



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE RECURSOS  
HUMANOS DE LA EMPRESA EL LLAVERO INTEGRAL SA

JACOME BURBANO SANDRA ELIZABETH  
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MACHALA  
2019



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE RECURSOS  
HUMANOS DE LA EMPRESA EL LLAVERO INTEGRAL SA

JACOME BURBANO SANDRA ELIZABETH  
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS

MACHALA  
2019



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EXAMEN COMPLEXIVO

AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA  
EMPRESA EL LLAVERO INTEGRAL SA

JACOME BURBANO SANDRA ELIZABETH  
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

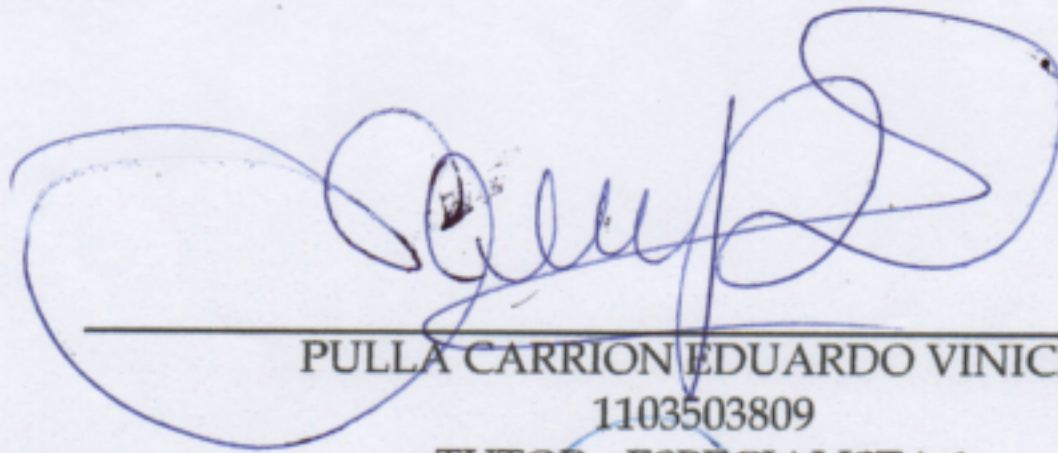
PULLA CARRION EDUARDO VINICIO

MACHALA, 04 DE FEBRERO DE 2019

MACHALA  
04 de febrero de 2019


**Nota de aceptación:**

Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado Auditoría de gestión aplicada al área de recursos humanos de la empresa El Llavero Integral SA, hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.



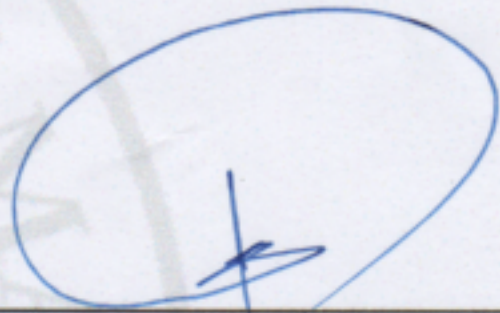
---

PULLA CARRION EDUARDO VINICIO  
1103503809  
TUTOR - ESPECIALISTA 1



---

BETANCOURT GONZAGA VICTOR ALBERTO  
0701109753  
ESPECIALISTA 2



---

MEDINA CASTILLO WILIAM TRANQUILINO  
0702530023  
ESPECIALISTA 3

Fecha de impresión: lunes 04 de febrero de 2019 - 10:53

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** JACOME BURBANO SANDRA ELIZABETH\_PT-011018.pdf  
(D47096823)  
**Submitted:** 1/22/2019 6:29:00 AM  
**Submitted By:** titulacion\_sv1@utmachala.edu.ec  
**Significance:** 4 %

### Sources included in the report:

<http://www.scielo.org.mx/pdf/fi/v58n2/0185-013X-fi-58-02-00275.pdf>  
<https://www.rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/view/758/p>  
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v8n2/rus05216.pdf>  
<https://www.rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/view/695/p>  
<http://dx.doi.org/10.15381/anales.v76i1.10974>

### Instances where selected sources appear:

5

## CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

La que suscribe, JACOME BURBANO SANDRA ELIZABETH, en calidad de autora del siguiente trabajo escrito titulado Auditoría de gestión aplicada al área de recursos humanos de la empresa El Llaverito Integral SA, otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

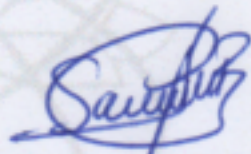
La autora declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

La autora como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 04 de febrero de 2019



JACOME BURBANO SANDRA ELIZABETH  
0703820142

## **Resumen**

La auditoría para las empresas ha venido siendo una actividad fundamental para la rendición de cuentas y se ha aplicado en distintas formas a distintas áreas, pues no todos los factores sometidos a evaluación son iguales. En la presente investigación se ha planteado como objetivo general determinar recomendaciones mediante la elaboración de un informe de auditoría administrativa para la optimización de la gestión del área de Recursos Humanos. La empresa objeto de estudio es El Llaverero Integral S.A. dedicada a fabricar llaveros con Smiley's; se utilizó una metodología descriptiva de cinco fases desde la definición de la problemática, levantamiento de información, análisis de la problemática e interpretación de los resultados, hasta la elaboración del informe de auditoría. Se realizaron doce cédulas de trabajo y elaboraron análisis estadísticos del aporte real de las subfunciones, que al final permitieron conocer que existe menor aporte de las actividades destinadas a la inserción laboral y al desarrollo de los colaboradores. La presente investigación ha permitido concluir que a través de la auditoría se ha alcanzado una mejor perspectiva de la situación real de la empresa y permitido elaborar recomendaciones para focalizarse en mejorar las subfunciones con menor valor real en función de los hallazgos.

