamente valores principales como respeto, honestidad y puntualidad.
29	Son adecuadas las condiciones físicas en las que se desenvuelve el empleado? En caso afirmativo, obtenga información o describa en hojas adicionales.	1		8	8	
30	Se han establecido procedimientos para presentar quejas y/o reclamos. En caso afirmativo, obtenga información o describa en hojas adicionales.	1		7	8	El personal tiene total apertura para conversar con Talento Humano que es el área donde se canalizan las quejas.
31	Existen políticas disciplinarias en la? En caso afirmativo, obtenga información o describa en hojas adicionales.		0	7	8	No existen escritas , el personal conoce las normas básicas de convivencia que se les comenta en la inducción y se practican a diario de manera informal.

Preguntas: Coordinador de Sistemas

En relación a las políticas, prácticas y métodos de registro para ejecutar las actividades de administración de recursos en la empresa tenemos

No.	Preguntas	Respuestas		Ponderación		Observación
		Si	No	Calif. Obtenida	Puntaje óptimo	
32	Cuáles son los informes principales que genera la unidad respecto al manejo de recursos humanos?	1		6	9	Informes de contratación - salida de personal - faltas y atrasos de personal
	Con qué frecuencia se emiten?					Ingresos y salidas cada que se requiere
	A quienes se dirigen?					Gerencia administrativa financiera
33	Se utiliza esa información para monitorear la gestión de recursos humanos respecto a:			5	8	
	Selección de personal	1				
	Ingresos					
	Bajas	1				
	Traslados					
	Promociones					
	Licencias					
	Ausentismo	1				
34	Se provee de esta información a otras unidades?		0	2	8	
35	Que archivos y registros de información sobre recursos humanos lleva la unidad descrita:			9	9	Capacitación - roles - beneficios sociales
	Cuál es el soporte de mantenimiento?	1				Archivos físicos en bodega destinada sólo para el caso
	Cuáles son las políticas o normas en materia de tiempo y mantenimiento de esos registros o archivos?	1				Archivos confidenciales y no se eliminan sino hasta un periodo de 10 años
	Existe un expediente por empleado y que elementos incluye?	1				Todo documento relacionado a su trabajo – adjunto
	Describe en hoja adicional					
36	Considera usted que el sistema de información de recursos humanos provee en tiempo y forma la información que necesita para la planificación, toma de decisiones y control.		0	2	8	
	Explique					
37	Mantiene la empresa una base de datos desde la cual puede desarrollar análisis de recursos humanos cuando surge la necesidad?		0	2	9	
	Explique					
38	Análisis FODA		0	2	9	
	Anexo					

39	Qué propuesta haría para cambiar la forma como está funcionando el área de Recursos Humanos?			7	9	Partamos que la empresa a pesar de que ya tiene 12 años en el mercado, recién hace 2 años que cambió su Gerencia General, está orientándola a procesos documentados para ordenar la misma. En el área de talento humano se ha empezado justamente con la implementación de una gestión de talento humano, en la cual se diseñará e implementará por parte en cada subsistema. Al momento esto se lo realiza muy lento debido a que las funciones operativas del día a día toman el mayor tiempo de las personas de talento humano. Por ende se debería optar por ayuda externa para poder realizar más rápido todo el desarrollo como departamento.
	Describa en una hoja adicional:					
	Políticas					
	Estrategias					
	Metas					
	Acciones					
	Proporcione la siguiente información					
	Cuadros distributivos del personal	1				Adjunto
	Tabla de remuneraciones		0			

Preguntas: Gerente general.- Gestión de la empresa.

Fines de la empresa y planificación estratégica. Así como analizar el grado de cumplimiento de metas e indicadores que se utilizan.						
No.	Preguntas	Respuestas		Ponderación		Observación
		Si	No	Calific. Obtenida	Puntaje óptimo	
40	La empresa tiene definido:			8	9	
	Visión	1				Mejora continua a través de procesos de calidad, ingeniería y servicio, generando rentabilidad para todos los involucrados.
	Misión	1				Generar proyectos personalizados de manufactura, enfocados a la industria, comercio y hogar.
	Objetivos	1				Anual 2018: Incrementar las ventas en un 50% con rentabilidad mínima del 30%
	Metas		0			
	En caso afirmativo, en hojas adicionales describa.					
41	Para evaluar la gestión institucional se prepara:			5	9	
	Planes operativos?		0			La gente sabe que debe hacer debido a la exigencia que cada jefe de área promueve en ellos en base al objetivo anual. No existe nada escrito
	Informe de actividades en cumplimiento de metas?		0			Se mide a través del cumplimiento del objetivo con datos financieros
	Planes direccionales y estratégicos.		0			
	En caso afirmativo, obtenga información al respecto.					
42	Para medir los objetivos y metas la empresa cuenta con indicadores de:			5	9	
	Eficacia		0			Informalmente en el área de producción
	Eficiencia		0			Informalmente en el área de producción
	Productividad		0			Informalmente en el área de producción
43	Qué propuesta haría para mejorar la Gestión de la empresa.			8	9	Se va a implementar ISO 9001 con el fin de levantar procesos e indicadores documentados.
	Describe en una hoja adicional:					

Tabla 2. PONDERACIÓN PARA CALIFICACIÓN DE CONTROL INTERNO

Ponderación	Observación	Significado
10 – 09	Excelente	Se cumplen consistentemente las expectativas
8 – 7	Bueno	Frecuentemente se cumplen las expectativas.
6 – 5	Regular	Algunas veces se cumplen las expectativas.
4 – 3	Malo	Frecuentemente no se cumplen las expectativas.
2 - 0	Muy malo	Casi nunca se cumplen las expectativas.

Tabla 3. CALIFICACIÓN DE CONTROL INTERNO**Calificación: Gerente administrativo**

N°	Descripción	Calificación obtenida	Observación	Puntaje óptimo	Observación
1	Pregunta 1	10	Excelente	10	Excelente
2	Pregunta 2	5	Regular	10	Excelente
3	Pregunta 3	3	Malo	9	Excelente
4	Pregunta 4	3	Malo	8	Bueno
5	Pregunta 5	4	Malo	8	Bueno
6	Pregunta 6	2	Muy Malo	8	Bueno
7	Pregunta 7	3	Malo	9	Excelente
8	Pregunta 8	2	Muy Malo	8	Bueno
9	Pregunta 9	2	Muy Malo	8	Bueno
10	Pregunta 10	2	Muy Malo	7	Bueno
11	Pregunta 11	2	Muy Malo	7	Bueno
12	Pregunta 12	3	Malo	7	Bueno
13	Pregunta 13	7	Bueno	8	Bueno
14	Pregunta 14	8	Bueno	8	Bueno
15	Pregunta 15	8	Bueno	8	Bueno
16	Pregunta 16	9	Excelente	9	Excelente
17	Pregunta 17	8	Bueno	8	Bueno
18	Pregunta 18	7	Bueno	9	Excelente
19	Pregunta 19	3	Malo	8	Bueno
20	Pregunta 20	8	Bueno	8	Bueno
21	Pregunta 21	4	Malo	8	Bueno
22	Pregunta 22	4	Malo	8	Bueno
23	Pregunta 23	9	Excelente	9	Excelente
24	Pregunta 24	2	Muy Malo	8	Bueno
25	Pregunta 25	7	Bueno	8	Bueno
26	Pregunta 26	5	Regular	9	Excelente
27	Pregunta 27	5	Regular	8	Bueno
28	Pregunta 28	6	Regular	9	Excelente
29	Pregunta 29	8	Bueno	8	Bueno
30	Pregunta 30	7	Bueno	8	Bueno
31	Pregunta 31	7	Bueno	8	Bueno
		163		256	

