

**Auditoría de Gestión al departamento de talento humano de una distribuidora de productos de consumo masivo.**

**Autores:**

Ing. Verónica Elizabeth Teneda Hidalgo

Mg. Mario Roberto Altamirano Hidalgo ([maltamirano@pucesa.edu.ec](mailto:maltamirano@pucesa.edu.ec))

**Institución:** Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ambato

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar la Auditoría de Gestión al departamento de talento humano de una distribuidora de productos de consumo masivo de la empresa CODELITESA S.A. mediante una Auditoría de Gestión. La metodología utilizada fue de campo, con un enfoque cualitativo y cuantitativo, la cual permitió la recopilación de información interna del departamento, oportuna y necesaria para la auditoría. Producto de este análisis, se presenta un informe en el cual se analiza la gestión del departamento, aplicando las fases de Auditoría de Gestión. Finalmente se emitieron recomendaciones las cuales permitirán perfeccionar el control y la gestión de los procesos del Departamento de Talento Humano, además contribuirá al desarrollo de la empresa, al aumento del rendimiento del personal y el cumplimiento de los objetivos.

Palabras claves: auditoría, gestión, indicadores, humano, recursos.

## **Abstract**

The aim of this study is to analyze the management of processes that is carried out by the human resources department at the company, CODELITESA S.A. through a management audit. The methodology used was fieldwork with both qualitative and quantitative approaches which made it possible to gather internal information from the department. This information was appropriate and necessary for the audit. The final product of this analysis is a report in which the department's management is analyzed by applying the steps of management auditing. Recommendations were then given for measuring the processes of the department through the applied indicators, thus perfecting the control, management and handling of resources and the processes of the human resources department. It will also contribute to the company's development, an increase in staff performance and meeting of objectives.

Key words: audit, management, indicators, human, resources.

## **Introducción**

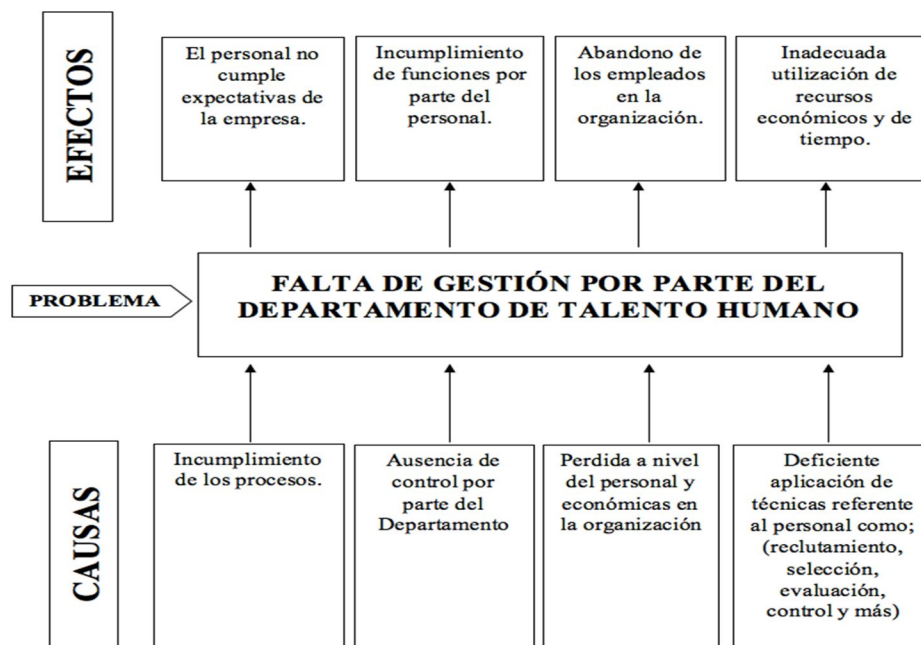
En la actualidad, todas las empresas sin importar su giro de negocio se ven interesadas en conocer y determinar el control y la gestión de los procesos que aplican su recurso humano, con el fin de establecer los niveles de eficiencia, eficacia, ética, ecología y efectividad con los que cuenta la empresa.

Es por ello que, el presente trabajo de investigación se centra en el desarrollo y análisis de los indicadores de gestión dentro del Departamento de Talento Humano de la empresa CODELITESA S.A., lo cual permite obtener información real, precisa y necesaria, mediante esta, se puede aplicar medidas, herramientas de control o gestión con el fin de mejorar la efectividad de los procesos como de las personas y a su vez la rentabilidad de la empresa objeto de estudio.