**Palabras clave:** Auditoría administrativa, informe de auditoría, cédulas de trabajo, recursos humanos.

## **Abstract**

The audit for companies has been a fundamental activity for the rendering of accounts and has been applied in different ways to different areas, since not all the factors subjected to evaluation are the same. In the present investigation, the general objective was to determine recommendations through the preparation of an administrative audit report to optimize the management of the Human Resources area. The company under study is El Llaverero Integral S.A. dedicated to making key rings with Smiley's; a descriptive methodology of five phases was used from the definition of the problem, information gathering, analysis of the problem and interpretation of the results, until the preparation of the audit report. Twelve work cards were prepared and statistical analyzes of the actual contribution of the subfunctions were made, which in the end allowed to know that there is less contribution from the activities aimed at the labor insertion and the development of the collaborators. The present investigation has allowed us to conclude that through the audit a better perspective of the real situation of the company has been reached and allowed to elaborate recommendations to focus on improving subfunctions with lower real value based on the findings.

**Keywords:** Administrative audit, audit report, work certificates, human resources.



## **Índice de Contenidos**

Introducción	7
Desarrollo	7
2.1. Auditoría administrativa	7
2.1.1. Ventajas de su aplicación.	8
2.2. Informe de auditoría	8
2.3. Papeles de trabajo	9
2.4. Procesos del área de Recursos Humanos	9
2.5. Metodología de la investigación	9
2.6. Resultados	10
Conclusiones	16
Bibliografía	16
Anexos	18

## **Índice de Tablas**

TABLA 1. Puntuaciones por subfunción del área de RR.HH.	9
TABLA 2. Datos adicionales de la auditoría	10

## **Índice de Figuras**

Figura 1. Nivel de importancia asignado por área según ponderación	9
Figura 3. Impacto sobre puntuación obtenida según subfunción RR.HH.	11

## **Índice de Cuadros**

Cuadro 1. Resultado Contribución de la Auditoría

11

## **Introducción**

Las empresas en el día a día, así sean Pymes, realizan un sinnúmero de actividades, transacciones, tareas, y como resultado de eso se genera información la cual es almacenada en forma de datos. Para organizar la ejecución de todas estas actividades, etc., las empresas definen una estructura organizacional para asignar y detallar las responsabilidades para así garantizar el uso de recursos (Chudnovsky y Cafarelli, 2018). Según Chudnovsky y Cafarelli (2018) cataloga estas estructuras como instrumentos que deben ser evaluados de acuerdo a sus fines establecidos.

Según Mancheno, González, Heredia y Castro (2017) la verificación de la información financiera y operativa de las empresas es realizada por la auditoría, cuyo resultado es la determinación de la confiabilidad a través de la revisión de políticas y lineamientos. Valencia (2010) ha identificado la existencia de cuatro tipos de auditorías: 1) Financiera, 2) interna, 3) de operaciones, y 4) administrativa.

El caso de estudio trata sobre una empresa dedicada a fabricar llaveros y tiene una buena participación en el mercado, sin embargo existen falencias en el área de Recursos Humanos donde se va a realizar una auditoría de sus subfunciones. Para Durán, Alcívar, León y Vélez (2018) considera que la auditoría administrativa es la encargada de revisar los procesos administrativos para detectar y corregir fallas a fin de disminuir el riesgo, evalúa y optimiza las decisiones ya que considera la escasez de recursos.

Según el caso de estudio y la revisión bibliográfica, la auditoría a aplicar para su desarrollo es de carácter administrativa. Es por ello que la presente investigación aborda la problemática cómo los hallazgos de una auditoría administrativa pueden mejorar la gestión del área de Recursos Humanos de la empresa El Llaverero Integral S.A. Además plantea como objetivo general determinar recomendaciones mediante la elaboración de un informe de auditoría administrativa para la optimización de la gestión del área de Recursos Humanos.

## **Desarrollo**

### **2.1. Auditoría administrativa**

Navarro, Velasco y Esparza (2015) manifiestan que esta auditoría se enfoca en una actividad o grupo de actividades, a las cuales revisa y supervisa de forma sistemática. Según Franco, Echeverría y Gamboa (2016) agrega que es parte de una estrategia de cambio que busca alcanzar la capacidad de transformación y crecimiento eficiente a través del consenso de voluntades y toma de decisiones de los niveles jerárquicos altos.