Calificación: Coordinador de Sistema

N°	Descripción	Calificación obtenida	Observación	Puntaje óptimo	Observación
32	Pregunta 32	6	Regular	9	Excelente
33	Pregunta 33	5	Regular	8	Bueno
34	Pregunta 34	2	Muy Malo	8	Bueno
35	Pregunta 35	9	Excelente	9	Excelente
36	Pregunta 36	2	Muy Malo	8	Bueno
37	Pregunta 37	2	Muy Malo	9	Excelente
38	Pregunta 38	2	Muy Malo	9	Excelente
39	Pregunta 39	7	Bueno	9	Excelente
		35		69	

Calificación: Gerente General

N°	Descripción	Calificación obtenida	Observación	Puntaje óptimo	Observación
40	Pregunta 40	8	Bueno	9	Excelente
41	Pregunta 41	5	Regular	9	Excelente
42	Pregunta 42	5	Regular	9	Excelente
43	Pregunta 43	8	Bueno	9	Excelente
		26		36	

Totales

224

361

4.1.3. Riesgo de Control:

Para determinar el Nivel de Confianza y Riesgo del Control Interno del Área de Administración de la Empresa Racks del Pacífico Rapac Cía. Ltda., se utilizó la siguiente matriz de medición:

Tabla.4 MATRIZ DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Baja
51% - 59%	Moderado Alto	Moderada Baja
60% - 66%	Moderado	Moderada
67% - 75%	Moderado Bajo	Moderada Alta
76% - 95%	Bajo	Alta

4.1.3.1 Gerente administrativo

Nivel de Confianza = (Calificación Obtenida/ Puntaje Óptimo) *100

Nivel de Confianza = (163/256)*100

Nivel de Confianza = 0.6367 x 100 = 63.67%

Nivel de Confianza =63.67%

Nivel de Riesgo = 100% - Nivel de Confianza

Nivel de Riesgo = 100 – 63,67

Nivel de Riesgo = 36,33%

Análisis

El análisis realizado al área de la Gerencia administrativa reporta un nivel de confianza del 63.67%, considerada como Moderada) y un nivel de riesgo de 36,33%, el cual es representativamente Alto, por lo que se debe mejorar los procesos, ya que demuestra un nivel de control ineficiente que incide de manera directa en la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos del área.

4.1.3.2 Sistematización (para el que maneja sistemas)

Nivel de Confianza = (Calificación Obtenida/ Puntaje Óptimo) *100

Nivel de Confianza = (35/69)*100

Nivel de Confianza = 0,5072 x 100

Nivel de Confianza =50,72%

Nivel de Riesgo = 100% - Nivel de Confianza

Nivel de Riesgo = 100 – 50,72

Nivel de Riesgo = 49,28%

Análisis

Se reporta que el área de Sistematización tiene un nivel de confianza del 50,72%, considerada como Moderada Baja y un nivel de riesgo de 49,28%, representativamente Alto, que requiere ser mejorado para disminuir el nivel de control ineficiente que afecta la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos de la organización.

4.1.3.3 Gerente general.- Gestión de la empresa.

Nivel de Confianza = (Calificación Obtenida/ Puntaje Óptimo) *100

Nivel de Confianza = (26/36)*100

Nivel de Confianza = 0,7222 x 100

Nivel de Confianza =72,22%

Nivel de Riesgo = 100% - Nivel de Confianza

Nivel de Riesgo = 100 – 72,22

Nivel de Riesgo = 27,78%

Análisis.

Este resultado refiere que el área de Gerente General tiene un nivel de confianza del 72,22% (Moderada alta) y un nivel de riesgo de 27,78% (Alto).Es necesario aplicar estrategias que disminuyan el riesgo e incrementen el nivel de confianza, por lo que se requiere establecer estrategias de control eficiente que promuevan la eficiencia y eficacia de la empresa.

Discusión.

Se puede diferenciar entre los entrevistados: Gerente General, Gerente Administrativo y Coordinador de sistema que el nivel de confianza entre ellos su variación porcentual es muy peculiar, el 72.22% el Gerente General (moderada alta), Gerente Administrativo 63,67%,(moderada) y el del Coordinador de Sistema 50,72%,(moderada baja), sin embargo los niveles de riesgo (alto) lo tiene el Gerente General 27,78%, el Gerente

administrativo 36,33% el Coordinador de Sistemas 49,28%, coligiendo que los riesgos para la empresa se incrementa.

4.1.4. Informe de control interno.

Quito, 1 de Junio del 2018

Sra. Ing. María Fernanda Moreno

Gerente General.
RACKS DEL PACÍFICO RAPAC CÍA. LTDA.

Presente.-

La auditoría realizada a la gestión de la Empresa Racks del Pacífico Cía. Ltda., por el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017, se fundamentaron en las normas de auditoría de gestión, las cuales exigen que el auditor debe adquirir conocimiento global y detallado de los procesos que se auditan.

El objetivo del control interno es proporcionar a la administración de la Empresa una garantía para el logro de los objetivos, normativa y políticas, por lo que es pertinente considerar que su aporte conlleva a generar un grado de seguridad razonable en el desarrollo de la gestión administrativa de la empresa. Las limitaciones inherentes al sistema de control interno, conllevan a la presencia de errores o irregularidades que no fueron prevenidas o detectadas oportunamente.

La auditoría de gestión aplicada a la empresa mantiene un proceso básico de control interno, el cual genera una opinión sobre las áreas examinadas relacionadas con deficiencias importantes en el desempeño administrativo.

Las consideraciones referidas permiten hacer énfasis en los aspectos encontrados, por lo que el presente informe resume los resultados de auditoría que comprenden aspectos relacionados con deficiencias en la gestión administrativa- operativa que pueden afectar al logro de los objetivos:

- La administración no ha dado prioridad a la estructuración de planes lo cual generalmente origina pérdida de oportunidades, poca eficiencia en la empresa, riesgos de asignación inadecuada de recursos, incumplimiento de metas, incertidumbre que cuesta, desventaja competitiva lo que dificulta el cumplimiento de objetivos.
- Poco interés en la realización de un programa de capacitación por parte de la Administración central o de las direcciones departamentales, causa que suele generar pérdida de rendimiento de los trabajadores, descenso de la productividad de la empresa, rotación de personal alta y a su vez los empleados tienen menos probabilidades de completar las tareas de forma rápida y con eficacia suficiente.
- No se han establecido de parte de la administración políticas de orden organizacional y normas que determinen la responsabilidad de cada área de la empresa esto ha ocasionado la ausencia de políticas y normas que conduce a la pérdida de tiempo en el desarrollo de las actividades diarias, de energía o/ y al malestar del personal.
- La administración no ha dado la jerarquía que reviste contar con un sistema de indicadores o no se dispone del personal capacitado para la elaboración de tales instrumentos lo cual ha originado que no se puede determinar la productividad de la empresa ni conocer la eficiencia, eficacia y efectividad.
- La Administración no ha elaborado o no se ha delegado al departamento correspondiente la preparación de un plan de comunicación determinando que no se produzca en la organización la comunicación interior de una serie de valores y el no difundir el conocimiento de los productos a los usuarios.
- No se ha implementado una Base de Datos en la empresa por parte del departamento de sistema por cuanto no se ha identificado claramente los beneficios que ofrece o no se dispone de los recursos pertinentes motivando que la empresa disminuya su eficacia, que determinados trabajos se realicen con lentitud y sin agilidad, inseguridad en los datos que almacena, y con todos estos factores negativos se originará una baja en la productividad.
- La Gerencia General no ha considerado la planificación como una prioridad y ha relegado esta tarea, a un segundo plano razones que han originado incumplimiento de metas, incertidumbre laboral, baja eficiencia, desventaja competitiva.