Por medio de esta investigación, se obtiene un beneficio mutuo, es decir, para la empresa como para los colaboradores, debido a que, si se cuenta con procesos eficientes, la empresa optimiza recursos y los trabajadores realizan

de mejor manera sus actividades y funciones generando una satisfacción para la empresa como para las personas, mediante una adecuada gestión la cual es medible por medio de indicadores. Para ello, el estudio se centra en el problema siguiente:

**Cuadro 1. Árbol de Problemas.**



**Fuente:** CODELITESA S.A.

Para darle respuesta al estudio, el objetivo general se ocupa de desarrollar una Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano de una distribuidora de productos de consumo masivo.

### **Pertinencia**

Toda empresa en la actualidad requiere de una fuerza laboral eficiente y eficaz la cual cumple con los procesos y las funciones establecidas para la ejecución de su trabajo, para ello, el Departamento de Talento Humano se caracteriza por tener la capacidad de Controlar y Gestionar al personal, con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos por la empresa, Chiavenato (2009), menciona que si la organización quiere tener un crecimiento sostenido, una alta rentabilidad, calidad en los productos y servicios que oferta y competitividad hay que canalizar los esfuerzos de las personas, es por ello, que se concuerda con este autor en el medir la eficiencia y eficacia del personal mediante la Auditoría de Gestión ya que este estudio proporciona indicadores de las 5E.

### **Desarrollo Estado del Arte**

La manera de medir la gestión empresarial mediante una auditoría, dentro de una empresa es por medio del cumplimiento de indicadores, los cuales pueden ser desarrollados o utilizar indicadores ya establecidos, mismos que

contribuyen a mejorar el sistema de control interno en todos los procesos que la empresa aplique. Es por ello Maldonado (2006), menciona que, la Auditoría de Gestión es un examen objetivo y sistemático de evidencias, es por ello que se afirma que este tipo de auditoría proporciona una evaluación independiente del desempeño que tiene una empresa, proceso, actividad o función.

Se entiende que la Auditoría de Gestión valoriza las operaciones de una empresa, de una manera objetiva, sistemática y a la vez analítica con la finalidad de determinar si los procesos y las políticas están siendo aplicados correctamente y a la vez si los recursos se utilizan eficazmente y contribuyen a la economía de la organización. A continuación, se presenta las fases de la Auditoría de Gestión, para su ilustración de las etapas a seguir.

## FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR	FASE II PLANIFICACIÓN
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Visita de observación a la entidad.</li> <li>2) Revisión de archivos (Papeles de trabajo).</li> <li>3) Determinar indicadores</li> <li>4) Detectar el FODA.</li> <li>5) Evaluación de la estructura y control interno.</li> <li>6) Definición de objetivos y estrategias de la empresa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Análisis de información y documentación.</li> <li>2) Evaluación de control interno por componentes.</li> <li>3) Elaboración del Plan y Programas.</li> </ol>
FASE III EJECUCIÓN	FASE IV INFORME
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Aplicación de programas.</li> <li>2) Preparación de papeles de trabajo.</li> <li>3) Hojas de resumen (Hallazgos por componente).</li> <li>4) Definición de la estructura del informe.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Redacción del borrador de informe.</li> <li>2) Conferencia final para lectura de informe.</li> <li>3) Obtención de criterios de la entidad.</li> </ol>
FASE V SEGUIMIENTO	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Hallazgos y recomendaciones al término de la auditoría.</li> <li>2) Recomprobación</li> </ol>	