Valencia (2010) recopila las definiciones de auditoría administrativa propuestas por cinco de los representantes más importantes de esta rama de la administración de empresas:

- Técnica de control que evalúa la efectividad de los procedimientos operativos y controles internos.
- Examina la estructura de la empresa desde una perspectiva comprensiva y constructiva, analizando planes y objetivos, métodos y controles, forma de operar y facilidades humanas y físicas.
- Analiza la estructura y participación individual de los integrantes de una organización, empleando una revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales.
- Técnica que revisa, supervisa y evalúa la administración de una empresa.
- Aplicación de procedimientos por un profesional en administración, para evaluar la eficiencia de los resultados en contraste con las metas, uso de recursos, gestión de recursos y forma de operar.

#### **2.1.1. Ventajas de su aplicación.**

Según Durán, Alcívar, León y Vélez (2018) considera que el intercambio de conocimientos con expertos es una ventaja de la auditoría administrativa, le ayuda a detectar los problemas y generar soluciones inmediatas para poder alcanzar los objetivos de la institución. Además, Valencia (2010) determina también las siguientes ventajas:

- En relación a la auditoría financiera que aplica una revisión anual de los estados financieros para determinar en retrospectiva la situación financiera en función a años

anteriores, la administrativa permite evaluar constantemente la gerencia general, cumplimiento de objetivos organizacionales y efectividad de la planeación.

- Permite cuantificar la eficiencia de las funciones administrativas y de las etapas del proceso administrativo, teniendo un análisis general que permite identificar las áreas que necesitan atención.

## **2.2. Informe de auditoría**

Según Mayorga, López y Álvarez (2017), el informe de auditoría contiene juicios de valor independientes que resultan de los hallazgos identificados, plasmados en una matriz de recomendaciones la cual permite la realización de un seguimiento y monitoreo. García (2016) lo denomina como un documento mercantil que recopila declaraciones sobre las incertidumbres, detalla riesgos y determina la concordancia de la gestión.

El desarrollo del presente caso utiliza el informe de auditoría administrativa, el cual contiene opiniones de los hallazgos desde una posición personal y no se compromete la relación del auditor con algún miembro de la organización, sin embargo la cuantificación de datos se realiza a través de indicadores y puntuaciones durante el proceso para que se asemeje al informe de auditoría financiera.

## **2.3. Papeles de trabajo**

Martínez, Godoy y Varela (2016) consideran que los papeles de trabajo son las herramientas de los auditores, recopilan y asientan información que posteriormente es objeto de análisis, sirven para aplicar los respectivos procedimientos e identifica indicadores en los anexos para la facilitación de la evaluación.

## **2.4. Procesos del área de Recursos Humanos**

Miranda, Torres, Rotondo y Mostajo (2015) han identificado desde el área de medición y evaluación los siguientes procesos realizados por el área de Recursos Humanos:

- Planificación y provisión, reclutar y seleccionar personal.
- Organización del trabajo, dar inducciones, diseño de ocupaciones y evaluar el desempeño.

- Desarrollo, entrenar, formar, capacitar y contribuir con la especialización de los empleados.
- Compensación, determinar los planes de incentivos al buen desempeño.

## **2.5. Metodología de la investigación**

La metodología utilizada en la presente investigación es descriptiva, de corte transversal que inicia al identificar una problemática puntual, prosiguiendo con la investigación documental de los principales conceptos que permitan seleccionar un método de análisis adecuado para una auditoría administrativa en función a los aportes realizados por otros autores (Abreu, 2014). El autor mencionado anteriormente también considera que este tipo de investigación es subjetiva, permitiendo elaborar el informe de auditoría según la interpretación subjetiva del investigador.

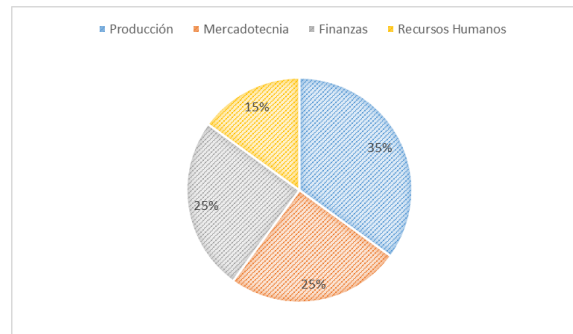
La investigación para su desarrollo constó con cinco fases en donde se inicia con una interpretación de la problemática y mediante el uso de la revisión documental y procesos de razonamiento inductivo-deductivo se resuelve el caso práctico de auditoría administrativa de El Llaverero Integral S.A. Las fases incurridas para la elaboración del presente informe fueron:

- A. Identificación de la problemática.
- B. Levantamiento de información teórica para fundamentar el desarrollo.
- C. Análisis de la problemática.
- D. Interpretación de los resultados.
- E. Elaboración del informe de auditoría y conclusiones.



## 2.6. Resultados

Figura 1. Nivel de importancia asignado por área según ponderación



Fuente: Elaboración propia

Durante el proceso de auditoría, según el proceso de comercialización y lo que implica el mismo, se le atribuye una mayor ponderación al área de Producción, reflejado en la buena participación de mercado debido al desarrollo del producto. Así mismo, el área de Mercadotecnia y la de Finanzas tienen una ponderación igual a 25% cada una por lo que no se evidencian inconvenientes asociados a las subfunciones de las mismas.