- La administración no ha considerado necesario manejar un control interno por cuanto no posee al momento el elemento humano especializado en auditoría de gestión motivo por el cual no se puede optimizar la utilización de recursos con calidad para alcanzar una adecuada gestión administrativa.

Discusión.

Se puede distinguir entre los resultados que la empresa no mantiene una planeación estratégica es decir ningún tipo de plan ni programas en sus departamentos que sería de vital importancia para su organización administrativa-operativa como el de comunicación el de indicadores de productividad el de control interno motivo por la cual se ve reflejado en una mala asignación de los recursos que ha conllevado a la empresa a pérdida de tiempo, incumplimiento en las entregas de sus productos y otros problemas.

4.1.5. Informe de Auditoría.

Conclusiones Parciales:

- 1) La empresa no cuenta con una planificación estratégica, programas de capacitación, de comunicación, base de datos, no dispone de un control interno, no logra la consecución de los objetivos de la organización ni existen políticas y normas en la Empresa Racks del Pacífico, que permitan desarrollar un núcleo de trabajo organizacional que identifique a todas las partes integrantes de la organización.
- 2) La empresa Racks del Pacífico Cía. Ltda., no ha establecido un sistema de indicadores que permita evaluar las acciones por lo tanto se desconoce qué pasa con la organización en cuanto a eficacia, eficiencia y productividad.
- 3) La empresa Racks del Pacífico Cía. Ltda., no dispone de un Plan de estrategias, pero cuenta con un buen equipo humano que tiene el conocimiento y habilidades necesario para desempeñarse en sus puestos de trabajo.

Recomendaciones Parciales:

- 1) Estructurar planes el Gerente General con antelación y detallar en un procedimiento de acción de las tareas necesarias para lograrlos. Programas de: información y/o habilidades necesarias, establecer políticas y normas justas para regular las diferentes áreas de la empresa y objetivos laborales. La administración debería elaborar un plan de comunicación con contenidos específicos. Implementar una base de datos que ayude a recopilar, agrupar y almacenar datos. Así como a facilitar el compartir la información entre los diferentes miembros de la empresa y usuarios.
- 2) Implementar un sistema de indicadores para conocer la eficacia, eficiencia y productividad de toda la empresa a través del tiempo y poder medir la situación de riesgo.
- 3) Requerir de una planeación estratégica para el establecimiento de la Misión, los Valores, la Visión y los objetivos principales o estratégicos de la organización Debe implementarse un control interno que permita promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

4.2. NIVEL DE EFICACIA, EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD EN EL USO DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA RACKS DEL PACIFICO RAPAC CÍA. LTDA.

Con el propósito de evaluar la productividad del talento humano en el uso de sus recursos tomamos el segmento del área comercial e industrial y con los datos que proporciono la empresa de manera informal obtuvimos una productividad de este departamento, cuyos resultados se presentaron a continuación.

4.2.1. Productividad de la mano de obra línea comercial.

Los registros correspondientes a las producciones semestrales del año 2017, tanto para la actividad de la línea comercial como para la línea industrial son descritos a continuación.

Tabla 5. PRODUCTIVIDAD DE LA LÍNEA COMERCIAL AÑO 2017

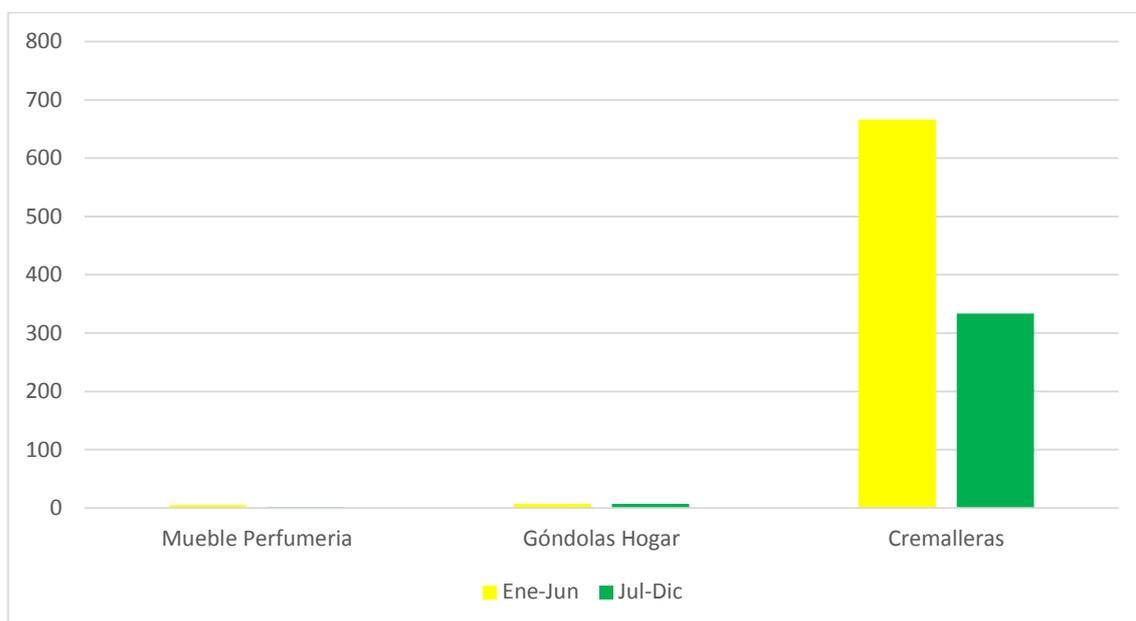
SEMESTRE/PRODUCTO	UNIDADES PRODUCIDAS	MANO DE OBRA	PRODUCTIVIDAD
ENERO A JUNIO			
MUEBLE PERFUMERÍA	72	15	4,80
GÓNDOLAS HOGAR	120	17	7,06
CREMALLERAS	2000	3	666,67
JULIO A DICIEMBRE			
MUEBLE PERFUMERÍA	4	4	1,00
GÓNDOLAS HOGAR	120	17	7,06
CREMALLERAS	1000	3	333,33

Fuente: Departamento de producción

Elaboración: Autor del proyecto

La mayor productividad de la línea comercial se obtuvo en el primer semestre. (Unidades producidas/ mano de obra) por producto: Por cada hombre la productividad fue de 4,80 Muebles de Perfumería, Góndolas 7,06, y Cremalleras 667,67 unidades. Es decir eso es lo que produce un hombre en el primer semestre. En el segundo semestre la productividad por hombre es: Muebles de Perfumería 1,00, Góndolas 7,06 y Cremalleras 333,33 unidades. La razón principal de que la productividad sea mayor en el primer semestre en relación al segundo radica en que se produce a escala.

**Figura 1. PRODUCTIVIDAD SEMESTRAL DE LA LÍNEA COMERCIAL
AÑO 2017**



Fuente: Departamento de producción

Elaboración: autor

La productividad solo en las góndolas es la misma. En cuanto a los muebles de perfumería y cremalleras la productividad es menor en el segundo semestre por cuanto no se produce a escala.

Sus productividades entre los dos semestres en la línea comercial varían muy poco pero se vendió casi la mitad en el segundo semestre en relación al primer semestre. Esto se da por cuanto la empresa vende proyectos.

4.2.2. Productividad de la mano de obra línea industrial.

Considerando los datos informales semestrales del año 2017, para tres productos prioritarios de la línea industrial se obtuvieron los siguientes indicadores de productividad.

