



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del título de:

LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

**AUDITORÍA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA
MEGAMAXI DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.**

PERIODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012.

DIANA ELIZABETH CEPEDA ULLOA

DIEGO GEOVANNY CEPEDA ULLOA

AMBATO-ECUADOR

2014

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo ha sido desarrollado por el Sr. Diego Geovanny Cepeda Ulloa y la Sra. Diana Elizabeth Cepeda Ulloa, han cumplido con las normas de investigación y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Eco. Marco Antonio González Chávez Dra. Martha Alejandrina Flores Barrionuevo

DIRECTOR DE TESIS

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, Diego Geovanny Cepeda Ulloa y Diana Elizabeth Cepeda Ulloa, estudiantes de la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

DIANA E. CEPEDA ULLOA

DIEGO G. CEPEDA ULLOA

DEDICATORIA

La concepción de este trabajo de investigación está dedicada a Dios Todopoderoso y a nuestra madre.

A Dios

Porque ha estado con nosotros en todo momento con inefable guía y cuidado y su fortaleza en todo tiempo.

A nuestra querida Madre

Quién a lo largo de nuestra vida ha velado por nuestro bienestar y educación, y con sus oraciones ha sido de gran apoyo en todo momento depositando su entera confianza en cada reto que se nos ha presentado.

Es por ello que hemos logrado continuar avanzando y llegar al término de esta especial carrera.

Con amor y admiración

Diego y Diana Cepeda

AGRADECIMIENTO

Los resultados de este trabajo, merece expresar un profundo reconocimiento, a aquellas personas maravillosas que de alguna forma son parte de esta cumbre, quienes con su ayuda apoyo y comprensión fueron cimientos para lograr esta bella realidad.

Nuestra retribución va dirigida muy especialmente a nuestros cónyuges, quienes nos han apuntalado arduamente día tras día.

A los profesores y tutores quienes han impartido sus conocimientos y experiencias, para formarnos como profesionales. Así como también a la empresa que fue la herramienta principal, para este trabajo investigativo, la misma que facilitó la información necesaria para poder hacer realidad la presente investigación.

Con cariño, agradecimiento y respeto.

Diego y Diana Cepeda

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	I
Certificación del tribunal	II
Certificado de responsabilidad	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Introducción	1
Capítulo I	2
1. Generalidades	2
1.1 Identificación de la empresa	2
1.2 Reseña histórica	3
1.3 Base legal	5
1.4 Objetivos empresariales	6
1.5 Estructura orgánica	6
1.6 Misión	8
1.7 Visión	8
1.8 Valores	8
1.9 Normas laborales y de comportamiento	9
Capítulo II	10
2. Marco teórico	10
2.1 Definición de auditoría	10
2.2 Antecedentes	11
2.3 Semejanzas y diferencias entre auditoría operacional y auditoría de gestión	12
2.4 Semejanzas y diferencias entre auditoría financiera y auditoría de gestión	13
2.5 Importancia de la auditoría	14
2.6 Características de la auditoría	14
2.7 Clasificación de la auditoría	15

2.8 Informe de auditoría	16
2.9 Gestión	17
2.10 Auditoría de gestión	17
2.10.1 Objetivo general de la auditoría de gestión	17
2.10.2 Propósitos y objetivos	18
2.10.3 Elementos de gestión	18
2.11 Fases de la auditoría de gestión	19
2.12 Definición de recursos humanos o gestión del recurso humano	21
2.12.1 Objetivos	22
2.12.2 Procesos de la gestión de recursos humanos	22
2.13 Control	23
2.13.1 Instrumentos para el control de gestión	23
2.14 Herramientas de la auditoría de gestión	23
2.14.1 Control interno	23
2.14.2 Actividades de gestión de control interno	24
2.15 COSO II administración de riesgo de la empresa (ERM)	25
2.15.1 Conceptos claves del COSO II	25
2.15.2 Descripción del componente COSO II	25
2.16 Alcance	28
2.17 Riesgo de auditoría	29
2.17.1 Clasificación de los riesgos de auditoría	29
2.17.2 Evaluación de riesgos	30
2.18 Pruebas de auditoría	31
2.19 Métodos de evaluación	31
2.19.1 Cuestionarios	31
2.19.2 Flujogramas	32
2.19.3 Matrices	33

2.19.4 Combinación de métodos	34
2.20 Muestreo en la auditoría	34
2.21 Elementos	35
2.22 Técnicas más utilizadas	36
2.23 Papeles de trabajo	40
2.24 Hallazgos de auditoría	43
2.24.1 Atributos del hallazgo	43
2.25 Parámetros e indicadores de gestión	43
2.25.1 Indicadores de gestión	43
2.25.2 Uso de indicadores en auditoría de gestión	45
Capítulo III	47
3. Diagnóstico situacional de la Empresa MEGAMAXI	47
3.1 Análisis FODA	47
3.1.1 Análisis interno	47
3.1.2 Análisis externo	48
3.1.3 Matriz de correlación fortalezas y oportunidades	52
3.1.4 Matriz de correlación debilidades y amenazas	56
3.1.5 Matriz priorizada	59
3.1.6 Matriz de problema medio interno (debilidades)	61
3.1.7 Matriz de problema medio externo (amenazas)	62
Capítulo IV	63
4. Auditoría de gestión de recursos humanos de la Empresa MEGAMAXI	63
4.1 Archivo permanente	64
4.1.1 Índice	65
4.1.1.1 Información general	66
4.1.1.2 Hoja de marcas	70
4.2 Archivo corriente	71