Sin embargo, los inconvenientes identificados han sido propios de la gestión del recurso humano de la empresa y es aquí donde se le ha asignado una menor ponderación. Es por ello que la auditoría es aplicada a esta área para identificar cuáles son las subfunciones que truncan la gestión y a las cuales se les debe aplicar acciones correctivas. De ello se obtiene el siguiente cuadro:

### **Cuadro 1. Resultado Contribución de la Auditoría**

Área	Contribución por Área	Subfunción	Contribución por Subfunción	Contribución Real
Producción	35%	No Evaluado	No Evaluado	No Evaluado
Mercadotecni	25%	No Evaluado	No Evaluado	No Evaluado
Finanzas	25%	No Evaluado	No Evaluado	No Evaluado
Recursos Humanos	15%	Selección	2.00%	2.24%
		Entrenamiento y Desarrollo	1.50%	1.64%
		Análisis de Puestos	1.50%	1.49%
		Contratación	1.50%	1.39%
		Salarios e Incentivos	1.50%	1.58%
		Calificación de Méritos	1.00%	0.32%
		Ascensos y Promociones	1.00%	0.64%
		Valuación de Puestos	1.00%	1.15%
		Prestaciones y Servicios	1.00%	1.19%
		Reclutamiento	1.00%	1.16%
		Introducción	1.00%	1.13%
		Relaciones	1.00%	1.06%

Fuente: Elaboración propia

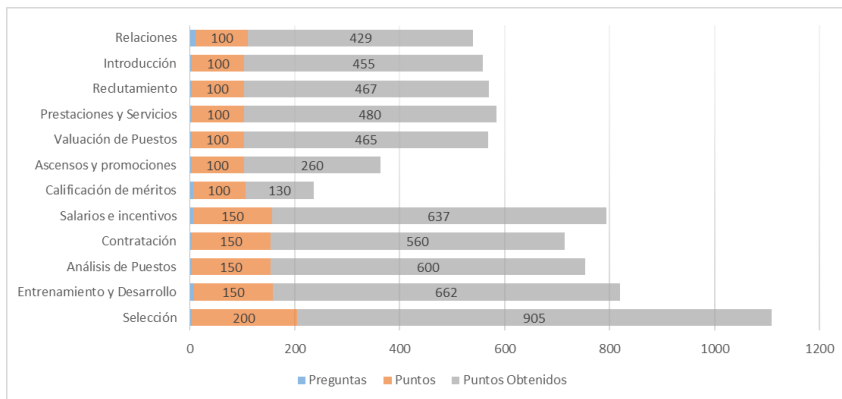
Se ha identificado que existe una subfunción que se considera más importante que las demás, el proceso de *selección* que obtiene un 2% de valoración, mientras que existen cuatro procesos con valoración de 1.5% y siete procesos con valoración de 1% en el área de Recursos Humanos.

**TABLA 1. Puntuaciones por subfunción del área de RR.HH.**

Subfunción	% Importancia	Preguntas	Puntos	Puntos Obtenidos
Selección	2.00%	4	200	905
Entrenamiento y Desarrollo	1.50%	8	150	662
Análisis de Puestos	1.50%	4	150	600
Contratación	1.50%	4	150	560
Salarios e incentivos	1.50%	7	150	637
Calificación de méritos	1.00%	6	100	130
Ascensos y promociones	1.00%	3	100	260
Valuación de Puestos	1.00%	3	100	465
Prestaciones y Servicios	1.00%	4	100	480
Reclutamiento	1.00%	3	100	467
Introducción	1.00%	4	100	455
Relaciones	1.00%	11	100	429

Fuente: Elaboración propia

Figura 3. Impacto sobre puntuación obtenida según subfunción RR.HH.



Fuente: Elaboración propia.

Se ha determinado que las subfunciones que tienen una aportación real menor a la esperada son: Análisis de puestos, Contratación, Calificación de méritos y Ascensos y promociones. Las subfunciones relacionadas con la incorporación de nuevo personal son Análisis de puestos y Contratación, aportando ambas 0.12% menos de lo esperado. La Calificación de méritos y los Ascensos y promociones son subfunciones destinadas a valorar el talento humano actual de la empresa como ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo, ambas aportando un 1.04% menos de lo esperado.

Además como información extra se tiene:

**TABLA 2. Datos adicionales de la auditoría**

Detalle	Valoración
Existe una baja cantidad de empleados para cubrir rutas de entrega.	Negativo
No existe un sistema de incentivos.	Negativo
No existe una inducción estandarizada y programada.	Negativo
El impulso de la convivencia entre empleados es bajo.	Negativo
Los méritos no se consideran importantes para el ascenso y promociones.	Negativo
Alto índice de ausentismo laboral y rotación del personal.	Negativo
Armonía entre los colaboradores.	Positivo
Personal multifuncional.	Positivo

Fuente: Elaboración propia

Se elabora el informe de auditoría y se realizan cuatro recomendaciones en donde interactúan las subfunciones afectadas en grupos de dos, con los datos adicionales y se presenta como valor agregado a la propuesta un grupo de indicadores de evaluación para cuantificar el progreso en períodos semestrales y anuales. Además, se realizan las respectivas conclusiones de la auditoría esperando que se adapte como una evaluación longitudinal para la creación de datos históricos.

**Informe de Auditoría**  
**Empresa El Llaverero Integral S.A.**

Machala, 18 de enero de 2019

Informe dirigido al Gerente General de la empresa en mención.