Tabla 6. PRODUCTIVIDAD DE LA LÍNEA INDUSTRIAL AÑO 2017

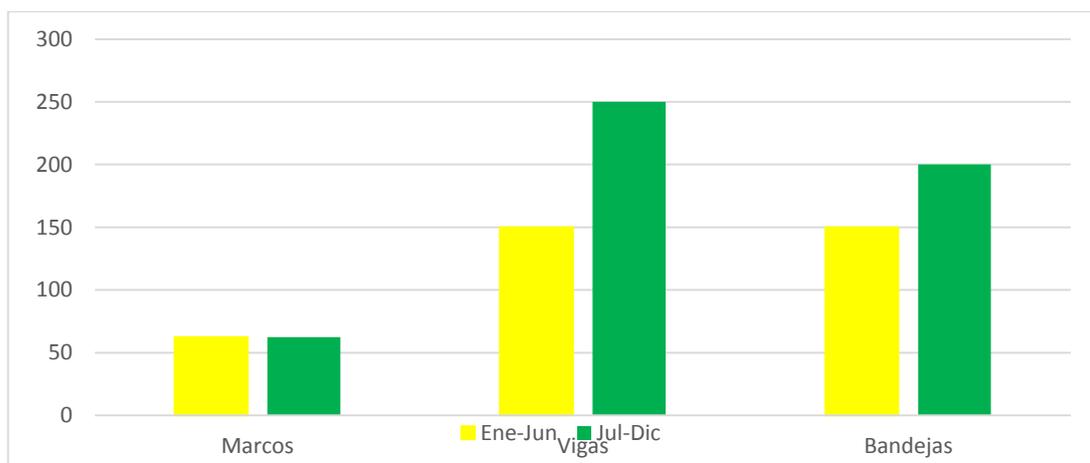
SEMESTRE/PRODUCTO	UNIDADES PRODUCIDAS	MANO DE OBRA	PRODUCTIVIDAD
ENERO A JUNIO			
MARCOS	250	4	62,50
VIGAS	600	4	150,00
BANDEJAS	300	2	150,00
JULIO A DICIEMBRE			
MARCOS	250	4	62,50
VIGAS	1000	4	250,00
BANDEJAS	400	2	200,00

Fuente: Departamento de producción

Elaboración: Autor del proyecto

Como se observa en la Tabla 7, la mayor productividad de los productos industriales seleccionados se presenta en el segundo semestre a pesar que se cuenta con el mismo número de trabajadores. Obteniéndose la productividad por semestre (Unidades producidas/ mano de obra) por producto lo siguiente: la productividad semestral en marcos es de 62,50, de viga es de 150,00 y las bandejas la productividad es de 150,00 esto se refiere en cuanto a lo que produce un hombre semestralmente. Debe tenerse presente que la productividad es variable por cuanto se trabaja por proyectos.

Figura 2. PRODUCTIVIDAD SEMESTRAL DE LA LÍNEA INDUSTRIAL AÑO 2017



Fuente: Departamento de producción

Elaboración: Autor del proyecto

La productividad para marcos en el primer semestre es de 62,50 por hombre en los dos semestres su productividad es la misma. En las vigas en el segundo semestre la productividad es de 250,00 vigas por hombre, mayor en un 40% que la productividad del primer semestre y con respecto a las bandejas el segundo semestre tiene una productividad de 200 bandejas por hombre en relación al segundo semestre es un 25% mayor. Esto se da por que la empresa mantiene a sus obreros por cuanto esta trabaja en base a proyectos.

4.2.3. Ausentismo.

El porcentaje de las horas ausentes tomando como base las horas normales de trabajo en la empresa son las siguientes.

PRIMER SEMESTRE DE ENERO A JUNIO DEL 2017

HORAS NO TRABAJADAS	HORAS A TRABAJAR	PORCENTAJE DE AUSENTISMO
960,44	45600	2,11%

SEGUNDO SEMESTRE DE JULIO A DICIEMBRE DEL 2017

HORAS NO TRABAJADAS	HORAS A TRABAJAR	PORCENTAJE DE AUSENTISMO
1058,62	67680	1,56%

El ausentismo para el primer semestre fue de 2,11% y para el segundo semestre fue de 1,56%. Fue porcentualmente el 0,54% más de ausentismo el primero en relación al segundo semestre. Es decir el ausentismo no incidió en la productividad en ninguno de los dos semestres.

4.3. ESTRATEGIAS PARA CORREGIR Y ELEVAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA RACKS DEL PACIFICO RAPAC CÍA. LTDA.

4.3.1. Estrategias Genéricas.

La empresa debe concentrarse en una o dos líneas de productos, teniendo en consideración que no se puede fallar en este mercado para lo cual se deben establecer políticas coherentes con ese fin.

4.3.2. Estrategias Externas.

Implantar normas de calidad total para conseguir el mejoramiento continuo de los procesos. La ISO 9001-2000, norma UNE 66175: 2003 “Guía para la implantación de sistemas de indicadores”.

4.3.3. Estrategias Internas.

Dentro de las líneas establecidas debe intensificarse el desarrollo de nuevos productos, con el propósito de ayudar a la empresa a encontrar sus factores estratégicos críticos y apoyarla en los cambios organizacionales.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Esperamos que suceda cualquier cosa y
nunca estamos prevenidos para nada.

SOPHIE SOYNOV.

5.1 CONCLUSIONES.

- La Gerencia General, Administrativa y Coordinación de Sistema no cuentan con una planificación estratégica donde se encuentren procesos de seguimiento, normas relacionadas al ámbito administrativo, no se proporciona la información. Al no haberse realizado esto se dificulta el proceso de seguimiento, control y evaluación.
- El nivel de productividad informal reflejado en datos que proporcione la empresa de la mano de obra en el área industrial y comercial se debe a la producción en escala y a la oferta de proyectos más no a una medición de indicadores de productividad.
- La empresa no dispone de un plan estratégico tampoco posee estrategias ya sean genéricas, externas o internas, sin embargo, las fortalezas como buen ambiente laboral, conocimiento del mercado y calidad del producto son superiores a sus debilidades.

5.2. RECOMENDACIONES.

- Establecer un proceso en la empresa de control interno que incluya los planes, programas y proyectos a quienes deberá aplicar auditorías de gestión semestral y anual. Es prioritario la realización de un plan estratégico a mediano y corto plazo con la activa participación de personal interno, así como de clientes, proveedores e instituciones relacionadas con el sector empresarial.
- Implementar un sistema de indicadores de productividad que permitan evaluar el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa, mejorar el servicio y elevar la productividad del personal.
- Efectuar un plan de estrategias y un sistema de control interno que permita resguardar los recursos de la empresa, así como evitar pérdidas por negligencia o detectar desviaciones que se presenten en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía.

- Acosta, B. (2012). *Auditoría de gestión aplicada a la Sociedad Ecuatoriana de Pediatría de Pichincha en el período 2011*. Quito: DM.
- Almeida, A. (2015). *Hallazgos de auditoria*. Academia educativa.
- Alquichides, A. (2012). *El proceso de auditoría*. España: Acribia.
- Batres, D. C. (2015). *Empresa*. Mexico: Innova.
- Cayei, M. P. (2015). *Planificación y gestión del litoral y del medio marino*. Cadiz: UCAS.
- Committee., C. o. (2012). *los nuevos conceptos del contro interno*. madrid.
- Duran, R. R. (2016). *Auditoria de Gestion*. Barcelona-España.
- Egúsquiza, C., & Egúsquiza, O. (2014). *Auditoría de gestión*. España: *Revista de investigación*.
- Enciclopedia de economía. (2012). *La gran enciclopedia: definición de empresa*. España: *Bluemix*.
- Figuerola, L. R. (2015). *Introducción a la Administración y a las Organizaciones* . Chile: *El Ateneo*.
- Franco, E. C. (2012). *Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES)*. Santiago, Chile: INDES.