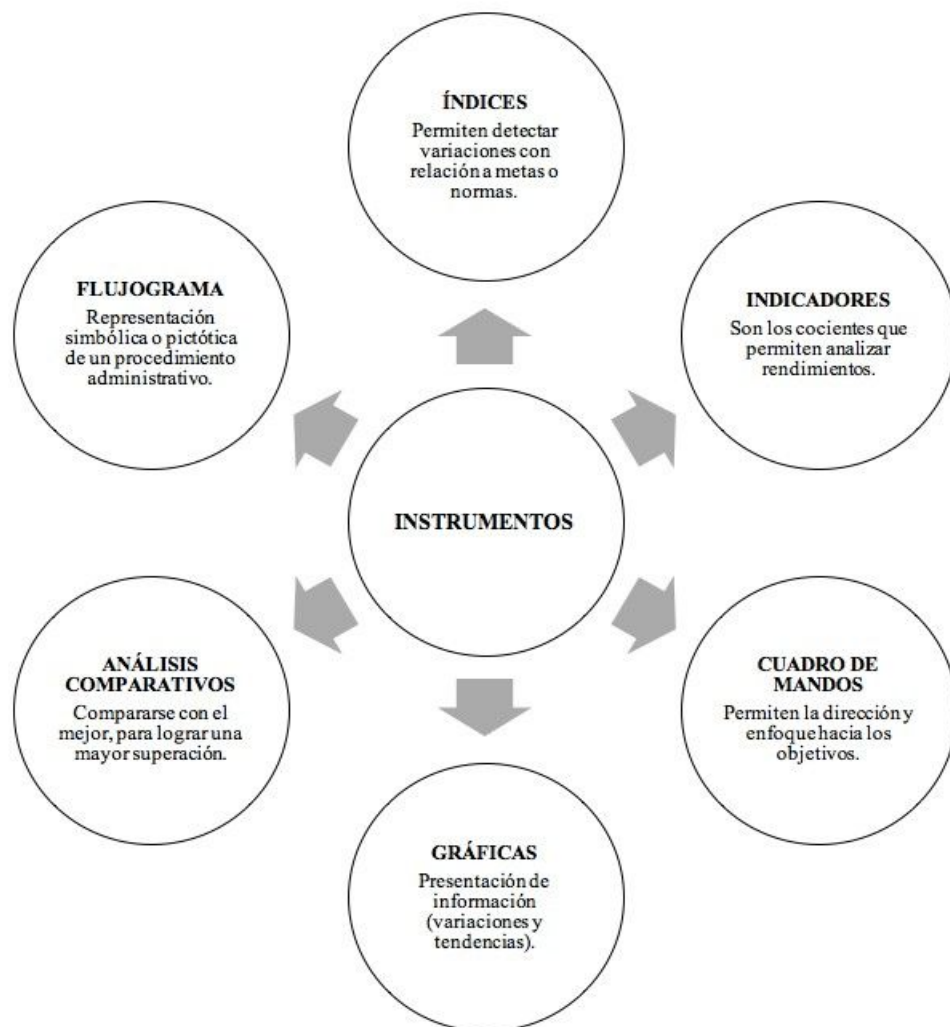
Fuente: (Contraloría de Estado Ecuatoriano, 2008)

Elaborado Por: Verónica Teneda

Por otro lado, un indicador es definido como; una expresión cualitativa o cuantitativa, donde se utilizan dos variables con la finalidad de obtener un

indicador el cual permita la comparación entre dos periodos anteriores, cumplimiento de metas y objetivos, evaluación del desempeño, eficiencia en los procesos, etc. Mediante la definición de que es un indicador y una auditoria de gestión podemos, establecer el concepto de las 5E las cuales están atados a este proyecto de investigación, Maldonado (2006) define a una actuación eficiente, como aquella que con recursos determinados obtiene un resultado máximo, o que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad de un servicio determinado, por otro lado, el mismo autor define a la eficacia como el uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido.

### Instrumentos para una Auditoría de Gestión



Fuente: (Contraloría General del Estado, 2011)

Elaborado Por: Verónica Teneda

Para un correcto control de la gestión se cuenta con estos distintos tipos de instrumentos los cuales se mencionó anteriormente, con el que se trabaja para este trabajo de investigación son los indicadores ya que permite analizar los rendimientos de las 5E.

## Práctica

### Desarrollo de indicadores

La empresa al no contar con indicadores de gestión establecidos, se aplica la siguiente fórmula para el desarrollo de nuevos indicadores para determinar las 5E dentro de la empresa.

### Indicadores de Gestión

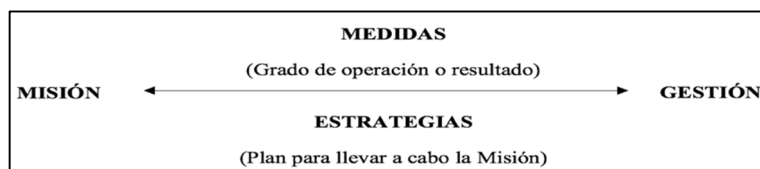
Una de las herramientas de gran importancia para el desarrollo del proyecto de investigación son los indicadores de gestión ya que permite evaluar la eficiencia, eficacia, economía y sobre todo el cumplimiento de objetivos, procesos, metas y a la correcta toma de decisiones dentro de una organización.