Elaborado por, Sandra Jácome Burbano.

**Propósitos de la Auditoría**

La presente auditoría se realizó con el fin de evaluar la administración llevada a cabo en el área de Recursos Humanos a través de la interpretación de resultados obtenidos en el proceso de levantamiento de información, los cuáles han sido receptados y se valida la existencia de doce subfunciones.

Se conoce de antemano que esta área es considerada la menos impactante en la empresa, y se le ha asignado un total de 15% de impacto frente a las otras tres áreas existentes. Para la determinación de la contribución real se han realizado doce cédulas (Ver anexo del 1 al 12), y una tabla general de las subfunciones del área (Ver anexo 13). Habiendo aclarado el propósito, se procede a determinar los principales hallazgos.

**Hechos relevantes generales**

Se han encontrado los siguientes hechos relevantes generales:

- 1) El Llaverero Integral S.A. tiene con una buena participación de mercado.

**Hechos relevantes del área de RR.HH.**

Se han encontrado los siguientes hechos relevantes en el área de Recursos Humanos:

- 1) Existe una baja cantidad de empleados para cubrir rutas de entrega.
- 2) No existe un sistema de incentivos.
- 3) No existe una inducción estandarizada y programada.
- 4) El impulso de la convivencia entre empleados es bajo.
- 5) Los méritos no se consideran importante para el ascenso y promociones.
- 6) Alto índice de ausentismo laboral y rotación del personal.
- 7) Armonía entre los colaboradores.
- 8) Personal multifuncional.

**Recomendaciones**

**Propuesta A:** Mejoramiento del ruteo.

**Objetivo A:** Determinar la necesidad de contratación de personal o modificación del ruteo mediante el análisis de la carga laboral de los colaboradores que recorren ruta para el mejoramiento de la distribución.

**Responsable A:** Área de Mercadotecnia y Área de Recursos Humanos.

**Ejecución A:** El Área de Mercadotecnia debe realizar un análisis de la cantidad de clientes actuales y los proyectados a incorporar semestralmente, para la identificación de la carga laboral del personal de ruteo actual. Luego, a través de consenso con el Área de Recursos Humanos, se define cuándo es necesario incorporar más personal de ruteo y cuántos nuevos colaboradores o se debe modificar las rutas.

**Evaluación A:** Se evalúa a través del análisis de clientes atendidos.

$$\text{Efectividad de ruteo Semestre } X = \frac{\text{Clientes atendidos Semestre } X}{\text{Órdenes de compra Semestre } X}$$

$$\text{Efectividad de ruteo semestral} = \frac{\text{Clientes atendidos Semestre } X}{\text{Órdenes de compra al año}}$$

**Recursos A:** Talento humano, mapa de ruteo y reportes.

**Resultados Esperados A:**

1. Efectivizar la contratación de personal, 2. Optimizar las rutas de trabajo, 3. Minimizar la carga laboral excesiva en los colaboradores de ruteo. 4. Incrementar las órdenes de compra, 5. Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.

**Propuesta B:** Implementar un Programa de Reclutamiento Horizontal e Inducción.

**Objetivo B:** Elaborar un programa de Inducción mediante la definición de un plan de acción de reclutamiento horizontal para su implementación en la contratación de personal.

**Responsables B:** Todas las Áreas.

**Ejecución B:** Mediante reuniones colectivas de los jefes departamentales con el departamento de recursos humanos se definen las necesidades de contratación de personal y se elabora un plan de acción priorizando la promoción de empleados multifuncionales, tomando en consideración las actividades programadas por los departamentos y definiendo períodos de reclutamiento. Se realizan posteriormente análisis del perfil profesional de los

puestos por área, coordinando reuniones entre cada jefe departamental con el departamento de recursos humanos.

**Evaluación B:** Se evalúa a través de un análisis de deserción laboral con corte semestral y opinión de los jefes departamentales de los empleados contratados; también a través del análisis del ausentismo laboral; por último, la rotación de personal.

$$\text{Deserción laboral} = \frac{\text{Empleados desertores del Semestre X}}{\text{Semestre X}}$$

$$\text{Ausentismo laboral} = \frac{\text{Horas hombre trabajadas por semestre}}{\text{Horas totales de trabajo por semestre}}$$

$$\text{Rotación de personal}_{\text{Empleado X}} = \frac{\text{Horas trabajadas en Área X}}{\text{Horas trabajadas totales}}$$

**Recursos B:** Talento humano y equipos de oficina.

**Resultados Esperados B:**

1. Estandarizar un programa de Inducción, 2. Minimizar la interferencia de las actividades de recursos humanos con las actividades de otras áreas, 3. Incrementar el sentido de pertinencia de los empleados, 4. Disminuir la rotación de personal.

**Propuesta C:** Implementar un Programa de Incentivos.

**Objetivo C:** Recompensar el buen desempeño laboral mediante la entrega de incentivos económicos y no económicos para el crecimiento de la productividad.

**Responsable C:** Todas las Áreas.

**Ejecución C:** El Área de Mercadotecnia y el Área de Producción deben coordinar mediante una reunión las ventas y niveles de producción, para así definir metas semestrales para los colaboradores operacionales. El Área de Recursos Humanos en conjunto con el Área de Finanzas determinan un presupuesto anual para entregar incentivos económicos por cumplimiento de metas. El Área de Recursos Humanos define un proceso de seguimiento para otorgar el título de Empleado del Mes. Para culminar, se socializa ante los jefes departamentales el Programa de Incentivos para que comuniquen a sus colaboradores.