- Gaibor, L. H. (2015). *Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración de la Unidad Educativa "san juan de bucay" del Canton General Antonio Elizalde (bucay). Durante Periodo 2010 - 2011. guayaquil: centro universitario guayaquil.*
- González, E., & Almeida, M. (2011). *El informe COSO I y II. Las tunas, Cuba: MINBA S.A.*
- Incotec, D. r. (2016). *Indicadores de Gestión. Chile: MP-22S-VI.*
- Julios, M. (2012). *La auditoría, Aspectos conceptuales. Venezuela: Orienteavel.*
- Killian, Z. (2014). *Planificación y control de la producción pública. España: Lito Formas.*
- Miranda & Toirac (2010). *Indicadores de productividad*
- Miyar, M. (2012). *Herramientas para el Control y la Prevención en la lucha contra la corrupción. Experiencia cubana. Cuba: MAC.*
- MSc. Lucila Ramírez Pompa. (2013). *Metodología para la evaluación de la Eficiencia y Eficacia económica a través de la Auditoría de Gestión. Cuba.*
- MSc. Lucila Ramírez Pompa. (2015). *Metodología para la evaluación de la Eficiencia y Eficacia económica a través de la Auditoría de Gestión. Universidad de Granma. Cuba.*
- Nagas. (2012). *Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.* Obtenido de Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas: <http://www.gestiopolis.com/normas-de-auditoria-generalmente-aceptadas-nagas-en-peru/>
- Navas, R. (2013). *Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera. Venezuela: Scielo.*

Nordhaus, S. y. (2013). *economia*. Mc Graw Hill,.

Peral, À. V. (2016). *Ética 4t ESO*. Barcelona: Crítica.

Pinzon, H. J. (2016). *Auditoría de Gestión*. Manizales: Fedecop.

Redondo, R., Llopart, X., & Duran, D. (2016). *Auditoría de gestión*. Barcelona España: Universidad de Barcelona.

Reyes. (2017). *Evaluación del Desempeño*

Rodríguez- Aguilera (2012). *Eficacia y Eficiencia, premisas indispensables para la competitividad*. Holguín, Cuba: Centro de Información y Gestion Tecnológica

Sánchez-Cañete, F. J. (2015). *La Comprensión de Conceptos de Ecología y sus Implicaciones Para la Educación Ambiental*. Córdoba: rev. eureka enseñ. divulg. cien., 2010, 7, n° extraordinario, pp. 271-285 .

Sevilla, A. (2015). *Economipedia*. Madrid: Editorial Canalejas.

Wyngaard, I. G. (2016). *Costos*. Argentina: Inti Mar del Plata.

Lincografía.

Ciencia&Biología. (11 de Diciembre de 2014). *Recuperado el Abril de 2018, de* <https://cienciaybiologia.com/que-es-ecologia/>

Economipedia. (s.f.). *Recuperado el Abril de 2018, de* <http://economipedia.com/definiciones/productividad.html>

Economipedia. (s.f.). *Recuperado el Abril de 2018, de* <http://economipedia.com/definiciones/empresa.html>

- EmprendeFX. (27 de Noviembre de 2017). Recuperado el Abril de 2018, de <https://emprendefx.com/que-es-etica/>
- Figuroa, J. (13 de Junio de 2017). *Scrib*. Recuperado el Abril de 2018, de <https://es.scribd.com/document/283030470/Auditoria-Del-Talento-Humano>
- George, R., & Laborí , R. (2017). *Aspectos teóricos sobre eficacia, efectividad y eficiencia en los servicios de salud. Revista Información Científica, 96(6)*. Recuperado el 7 de Abril de 2018, de <http://www.revinfcientifica.sld.cu/index.php/ric/article/view/1795>
- Gerencie. (5 de Noviembre de 2017). Recuperado el Marzo de 2018, de <https://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>
- Gisbert , R. (25 de Octubre de 2015). *Gestión.Org*. Recuperado el Abril de 2018, de <https://www.gestion.org/que-es-el-control-de-gestion/>
- Oliveras, E. F. (15 de Diciembre de 2016). *Grupo-P&A*. Recuperado el Abril de 2018, de <http://blog.grupo-pya.com/recursos-definicion-tipologia-la-empresa/>
- Oxforddictionaries. (21 de Septiembre de 2016). Recuperado el Abril de 2018, de <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/ambiente>
- Pereda, E. (2014). *Auditoría de gestión. UNMSM, 7(14)*. Recuperado el Abril de 2018, de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/5699>
- Quesignificado. (2018). Recuperado el 7 de Abril de 2018, de <http://quesignificado.com/eficacia/>
- Rodríguez-Aguilera, A. (2012). *Eficacia y Eficiencia, premisas indispensables para la Competitividad. Holguín, Cuba: Centro de Información y Gestión Tecnológica.*

Significados. (22 de Febrero de 2016). *Recuperado el Abril de 2018, de <https://www.significados.com/eficiencia/>*

Significados. (30 de Enero de 2018). *Recuperado el Abril de 2018, de <https://www.significados.com/etica/>*

Talento Humano Faba. (5 de Marzo de 2013). *Recuperado el Marzo de 2018, de <http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html>*

Tecnomagazine. (25 de Mayo de 2017). *Recuperado el Abril de 2018, de <http://tecomagazine.net/2017/05/25/definicion-tecnologia/>*

Tools, I. (21 de Junio de 2017). *Características de una auditoría de gestión. Recuperado el Marzo de 2018, de <https://www.isotools.org/2017/06/21/caracteristicas-auditoria-de-gestion/>*

ANEXOS

Anexo 1. Certificado Urkund

Quevedo, 03 de agosto del 2018

Ingeniero MSc.

Roque Vivas Moreira

DIRECTOR UNIDAD DE POSGRADO UTEQ.

En su despacho.

De mi consideración:

Informo a usted que el Proyecto de Investigación del Econ. **Edgar Alan Moreno Suquilanda**, Postgradista de la Maestría en Contabilidad y Auditoría cuyo tema es: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA RACKS DEL PACIFICO RAPAC CIA LTDA EN LA CIUDAD DE QUITO AÑO 2017, fue analizada mediante la herramienta antiplagio URKUND, la misma que emitió un porcentaje del 4% por lo que a continuación se presenta captura de imagen de resultados.

URKUND

Documento	Proyecto E MORENOUK3Ag.docx (D40708115)
Presentado	2018-08-03 08:18 (-05:00)
Presentado por	Zambrano Carlos Edison (cezambrano@uteq.edu.ec)
Recibido	cezambrano.uteq@analysis.orkund.com
	4% de estas 34 páginas, se componen de texto presente en 10 fuentes.

Atentamente,

Dr. Carlos Edison Zambrano

DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Anexo 2. Solicitud a la empresa para realizar el trabajo investigativo

Quevedo, 11 de septiembre del 2017

Sra. Ing.
Maria Fernanda Moreno M.
GERENTE GENERAL DE RACKS DEL PACIFICO
Ciudad.

Por medio de la presente y en calidad de estudiante de la Unidad de Posgrado de la Universidad Tecnica Estatal de Quevedo, portador de la cedula de identidad 1201328364, solicito a usted de la manera mas comedida, se me permita ejecutar mi trabajo investigativo, el mismo que consiste en una **“AUDITORIA DE GESTION AL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA RACKS DEL PACIFICO RAPAC CIA LTDA EN LA CIUDAD DE QUITO AÑO 2017.”**

Proyecto que se realizará como requisito previo a la obtencion del titulo de Magister en Contabilidad y Auditoria.