<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>	Informan sobre procesos y funciones claves. Se utilizan en el proceso de administración para:
	Controlar la operación.
	Prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos.
	Determinar costos unitarios por áreas y programas, unidades y negocio y centros de control.
	Verificar el logro de las metas e identificar las posibles desviaciones.

Fuente: (Franklin, 2013)  
Elaborado Por: Verónica Teneda

Para la aplicación de los indicadores de gestión es importante conocer la fórmula ya que estos permiten la obtención de resultados mismo que contribuyen a la corrección inmediata de los errores, fraudes o más que se detecte.

### Formula



Fuente: (Contraloría General del Estado, 2011)  
Elaborado Por: Verónica Teneda

## **Metodología**

Después de concluido el trabajo de disertación, se puede concluir que la empresa no cuenta con un método de control exacto referente a la gestión de los procesos aplicados dentro del Departamento, generando un desconocimiento de la efectividad, eficiencia, economía y ética que poseen los empleados en cada puesto de trabajo.

La empresa cumple con las 4E de gestión, siendo así, la ecología la única carente ya que la empresa utiliza métodos tradicionales en lugar de sistematizar o digitalizar los mismos.

Se encontró falencias dentro del Departamento de Talento Humano las cuales se pudo detallar y analizar en el informe de Auditoría de Gestión entregado a Gerencia.

Se aplicaron cada una de las fases (conocimiento preliminar, planificación, ejecución, informe y seguimiento) de la Auditoría de Gestión con la finalidad de desarrollar una Auditoría correcta y responsable dentro de la empresa.

Se emitió un informe de auditoría con el objetivo de dar a conocer a la empresa los hallazgos de la Auditoría de Gestión realizada al Departamento de Talento Humano.

## **Resultados**

### **Calculo de los indicadores de gestión.**

Para obtener la información y desarrollar los indicadores se ha diseñado la siguiente matriz, es importante indicar que la información que se utilizo es real, misma que fue emitida por el Departamento de Talento Humano. Adicional a esto la matriz está dividida por las funciones que realiza el departamento en estudio.

## INDICADORES DE GESTIÓN

<b>CONTRATACION</b>	$\text{Contratos registrados} = \frac{\# \text{ de Contratos registrados}}{\text{Total contratos}} \times 100$	$\text{Contratos registrados} = \frac{22}{22} \times 100$	100	De igual manera los 22 contratos generados son registrados en el ente regulador (Ministerio de Trabajo) inmediatamente.
---------------------	--	---	-----	---

<b>PLANILLAS IESS</b>	$\text{Ajus. Planillas} = \frac{\# \text{ Ajuste}}{\text{Total Planillas IESS}} \times 100$	$\text{Ajus. Planillas} = \frac{12}{30} \times 100$	4	Durante el segundo semestre se registraron 12 planillas con ajustes, el motivo de estas son por las horas extras ganadas por ciertos colaboradores al igual que variaciones en el sueldo del personal.
	$\text{Mora en Planillas} = \frac{\# \text{ Planillas con mora}}{\text{Total Planillas IESS}} \times 100$	$\text{Mora} = \frac{5}{30} \times 100$	17	Durante el segundo semestre se emitieron 30 planillas, 5 planillas por cada mes, el mes de Noviembre la empresa tarda en enviar las planillas generando un interés de mora.
	$\text{Afiliados} = \frac{\text{Cantidad de personas afiliadas en el 2do sem.}}{\text{Total personal contratado 2do semestre 2017}} \times 100$	$\text{Afiliados} = \frac{22}{22} \times 100$	100	La empresa cumple en un 100% el registro inmediato en el IESS al personal que recién se incorpora a la empresa, ya que tiene establecida una política que se cumple a cabalidad.