4.2.1	Índice	72
4.2.2	Fase I conocimiento preliminar	74
4.2.2.1	Programa de auditoría de gestión	74
4.2.2.2	Estructura organizacional	75
4.2.2.3	Evaluación de la misión y visión de la Empresa Megamaxi	91
4.2.3.	Fase II planeación	96
4.2.3.1	Programa de auditoría de gestión	96
4.2.3.2	Cuestionario de organización	97
4.2.3.3	Cuestionario de planeación	99
4.2.3.4	Cuestionario de control	101
4.2.3.5	Cuestionario de personal	103
4.2.3.6	Cuestionario de dirección	105
4.2.3.7	Matriz de ponderación del cuestionario de control interno	107
4.2.3.8	Determinación del riesgo	112
4.2.3.9	Resumen de los resultados de la evaluación	113
4.2.4	Fase III ejecución	114
4.2.4.1	Programa de auditoría de gestión	114
4.2.4.2	Evaluación del personal administrativo del departamento de recursos humanos de la Empresa Megamaxi	117
4.2.4.2.1	Evaluación de funciones del personal administrativo del departamento de recursos humanos de la Empresa Megamaxi	117
4.2.4.3	Resumen de evaluación de funciones del personal administrativo del departamento de recursos humanos de la Empresa Megamaxi	120
4.2.4.4	Evaluación del perfil del personal administrativo del departamento de recursos humanos de la Empresa Megamaxi	122
4.2.4.5	Resumen de evaluación del perfil del personal administrativo del departamento de recursos humanos de la Empresa Megamaxi	125

4.2.4.6	Proceso de reclutamiento de personal	126
4.2.4.7	Proceso de vinculación de nuevo personal	128
4.2.4.8	Proceso de ascenso de personal	129
4.2.4.9	Proceso de evaluación del desempeño del personal	132
4.2.4.9.1	Mecanismos de evaluación de desempeño “cliente fantasma”	135
4.2.4.10	Indicadores de gestión aplicados a los recursos humanos de la Empresa Megamaxi	137
4.2.4.11	Determinación de hallazgos	144
4.2.4.12	Fase IV informe de la auditoría de gestión	152
4.2.4.12.1	Programa de auditoría de gestión	152
4.2.4.12.2	Informe de auditoría de gestión de recursos humanos	153
	Capítulo V	165
	5. Conclusiones y recomendaciones	165
	5.1 Conclusiones	166
	5.2 Recomendaciones	167
	Resumen	168
	Summary	169
	Bibliografía	170
	Lincografía	171
	Anexos	172

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	TÍTULO	Pág.
1	Logotipo de la empresa	2
2	Plano de ubicación	2
3	Organigrama estructural	7
4	Organigrama funcional	77
5	Resultado de la misión	93
6	Resultado de la visión	95
7	Proceso de reclutamiento de personal	126
8	Proceso de vinculación del nuevo personal	128
9	Proceso de ascenso de personal	129
10	Proceso de evaluación del desempeño del personal	132
11	Mecanismo de cliente fantasma	135

ÍNDICE DE TABLAS

No.	TÍTULO	Pág.
1	Semejanzas y diferencias entre auditoría operacional y auditoría de gestión	12
2	Semejanzas y diferencias entre auditoría financiera y auditoría de gestión	13
3	Simbología de flujogramas	33
4	Ventajas y desventajas de la combinación de métodos	34
5	Técnicas de auditoría de gestión	37
6	Análisis FODA	50
7	Matriz de correlación fortalezas y oportunidades	53
8	Matriz de correlación debilidades y amenazas	57
9	Matriz priorizada	59
10	Análisis del medio interno	61

11	Análisis del medio externo	62
12	Índice de archivo permanente	65
13	Hoja de marcas	70
14	Índice de archivo corriente	72
15	Programa de auditoría fase I	74
16	Colaboradores que conforman el departamento de recursos humanos	87
17	Personal administrativo y de operaciones	88
18	Empleados del área administrativa de la Empresa Megamaxi	89
19	Cuestionario de análisis de la misión	92
20	Cuestionario de análisis de la visión	94
21	Evaluación de control interno	96
22	Cuestionario de organización	97
23	Riesgo y confianza organización	98
24	Cuestionario de planeación	99
25	Riesgo y confianza planeación	100
26	Cuestionario de control	101
27	Riesgo y confianza control	102
28	Cuestionario de personal	103
29	Riesgo y confianza personal	104
30	Cuestionario de dirección	105
31	Riesgo y confianza dirección	106
32	Matriz de ponderación del cuestionario de control interno	107
33	Riesgo y confianza	112
34	Resultados de evaluación	113
35	Programa de auditoría fase III	114
36	Análisis de funciones	117
37	Análisis de funciones	118