Esperando que mi petición tenga una acogida favorable, le anticipo mis agradecimientos.

Atentamente

Eco. Edgar Alan Moreno S.

Anexo 3. Documento donde se da aceptación para la realización de la investigación

AUTORIZACIÓN



Quito, DM., 1 de Octubre de 2017

OF.RACKS-UIO-GG-100

Sr. Economista
Edgar Alan Moreno Suquilanda
Ciudad.-

En atención a su solicitud de fecha 11 de septiembre del 2017, donde se solicita el permiso respectivo por parte de la empresa a la que represento, para poder realizar su tesis para obtener el grado de Máster; me permito comunicarle, que una vez analizado el título del caso de estudio, en mi calidad de Representante Legal y Gerente General de Racks del Pacífico Rapac Cía. Ltda., autorizo su solicitud para que pueda elaborar el trabajo de grado denominado **“AUDITORIA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA RACKS DEL PACIFICO RAPAC CIA LTDA EN LA CIUDAD DE QUITO AÑO 2017.”**

La empresa pone a su disposición la información necesaria para cumplir con los objetivos de su caso de estudio, para el caso Usted podrá trabajar directamente con la Psicóloga Jenny Espinosa (Coordinadora de TT-HH) y la Ingeniera Carla Álvarez (Jefe Financiera). Es importante recalcar que los resultados de la tesis y una copia de la misma, una vez terminada y aprobada por la Universidad, deberán reposar en nuestra biblioteca.

Atentamente,

Ma. Fernanda Moreno M.
GERENTE GENERAL
RACKS DEL PACIFICO RAPAC CÍA. LTDA.

Anexo 4. Peticion de certificacion de haber concluido el trabajo de investigacion

Quevedo, 09 de Julio del 2018

Sra. Ing.
Maria Fernanda Moreno M.
GERENTE GENERAL DE RACKS DEL PACIFICO
Ciudad.

Por medio de la presente y en calidad de estudiante de la Unidad de Posgrado de la Universidad Tecnica Estatal de Quevedo, portador de la cedula de identidad 1201328364, solicito a usted de la manera mas comedida, se me confiera una certificacion de haber concluido el trabajo de investigacion de titulacion para obtener el Magister en "Contabilidad y Auditoria" trabajo que realice con el tema de investigacion sobre **"AUDITORIA DE GESTION AL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA RACKS DEL PACIFICO RAPAC CIA LTDA EN LA CIUDAD DE QUITO AÑO 2017."**

Esperando que mi peticion tenga una acogida favorable, le anticipo mis agradecimientos.

Atentamente

Eco. Edgar Alan Moreno S.

Anexo 5. Certificado de haber concluido el trabajo investigativo

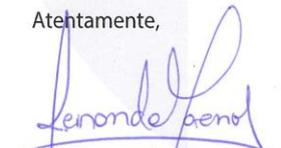


Quito, 10 de julio de 2018

Economista,
Edgar Alan Moreno S.
Ciudad.-

En atención a su solicitud de fecha 9 de julio de 2018, por medio de la presente CERTIFICO que a la presente fecha Racks del Pacífico RAPAC Cía. Ltda. ha proporcionado toda la información solicitada por el Economista Edgar Alan Moreno Suquilanda, para la elaboración de su trabajo de investigación "AUDITORIA DE GESTION AL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA RACKS DEL PACIFICO RAPAC CIA LTDA EN LA CIUDAD DE QUITO AÑO 2017."; por tanto se encuentra finalizada la etapa de investigación dentro de la empresa.

Atentamente,



Ma. Fernanda Moreno M.
GERENTE GENERAL
RAPAC CÍA. LTDA.



Anexo 6. Estructura orgánica de la empresa



RAPAC CIA LTDA

Aprobado el 06 de marzo de 2017

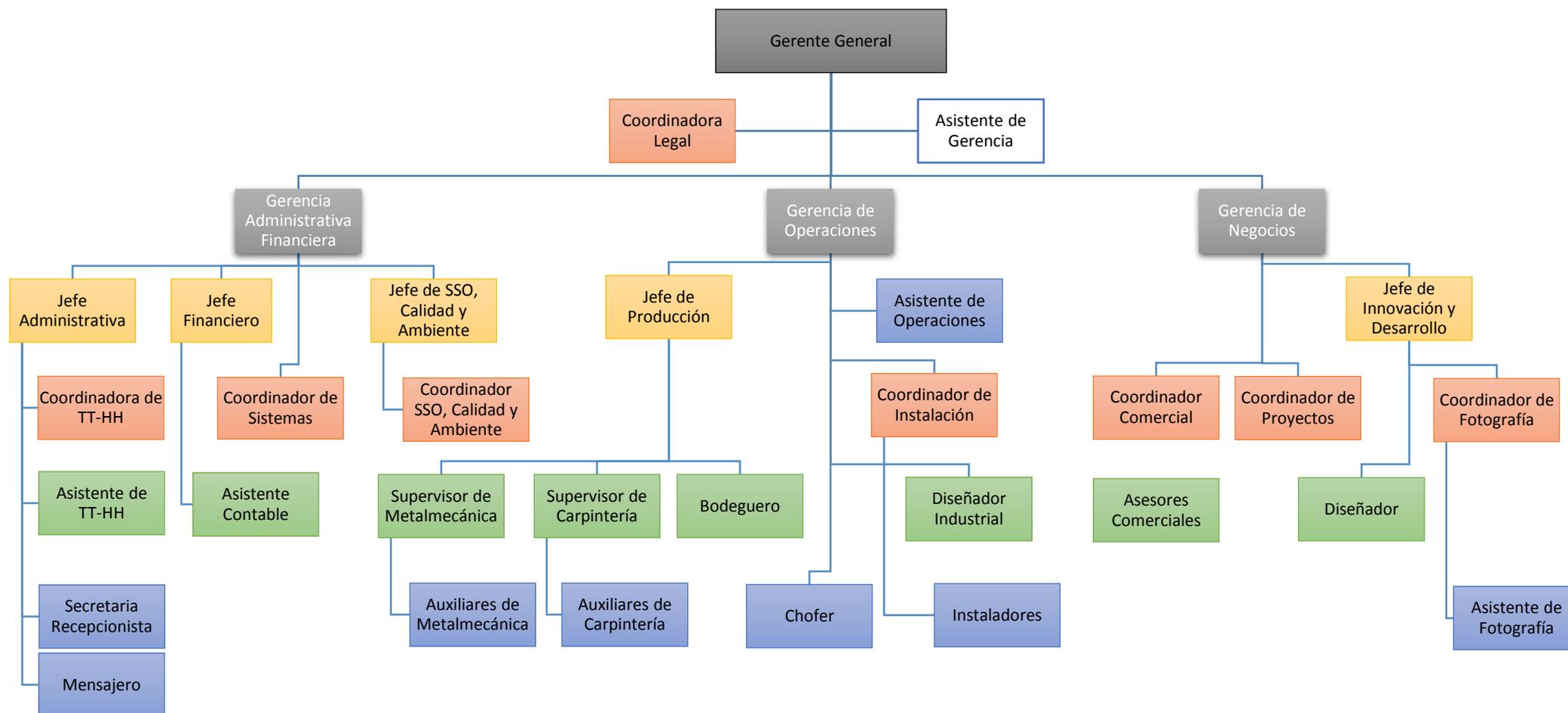
Niveles Jerárquicos

Jerarquía	Nivel	Tipo	Impacto
Gerente General	6	Directivo	Alto
Gerente	5	Directivo	Alto
Jefe	4	Administrativo	Alto
Coordinador	3	Operativo	Medio
Asesor Comercial	3	Operativo	Medio
Supervisor	2	Operativo	Medio
Bodeguero	2	Operativo	Medio
Asistente	1	Operativo	Bajo
Auxiliar	1	Operativo	Bajo
Chofer	1	Operativo	Bajo
Secretaria - Recepcionista	1	Operativo	Bajo
Conserje	1	Operativo	Bajo

Anexo 7. Organigrama estructural y de posición.