**Evaluación C:** Se evalúa la productividad de los colaboradores del Área de Producción y el desempeño laboral de los colaboradores de ruteo.

$$\begin{aligned}
 \text{Productividad} &= \frac{\text{Unidades Producidas} * 100}{\text{Meta}} \\
 \text{Desempeño laboral} &= \frac{\left( \frac{\text{Ruta cubierta} * 5}{\text{Ruta meta}} + \frac{\text{Días puntuales} * 5}{25} \right)}{10}
 \end{aligned}$$

**Resultados Esperados C:**

1. Incrementar la satisfacción laboral, 2. Incrementar la productividad, 3. Promover la sana competencia, 4. Identificar iniciativa y liderazgo.

**Propuesta D:** Definir un Plan de Recreación del Personal.

**Objetivo D:** Impulsar la convivencia entre colaboradores mediante la asignación de responsabilidades en actividades de recreación a grupos de trabajo para el mejoramiento del ambiente laboral.

**Responsable D:** Todas las Áreas.

**Ejecución D:** El Área de Recursos Humanos en coordinación con el Área de Finanzas determinan un presupuesto anual para la realización de actividades de recreación. Posteriormente el Área de Recursos Humanos forma equipos de trabajo entre los colaboradores de todas las áreas para que periódicamente se encarguen de realizar eventos de recreación, los grupos son reformados cada seis meses.

**Evaluación D:** Se evalúa la satisfacción laboral en el ámbito de recreación sobre una calificación de 5 puntos (Escala de Likert).

$$\text{Nivel de Sat.de la Recreación} = \frac{\sum \text{Nivel de Sat.de RecreaciónEmpleados}}{\text{Empleados}_n * 5}$$

**Resultados Esperados D:**

1. Fomentar el trabajo en equipo, 2. Incrementar la creatividad, 3. Impulsar la iniciativa para mejorar la valoración de la Calificación de Méritos, 4. Identificar líderes potenciales.



## **Conclusiones**

Podemos ver que el hallazgo de mayor impacto en la Contribución Real de Calificación de méritos y Ascensos y promociones trunca el crecimiento y desarrollo de los colaboradores, volviendo necesario adoptar programas de reconocimiento y recompensación para incrementar paulatinamente el sentido de pertinencia hasta lograr alcanzar niveles de productividad, iniciativa e identificación de líderes potenciales para su promoción o ascenso mediante un plan de reclutamiento horizontal.

La alta rotación de personal y problemas de ruteo se debe corregir sobre la marcha mediante la evaluación de la carga laboral y perfiles profesionales. La recomendación que en conjunto con las subfunciones de Análisis de puestos y Contratación permite mejorar la inserción laboral es el diseño de un programa de inducción estandarizado y con cronograma.

Para llevar un mejor control semestral y anual se debe realizar la identificación de indicadores para los distintos factores a medir, siendo útil la incorporación de evaluaciones mensuales para el control face to face del progreso. Es factible realizar controles con esta periodicidad, sin embargo, más que un plan de acción semestral y anual sería un método de evaluación longitudinal para la creación de datos históricos como puntos de comparación.

## Bibliografía

- Abreu, J. (2014). El Método de la Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 9(3), 195-204. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Chudnovsky, M., & Cafarelli, M. (2018). Los cambios en las estructuras organizacionales del estado y su vínculo con la composición del empleo público. Argentina, 2003-2016. *Foro Internacional*, 58(2), 275-312. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/fi/v58n2/0185-013X-fi-58-02-00275.pdf>
- Durán, G., Alcívar, F., León, P., & Vélez, S. (2018). Caso de estudio: la auditoría administrativa aplicada en una empresa. *INNOVA Research Journal*, 3(7), 26-35. Obtenido de <http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/576/703>
- Franco, W., Echeverria, H., & Gamboa, J. (2016). Las investigaciones sobre Auditoría Administrativa. *Revista Publicando*, 3(7), 537-543. Obtenido de [https://rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/view/283/pdf\\_148](https://rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/view/283/pdf_148)
- García, M. (2016). El marco normativo internacional de la auditoría y su repercusión en España. *Revista Española de Control Externo*, XVIII(52), 175-197. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5502064>
- Mancheno, J., González, D., Heredia, E., & Castro, D. (2017). Propuesta de caso práctico para la enseñanza de la asignatura de Auditoría Administrativa. *Revista Publicando*, 4(12), 760-778. Obtenido de [https://www.rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/view/758/pdf\\_549](https://www.rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/view/758/pdf_549)
- Martínez, L., Godoy, M., & Varela, N. (2016). Medir los efectos de las auditorías, tarea primordial. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(2), 49-56. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v8n2/rus05216.pdf>
- Mayorga, M., López, A., & Álvarez, E. (2017). Perspectiva teórica del enfoque social dentro el proceso de la Auditoría de Gestión en el contexto ecuatoriano. *Revista Publicando*, 4(12), 283-301. Obtenido de [https://www.rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/view/695/pdf\\_502](https://www.rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/view/695/pdf_502)