## ANÁLISIS DEL ESTILO DE GESTIÓN

Para determinar el tipo de gerencia se requiere de la elaboración de dos cuestionarios, los cuales estarán dirigidos al Señor Luis Fernando Teneda Bonilla Gerente General de la empresa y a la Psicóloga María Graciela Miranda Quinapanta Jefe de Talento Humano, para lo cual se requiere de los siguientes tipos:

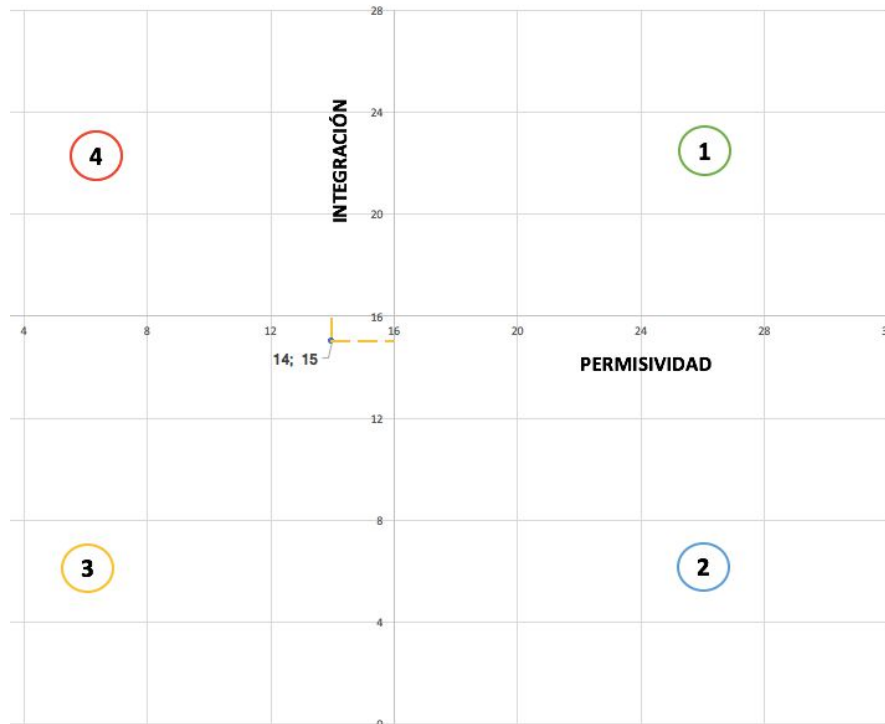
<b>TIPOS DE GERENCIA</b>	
<b>BUROCRÁTICO</b>	<b>ORGÁNICO</b>
Predomina el papel que realiza cada uno, individualista y las decisiones se manejan jerárquicamente sin exponer ideas del equipo de trabajo escasa interacción con el personal.	Predomina el interés general gran participación e interacción entre jefes y empleados, este es un optimo tipo de gerencia.
<b>AUTOCRÁTICO</b>	<b>ANÁRQUICO</b>
Predomina el poder hay retención de ideas y las decisiones de grupo por lo general son rechazadas poca satisfacción del personal ante este tipo de Gerencia.	No hay decisiones en grupo, la dependencia de grupo es escaza no existe el trabajar en equipo es totalmente individual.

La ponderación que se va a manejar en los siguientes cuestionarios consiste de dos variables las cuales son; puntos de integración y los puntos de permisividad las cuales constan de dos respuestas CONFORME y NO CONFORME.

PREGUNTAS	PUNTOS DE INTEGRACIÓN	PUNTOS DE PERMISIVIDAD	PREGUNTAS	PUNTOS DE INTEGRACIÓN	PUNTOS DE PERMISIVIDAD		
1	CONFORME	2	0	22	NO CONFORME	0	1
2	NO CONFORME	0	1	23	CONFORME	1	1
3	NO CONFORME	1	0	24	CONFORME	1	1
4	CONFORME	1	1	25	CONFORME	0	2
5	NO CONFORME	1	0	26	NO CONFORME	0	1
6	CONFORME	1	0	27	CONFORME	0	1
7	NO CONFORME	0	2	28	CONFORME	1	1
8	CONFORME	0	2	29	CONFORME	0	2
9	NO CONFORME	0	1	30	NO CONFORME	0	1
10	CONFORME	0	2	31	NO CONFORME	1	1
11	CONFORME	1	0	32	CONFORME	0	1
12	NO CONFORME	1	1	33	CONFORME	2	0
13	NO CONFORME	2	0	34	CONFORME	1	1
14	NO CONFORME	0	1	35	NO CONFORME	0	1
15	NO CONFORME	1	0				
16	NO CONFORME	1	0				
17	NO CONFORME	0	2				
18	NO CONFORME	1	0				
19	CONFORME	0	2				
20	NO CONFORME	1	1				
21	NO CONFORME	1	0				

Mediante la ponderación presentada nos permitirá conocer el estilo de gerencia que se practica dentro de la empresa CODELITESA S.A. y del departamento en estudio. Con la finalidad de emitir un informe de la gestión que se realiza por parte del Gerente y el Jefe de Talento Humano.