ORGANIGRA



Anexo 8. Productividad



LINEA COMERCIAL

Semestre/Producto	Precio/unidad	Unidades Producidas	MANO DE OBRA (horas)	MANO DE OBRA/ (Hombres)	Productividad /HOMRE	(Costo MO \$)
ENERO A JUNIO						
MUEBLE PERFUMERÍA	\$ 450,00	72	288	15	4,80	\$ 16.329,60
GÓNDOLAS HOGAR	\$ 600,00	120	600	17	7,06	\$ 38.556,00
CREMALLERAS	\$ 17,50	2000	2000	3	666,67	\$ 22.680,00
Subtotal						
JULIO A DICIEMBRE						
MUEBLE PERFUMERÍA	\$ 450,00	4	16	4	1,00	\$ 241,92
GÓNDOLAS HOGAR	\$ 600,00	120	600	17	7,06	\$ 38.556,00
CREMALLERAS	\$ 17,50	1000	1000	3	333,33	\$ 11.340,00

LINEA INDUSTRIAL

Semestre/Producto	Precio/unidad	Unidades /Producidas	MANO DE OBRA (horas)	MANO DE OBRA/ (Hombres)	Productividad /HOMRE	(Costo MO \$)
ENERO A JUNIO						
MARCOS	\$ 83,33	250	375	4	62,50	\$ 6.750,00
VIGAS	\$ 22,50	600	600	4	150,00	\$ 10.800,00
BANDEJAS	\$ 19,50	300	90	2	150,00	\$ 810,00
JULIO A DICIEMBRE						
MARCOS	\$ 83,33	250	375	4	62,50	\$ 6.750,00
VIGAS	\$ 22,50	1000	1000	4	250,00	\$ 18.000,00
BANDEJAS	\$ 31,50	400	800	2	200,00	\$ 7.200,00

Anexo 9. Horas laboradas y no laboradas por semestre.