Miranda, E., Torres, A., Rotondo, E., & Mostajo, P. (2015). Perfil de competencias del profesional que cumple funciones de monitoreo, evaluación y gestión de evidencias de programas y proyectos de desarrollo. Un aporte para las decisiones basadas en evidencias. *Anales de la Facultad de Medicina*, 76(spe), 67-76. doi:<http://dx.doi.org/10.15381/anales.v76i1.10974>

Navarro, E., Velasco, R., & Esparza, I. (2015). Diagnóstico empresarial: caso organización de la sociedad civil en Ciudad Obregón, Sonora, México. *CyTA. Ciencia y Técnica Administrativa*, 14(4), En línea. Obtenido de <http://www.cyta.com.ar/ta1404/v14n4a1.htm>

Valencia, J. (2010). *Auditoría Administrativa* (novena ed.). México D.F.: Trillas.

**Anexos**

<b>CÉDULA DE TRABAJO RR.HH.</b>			
<b>SUBFUNCIÓN SELECCIÓN 2.00%</b>			
<b>EMPRESA</b>	/ /		<b>Fecha</b>
	de		<b>Página</b>
<b>Criterios de puntuación para la evaluación</b>			
<b>Elementos específicos</b>	<b>Puntos Máximos</b>		<b>Porcentaje</b>
	<b>Establecidos</b>	<b>Obtenidos</b>	
Pregunta 1	60	300	0.66%
Pregunta 2	55	220	0.49%
Pregunta 3	45	225	0.50%
Pregunta 4	40	160	0.35%
<b>Total</b>	200	905	2.00%

**A1. Cédula de Subfunción Selección**

<b>CÉDULA DE TRABAJO RR.HH.</b>			
<b>SUBFUNCIÓN ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO 1.50%</b>			
<b>EMPRESA</b>	/ /		<b>Fecha</b>
	de		<b>Página</b>
<b>Criterios de puntuación para la evaluación</b>			
<b>Elementos específicos</b>	<b>Puntos Máximos</b>		<b>Porcentaje</b>
	<b>Establecidos</b>	<b>Obtenidos</b>	
Pregunta 1	25	100	0.23%
Pregunta 2	25	125	0.28%
Pregunta 3	22	110	0.25%
Pregunta 4	20	80	0.18%
Pregunta 5	20	80	0.18%
Pregunta 6	15	75	0.17%
Pregunta 7	15	60	0.14%
Pregunta 8	8	32	0.07%
<b>Total</b>	150	662	1.50%

**A2. Cédula de Subfunción Entrenamiento y Desarrollo**

<b>CÉDULA DE TRABAJO RR.HH.</b>			
<b>SUBFUNCIÓN ANÁLISIS DE PUESTOS 1.50%</b>			
<b>EMPRESA</b>	/ /		<b>Fecha</b>
	de		<b>Página</b>
<b>Criterios de puntuación para la evaluación</b>			
<b>Elementos específicos</b>	<b>Puntos Máximos</b>		<b>Porcentaje</b>
	<b>Establecidos</b>	<b>Obtenidos</b>	
Pregunta 1	43	172	0.43%
Pregunta 2	41	164	0.41%
Pregunta 3	33	132	0.33%
Pregunta 4	33	132	0.33%
<b>Total</b>	150	600	1.50%

**A3. Cédula Subfunción Análisis de Puestos**

<b>CÉDULA DE TRABAJO RR.HH.</b>			
<b>SUBFUNCIÓN CONTRATACIÓN 1.50%</b>			
<b>EMPRESA</b>	/ /		<b>Fecha</b>
	de		<b>Página</b>
<b>Criterios de puntuación para la evaluación</b>			
<b>Elementos específicos</b>	<b>Puntos Máximos</b>		<b>Porcentaje</b>
	<b>Establecidos</b>	<b>Obtenidos</b>	
Pregunta 1	45	180	0.48%
Pregunta 2	40	120	0.32%
Pregunta 3	33	132	0.35%
Pregunta 4	32	128	0.34%
<b>Total</b>	150	560	1.50%

**A4. Cédula Subfunción Contratación**

<b>CÉDULA DE TRABAJO RR.HH.</b>			
<b>SUBFUNCIÓN SALARIOS E INCENTIVOS 1.50%</b>			
<b>EMPRESA</b>	/ /		<b>Fecha</b>
	de		<b>Página</b>
<b>Criterios de puntuación para la evaluación</b>			
<b>Elementos específicos</b>	<b>Puntos Máximos</b>		<b>Porcentaje</b>
	<b>Establecidos</b>	<b>Obtenidos</b>	
Pregunta 1	26	104	0.24%
Pregunta 2	25	100	0.24%
Pregunta 3	25	100	0.24%
Pregunta 4	20	100	0.24%
Pregunta 5	20	85	0.20%
Pregunta 6	17	80	0.19%
Pregunta 7	17	68	0.16%
<b>Total</b>	150	637	1.50%