### Resultados Estilo de Gestión Gerente



El resultado del Gerente General nos permite determinar que el estilo de gestión es de tipo AUTOCRÁTICO, es decir, predomina el poder, existiendo una retención de ideas y las decisiones de grupo por lo general son rechazadas, por otro lado, los resultados del Jefe del departamento es ORGÁNICO, donde predomina el interés general, existe una gran participación e integración entre jefes y empleados.

### Conclusiones

- La empresa no cuenta con un método de control exacto referente a la gestión de los procesos aplicados dentro del Departamento, generando un desconocimiento de la efectividad, eficiencia, economía y ética que poseen los empleados en cada puesto de trabajo.
- Se concluye que la empresa cumple con las 4E de gestión, siendo así, la ecología la única carente ya que la empresa utiliza métodos tradicionales en lugar de sistematizar o digitalizar los mismos.
- Se encontró falencias dentro del Departamento de Talento Humano las cuales se pudo detallar y analizar en el informe de Auditoría de Gestión entregado a Gerencia.

- Se aplicaron cada una de las fases (conocimiento preliminar, planificación, ejecución, informe y seguimiento) de la Auditoría de Gestión con la finalidad de desarrollar una Auditoría correcta y responsable dentro de la empresa.
- Se emitió un informe de auditoría con el objetivo de dar a conocer a la empresa los hallazgos de la Auditoría de Gestión realizada al Departamento de Talento Humano.

## Referencias Bibliográficas

Armendariz, A. (2011). Auditoría de aplicado al recurso humano en el Centro de Desarrollo, Difusión e Investigación Social del Cantón de Riobamba, Provincia de Chimborazo. Riobamba, Chimborazo, Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Baptista, P. (2012). Metodología de la Investigación. México, Mexico: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Mexico: McGraw-Hill.

Contraloria de Estado Ecuatoriano. (2008). Informe de Gestión. Contraloria de Estado Ecuatoriano. Quito: Dirección de Investigación Técnica, Normativa y de Desarrollo Administrativo.

Contraloria General del Estado. (2011). Manual de Auditoría de Gestión. Quito: Contraloria General del Estado.

Duran, R. R. (1996). Auditoría de Gestión. Madrid, España: Universidad de Barcelona.

Franklin, E. (2013). Auditoría administrativa evaluación y diagnostico empresarial. (Pearson, Ed.) México, Mexico: Pearson Educación.

Gómez Morales, Á. S. (2005). Auditoría Operativa: una auditoría con valor agregado o para la calidad total. (F. d. UCN, Ed., & www.sanpedro.ucn.cl, Trad.) Chile.

González Fernández, F. (2014). Auditoría del mantenimiento e Indicadores de Gestión. Bogotá: Ediciones de la U.

Graig-Cooper, M. (1994). Auditoría de Gestión . Madrid, España: Folio.

Holguín, M. J. (Dicimebre de 2014). Evaluación del Control Interno al área de seguridad y salud industrial y su relación con el incremento de gastos operativos en la empresa Planificación Decoración, Contrucción S.A. de la ciudad Ambato en el segunfo semestre del año 2013. Ambato, Tungurahua, Ecuador: Pontificia Universidad Catolica del Ecuador .

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). Censo 2010. INEC,

Quito.

Maldonado, M. (2006). Auditoría de Gestión (Tercera Edición ed.). Quito, Pichincha, Ecuador: Abya Yala.

Proaño, D. (27 de Febrero de 2017). Comercio y calzado mueven a Tungurahua. Comercio y calzado mueven a Tungurahua.

Puerres, I. (2010). Naturaleza de la Auditoría. (P. U. Javeriana, Ed.) Cali, Colombia.

Rovayo, D. (2015). La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el cumplimiento de objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Cristóbal de Patate. Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.

Sampieri Hernandez, R. C. (2010). Metodología y Técnicas de Investigación Social Cátedra Salvia. México: McGraw Hill.

Sanchez, E. F., Gonzalez , J. B., & Cimadevilla, B. J. (2008). Iniciación a los negocios. Aspectos Directivos. Madrid, España: Paraninfo.

Velaso, A. R. (2007). Manual de derecho mercantil (3ra Edición ed.). Madrid, España: Univ Pontificia Comillas.