RACKS DEL PACÍFICO RAPAC CIA LTDA							
Mes	Area	Número de empleados	Horas descontadas por atraso	Horas descontadas por faltas	HORAS NO TRABAJADAS	HORAS A TRABAJAR	PORCENTAJE DE AUSENTISMO
ENERO	ADMINISTRATIVO	9	4,47		4,47	1440	0,31%
	OPERATIVO	33	1,31		1,31	5280	0,02%
	COMERCIAL	2	1,02		1,02	320	0,32%
	SERVICIOS Y MANTENIMIENTO	1	1,3		1,3	160	0,81%
FEBRERO	ADMINISTRATIVO	11	0,56		0,56	1760	0,03%
	OPERATIVO	29	0,51	32	32,51	4640	0,70%
	COMERCIAL	2	0,13		0,13	320	0,04%
	SERVICIOS Y MANTENIMIENTO	1	0,11		0,11	160	0,07%
MARZO	ADMINISTRATIVO	11	146		146	1760	8,30%
	DIRECTIVO	1	0		0	160	0,00%
	OPERATIVO	32	224	8	232	5120	4,53%
	COMERCIAL	3	0,24		0,24	480	0,05%
ABRIL	SERVICIOS Y MANTENIMIENTO	2	0		0	320	0,00%
	ADMINISTRATIVO	11	19,28		19,28	1760	1,10%
	DIRECTIVO	1	0		0	160	0,00%
	OPERATIVO	29	153	16	169	4640	3,64%
MAYO	COMERCIAL	2	0,15		0,15	320	0,05%
	SERVICIOS Y MANTENIMIENTO	2	1		1	320	0,31%
	INSTALACIÓN	6	0		0	960	0,00%
	ADMINISTRATIVO	10	1		1	1600	0,06%
JUNIO	DIRECTIVO	1	0		0	160	0,00%
	OPERATIVO	27	146	16	162	4320	3,75%
	COMERCIAL	3	0		0	480	0,00%
	SERVICIOS Y MANTENIMIENTO	2	1,05		1,05	320	0,33%
JULIO	INSTALACIÓN	7	0		0	1120	0,00%
	ADMINISTRATIVO	9	0		0	1440	0,00%
	DIRECTIVO	1	0		0	160	0,00%
	OPERATIVO	27	183		183	4320	4,24%
AGOSTO	COMERCIAL	3	0,31		0,31	480	0,06%
	SERVICIOS Y MANTENIMIENTO	2	4		4	320	1,25%
	INSTALACIÓN	5	0		0	800	0,00%
	ADMINISTRATIVO	10	6		6	1600	0,38%
SEPTIEMBRE	DIRECTIVO	1	0		0	160	0,00%
	OPERATIVO	42	92		92	6720	1,37%
	COMERCIAL	3	0,7		0,7	480	0,15%
	SERVICIOS Y MANTENIMIENTO	2	1,22		1,22	320	0,38%
OCTUBRE	INSTALACIÓN	5	0		0	800	0,00%
	ADMINISTRATIVO	10	2,28		2,28	1600	0,14%
	DIRECTIVO	1	0		0	160	0,00%
	OPERATIVO	42	186		186	6720	2,77%
NOVIEMBRE	COMERCIAL	3	1		1	480	0,21%
	SERVICIOS Y MANTENIMIENTO	2	1,36		1,36	320	0,43%
	INSTALACIÓN	4	0		0	640	0,00%
	ADMINISTRATIVO	10	4,48		4,48	1600	0,28%
DICIEMBRE	DIRECTIVO	1	0		0	160	0,00%
	OPERATIVO	45	146		146	7200	2,03%
	COMERCIAL	3	1,21		1,21	480	0,25%
	SERVICIOS Y MANTENIMIENTO	2	0,2		0,2	320	0,06%
ENERO	INSTALACIÓN	11	24,37		24,37	1760	1,38%
	ADMINISTRATIVO	11	4,23		4,23	1760	0,24%
	DIRECTIVO	1	0		0	160	0,00%
	OPERATIVO	45	261	52	313	7200	4,35%
FEBRERO	COMERCIAL	3	0,09		0,09	480	0,02%
	SERVICIOS Y MANTENIMIENTO	2	0,41		0,41	320	0,13%
	INSTALACIÓN	11	0		0	1760	0,00%
	ADMINISTRATIVO	12	6,11		6,11	1920	0,32%
MARZO	DIRECTIVO	1	0		0	160	0,00%
	OPERATIVO	46	7	16	23	7360	0,31%
	COMERCIAL	5	0,43		0,43	800	0,05%
	SERVICIOS Y MANTENIMIENTO	2	0,54		0,54	320	0,17%
ABRIL	INSTALACIÓN	11	0		0	1760	0,00%
	ADMINISTRATIVO	12	4		4	1920	0,21%
	DIRECTIVO	1	0		0	160	0,00%
	OPERATIVO	42	126	112	238	6720	3,54%
MAYO	COMERCIAL	6	0		0	960	0,00%
	SERVICIOS Y MANTENIMIENTO	3	0,49		0,49	480	0,10%
	INSTALACIÓN	12	1,5		1,5	1920	0,08%
	ADMINISTRATIVO	10	6		6	1600	0,38%
JUNIO	DIRECTIVO	1	0		0	160	0,00%
	OPERATIVO	42	92		92	6720	1,37%
	COMERCIAL	3	0,7		0,7	480	0,15%
	SERVICIOS Y MANTENIMIENTO	2	1,22		1,22	320	0,38%
JULIO	INSTALACIÓN	5	0		0	800	0,00%
	ADMINISTRATIVO	10	2,28		2,28	1600	0,14%
	DIRECTIVO	1	0		0	160	0,00%
	OPERATIVO	42	186		186	6720	2,77%
AGOSTO	COMERCIAL	3	1		1	480	0,21%
	SERVICIOS Y MANTENIMIENTO	2	1,36		1,36	320	0,43%
	INSTALACIÓN	4	0		0	640	0,00%
	ADMINISTRATIVO	10	4,48		4,48	1600	0,28%
SEPTIEMBRE	DIRECTIVO	1	0		0	160	0,00%
	OPERATIVO	45	146		146	7200	2,03%
	COMERCIAL	3	1,21		1,21	480	0,25%
	SERVICIOS Y MANTENIMIENTO	2	0,2		0,2	320	0,06%
OCTUBRE	INSTALACIÓN	11	24,37		24,37	1760	1,38%
	ADMINISTRATIVO	11	4,23		4,23	1760	0,24%
	DIRECTIVO	1	0		0	160	0,00%
	OPERATIVO	45	261	52	313	7200	4,35%
NOVIEMBRE	COMERCIAL	3	0,09		0,09	480	0,02%
	SERVICIOS Y MANTENIMIENTO	2	0,41		0,41	320	0,13%
	INSTALACIÓN	11	0		0	1760	0,00%
	ADMINISTRATIVO	12	6,11		6,11	1920	0,32%
DICIEMBRE	DIRECTIVO	1	0		0	160	0,00%
	OPERATIVO	46	7	16	23	7360	0,31%
	COMERCIAL	5	0,43		0,43	800	0,05%
	SERVICIOS Y MANTENIMIENTO	2	0,54		0,54	320	0,17%
ENERO	INSTALACIÓN	11	0		0	1760	0,00%
	ADMINISTRATIVO	12	4		4	1920	0,21%
	DIRECTIVO	1	0		0	160	0,00%
	OPERATIVO	42	126	112	238	6720	3,54%
FEBRERO	COMERCIAL	6	0		0	960	0,00%
	SERVICIOS Y MANTENIMIENTO	3	0,49		0,49	480	0,10%
	INSTALACIÓN	12	1,5		1,5	1920	0,08%
	ADMINISTRATIVO	10	6		6	1600	0,38%
MARZO	DIRECTIVO	1	0		0	160	0,00%
	OPERATIVO	42	92		92	6720	1,37%
	COMERCIAL	3	0,7		0,7	480	0,15%
	SERVICIOS Y MANTENIMIENTO	2	1,22		1,22	320	0,38%
ABRIL	INSTALACIÓN	5	0		0	800	0,00%
	ADMINISTRATIVO	10	2,28		2,28	1600	0,14%
	DIRECTIVO	1	0		0	160	0,00%
	OPERATIVO	42	186		186	6720	2,77%
MAYO	COMERCIAL	3	1		1	480	0,21%
	SERVICIOS Y MANTENIMIENTO	2	1,36		1,36	320	0,43%
	INSTALACIÓN	4	0		0	640	0,00%
	ADMINISTRATIVO	10	4,48		4,48	1600	0,28%
JUNIO	DIRECTIVO	1	0		0	160	0,00%
	OPERATIVO	45	146		146	7200	2,03%
	COMERCIAL	3	1,21		1,21	480	0,25%
	SERVICIOS Y MANTENIMIENTO	2	0,2		0,2	320	0,06%
JULIO	INSTALACIÓN	11	24,37		24,37	1760	1,38%
	ADMINISTRATIVO	11	4,23		4,23	1760	0,24%
	DIRECTIVO	1	0		0	160	0,00%
	OPERATIVO	45	261	52	313	7200	4,35%
AGOSTO	COMERCIAL	3	0,09		0,09	480	0,02%
	SERVICIOS Y MANTENIMIENTO	2	0,41		0,41	320	0,13%
	INSTALACIÓN	11	0		0	1760	0,00%
	ADMINISTRATIVO	12	6,11		6,11	1920	0,32%
SEPTIEMBRE	DIRECTIVO	1	0		0	160	0,00%
	OPERATIVO	46	7	16	23	7360	0,31%
	COMERCIAL	5	0,43		0,43	800	0,05%
	SERVICIOS Y MANTENIMIENTO	2	0,54		0,54	320	0,17%
OCTUBRE	INSTALACIÓN	11	0		0	1760	0,00%
	ADMINISTRATIVO	12	4		4	1920	0,21%
	DIRECTIVO	1	0		0	160	0,00%
	OPERATIVO	42	126	112	238	6720	3,54%
NOVIEMBRE	COMERCIAL	6	0		0	960	0,00%
	SERVICIOS Y MANTENIMIENTO	3	0,49		0,49	480	0,10%
	INSTALACIÓN	12	1,5		1,5	1920	0,08%
	ADMINISTRATIVO	10	6		6	1600	0,38%
DICIEMBRE	DIRECTIVO	1	0		0	160	0,00%
	OPERATIVO	42	92		92	6720	1,37%
	COMERCIAL	3	0,7		0,7	480	0,15%
	SERVICIOS Y MANTENIMIENTO	2	1,22		1,22	320	0,38%
ENERO	INSTALACIÓN	5	0		0	800	0,00%
	ADMINISTRATIVO	10	6		6	1600	0,38%
	DIRECTIVO	1	0		0	160	0,00%
	OPERATIVO	42	92		92	6720	1,37%
FEBRERO	COMERCIAL	3	0,7		0,7	480	0,15%
	SERVICIOS Y MANTENIMIENTO	2	1,22		1,22	320	0,38%
	INSTALACIÓN	5	0		0	800	0,00%
	ADMINISTRATIVO	10	2,28		2,28	1600	0,14%
MARZO	DIRECTIVO	1	0		0	160	0,00%
	OPERATIVO	42	186		186	6720	2,77%
	COMERCIAL	3	1		1	480	0,21%
	SERVICIOS Y MANTENIMIENTO	2	1,36		1,36	320	0,43%
ABRIL	INSTALACIÓN	4	0		0	640	0,00%
	ADMINISTRATIVO	10	4,48		4,48	1600	0,28%
	DIRECTIVO	1	0		0	160	0,00%
	OPERATIVO	45	146		146	7200	2,03%
MAYO	COMERCIAL	3	1,21		1,21	480	0,25%
	SERVICIOS Y MANTENIMIENTO	2	0,2		0,2	320	0,06%
	INSTALACIÓN	11	24,37		24,37	1760	1,38%
	ADMINISTRATIVO	11	4,23		4,23	1760	0,24%
JUNIO	DIRECTIVO	1	0		0	160	0,00%
	OPERATIVO	45	261	52	313	7200	4,35%
	COMERCIAL	3	0,09		0,09	480	0,02%
	SERVICIOS Y MANTENIMIENTO	2	0,41		0,41	320	0,13%
JULIO	INSTALACIÓN	11	0		0	1760	0,00%
	ADMINISTRATIVO	12	6,11		6,11	1920	0,32%
	DIRECTIVO	1	0		0	160	0,00%
	OPERATIVO	46	7	16	23	7360	0,31%
AGOSTO	COMERCIAL	5	0,43		0,43	800	0,05%
	SERVICIOS Y MANTENIMIENTO	2	0,54		0,54	320	0,17%
	INSTALACIÓN	11	0		0	1760	0,00%
	ADMINISTRATIVO	12	4		4	1920	0,21%
SEPT							