**A5. Cédula Subfunción Salarios e Incentivos**

<b>CÉDULA DE TRABAJO RR.HH.</b>			
<b>SUBFUNCIÓN CALIFICACIÓN DE MÉRITOS 1.00%</b>			
<b>EMPRESA</b>	/ /		<b>Fecha</b>
	de		<b>Página</b>
<b>Criterios de puntuación para la evaluación</b>			
<b>Elementos específicos</b>	<b>Puntos Máximos</b>		<b>Porcentaje</b>
	<b>Establecidos</b>	<b>Obtenidos</b>	
Pregunta 1	20	20	0.15%
Pregunta 2	20	20	0.15%
Pregunta 3	18	36	0.28%
Pregunta 4	18	24	0.18%
Pregunta 5	12	18	0.14%
Pregunta 6	12	12	0.09%
<b>Total</b>	100	130	1.00%

**A6. Cédula Subfunción Calificación de Méritos**

<b>CÉDULA DE TRABAJO RR.HH.</b>			
<b>SUBFUNCIÓN ASCENSOS Y PROMOCIONES 1.00%</b>			
<b>EMPRESA</b>		/ /	<b>Fecha</b>
		de	<b>Página</b>
<b>Criterios de puntuación para la evaluación</b>			
<b>Elementos específicos</b>	<b>Puntos Máximos</b>		<b>Porcentaje</b>
	<b>Establecidos</b>	<b>Obtenidos</b>	
Pregunta 1	35	120	0.46%
Pregunta 2	35	70	0.27%
Pregunta 3	30	70	0.27%
<b>Total</b>	100	260	1.00%

**A7. Cédula Subfunción Ascensos y Promociones**

<b>CÉDULA DE TRABAJO RR.HH.</b>			
<b>SUBFUNCIÓN VALUACIÓN DE PUESTOS 1.00%</b>			
<b>EMPRESA</b>		/ /	<b>Fecha</b>
		de	<b>Página</b>
<b>Criterios de puntuación para la evaluación</b>			
<b>Elementos específicos</b>	<b>Puntos Máximos</b>		<b>Porcentaje</b>
	<b>Establecidos</b>	<b>Obtenidos</b>	
Pregunta 1	35	140	0.30%
Pregunta 2	35	175	0.38%
Pregunta 3	30	150	0.32%
<b>Total</b>	100	465	1.00%

**A8. Cédula Subfunción Valuación de Puestos**

<b>CÉDULA DE TRABAJO RR.HH.</b>			
<b>SUBFUNCIÓN PRESTACIONES Y SERVICIOS 1.00%</b>			
<b>EMPRESA</b>		/ /	<b>Fecha</b>
		de	<b>Página</b>
<b>Criterios de puntuación para la evaluación</b>			
<b>Elementos específicos</b>	<b>Puntos Máximos</b>		<b>Porcentaje</b>
	<b>Establecidos</b>	<b>Obtenidos</b>	
Pregunta 1	30	150	0.31%
Pregunta 2	30	150	0.31%
Pregunta 3	20	100	0.21%
Pregunta 4	20	80	0.17%
<b>Total</b>	100	480	1.00%

**A9. Cédula Subfunción Prestaciones y Servicios**

<b>CÉDULA DE TRABAJO RR.HH.</b>			
<b>SUBFUNCIÓN RECLUTAMIENTO 1.00%</b>			
<b>EMPRESA</b>		/ /	<b>Fecha</b>
		de	<b>Página</b>
<b>Criterios de puntuación para la evaluación</b>			
Elementos específicos	Puntos Máximos		Porcentaje
	Establecidos	Obtenidos	
Pregunta 1	34	170	0.36%
Pregunta 2	33	165	0.35%
Pregunta 3	33	132	0.28%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>467</b>	<b>1.00%</b>

**A10. Cédula Subfunción Reclutamiento**

<b>CÉDULA DE TRABAJO RR.HH.</b>			
<b>SUBFUNCIÓN INTRODUCCIÓN 1.00%</b>			
<b>EMPRESA</b>		/ /	<b>Fecha</b>
		de	<b>Página</b>
<b>Criterios de puntuación para la evaluación</b>			
Elementos específicos	Puntos Máximos		Porcentaje
	Establecidos	Obtenidos	
Pregunta 1	30	150	0.33%
Pregunta 2	25	100	0.22%
Pregunta 3	25	125	0.27%
Pregunta 4	20	80	0.18%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>455</b>	<b>1.00%</b>

**A11. Cédula Subfunción Introducción**



<b>CÉDULA DE TRABAJO RR.HH.</b>			
<b>SUBFUNCIÓN RELACIONES 1.00%</b>			
<b>EMPRESA</b>	/ /		<b>Fecha</b>
	de		<b>Página</b>
<b>Criterios de puntuación para la evaluación</b>			
<b>Elementos específicos</b>	<b>Puntos Máximos</b>		<b>Porcentaje</b>
	<b>Establecidos</b>	<b>Obtenidos</b>	
Pregunta 1	20	80	0.19%
Pregunta 2	20	80	0.19%
Pregunta 3	10	50	0.12%
Pregunta 4	10	40	0.09%
Pregunta 5	7	35	0.08%
Pregunta 6	7	35	0.08%
Pregunta 7	6	25	0.06%
Pregunta 8	5	24	0.06%
Pregunta 9	5	20	0.05%
Pregunta 10	5	20	0.05%
Pregunta 11	5	20	0.05%
<b>Total</b>	100	429	1.00%

**A12. Cédula Subfunción Relaciones**