38	Análisis de funciones	119
39	Resumen de evaluación de funciones del personal administrativo	120
40	Análisis del perfil jefa de RR.HH	122
41	Análisis del perfil de asistente	123
42	Análisis del perfil reclutamiento	124
43	Resumen de evaluación de perfil del personal administrativo del departamento de RRHH	125
44	Hoja de resumen de ascensos 2012	131
45	Simbología para el diagrama de flujo	136
46	Hoja de hallazgo - misión	144
47	Hoja de hallazgo - visión	145
48	Hoja de hallazgo – organigrama funcional	146
49	Hoja de hallazgo – rotación del personal	147
50	Hoja de hallazgo – cargos sin título de tercer nivel	148
51	Hoja de hallazgo – plan de ascensos	149
52	Hoja de hallazgo – capacitaciones al personal	150
53	Hoja de hallazgo – manuales de procesos	151
54	Programa de auditoría fase IV	152

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación consta de cinco capítulos.

Capítulo I.- Generalidades: Aquí se encuentra la identificación de la empresa, reseña histórica, base legal objetivos empresariales, estructura orgánica, misión visión y valores de la empresa.

Capítulo II.- Marco Teórico: comprende los fundamentos de Auditoría y Auditoría de Gestión, la conceptualización sobre los términos básicos acerca del tema de investigación.

Capítulo III.- Diagnóstico Situacional: puntualiza el análisis FODA con el propósito de determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas mediante un análisis interno y externo de la empresa.

Capítulo IV.- Auditoría de Gestión de RRHH. Enfoca el desarrollo de la auditoría en base a las siguientes fases: Fase I conocimiento preliminar, Fase II planificación de la auditoría, Fase III Ejecución de la auditoría, Fase IV informe de resultados.

Capítulo V.- Conclusiones y Recomendaciones: se define claramente la propuesta y se recomendará como ejecutarla.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1 Identificación de la Empresa

- ✓ **NOMBRE DE LA EMPRESA:** Megamaxi
- ✓ **TIPO DE EMPRESA:** Comercial
- ✓ **PAÍS:** Ecuador
- ✓ **PROVINCIA:** Tungurahua
- ✓ **PARROQUIA:** Huachi Chico
- ✓ **DIRECCIÓN:** Av. Atahualpa y Víctor Hugo
- ✓ **TELÉFONO:** 032851409

Figura 1: Logotipo de la Empresa



Figura 2: Plano de Ubicación¹



FUENTE: OBSERVACIÓN SATELITAL

¹ Mapa de ubicación Geográfica web Supermaxi.com

1.2 Reseña Histórica

La Empresa Megamaxi es una entidad del sector privado, perteneciente al Grupo Corporación Favorita.²

En 1945, Guillermo Wright Vallarino, un empresario ecuatoriano con gran visión comercial, abrió en el Centro Histórico de Quito, la Bodega La Favorita, un pequeño local de jabones, velas y artículos de importación. En esa época, contó con la participación de apenas tres accionistas, con una bien definida identidad, propósitos claros y una vanguardista visión de expansión. Tras años de trabajo y experiencia, en 1957 se inauguró el primer supermercado de autoservicio del país, lo que marca el inicio de lo que hoy es Corporación Favorita.

Corrían los años 90 y los directivos de en ese entonces Supermercados La Favorita, deseosos siempre de brindar un servicio de calidad a sus clientes, empezaron a darle forma a una mega idea: abrir tiendas de gran tamaño que reúnan bajo un mismo techo, la mejor oferta de productos y servicios. Siempre con un paso adelante de la competencia, llegaron a la conclusión que no era descabellado que en esos hipermercados se oferten alimentos, ropa, calzado, libros, electrodomésticos, artículos de audio, video, automotriz, entre muchas otras opciones, pues la intención era solo una: brindarle facilidades de compra a los clientes.

Es así como en diciembre de 1997 se inaugura el primer local de Megamaxi dentro de Mall del Sol, en Guayaquil. Fue todo un suceso pues se trataba de primer hipermercado que además de la oferta de supermercado, tenía otras secciones como higiene y belleza, limpieza, jardinería, etc. La acogida fue estupenda y el crecimiento de ventas paulatino. La ciudadanía se sentía emocionada de poder visitar un local que ofrezca bajo el mismo techo, todo lo que se requiere para el hogar. Pasaron los años y el crecimiento no se detuvo. El 2004 fue un año de grandes logros para Megamaxi. Se abrió un nuevo local en Mall del Sur en Guayaquil, se introdujeron seis nuevas líneas de mercancías generales y se amplió el surtido de productos de línea blanca. Además, se lanzaron nuevos productos de marca

²http://es.wikipedia.org/wiki/Corporaci%C3%B3n_Favorita

propia y se implementó el sistema Bodega Cero (Justo a tiempo). En este año se establecieron los días de descuentos especiales en pescados, mariscos y carnes.

2005 marca un año de expansión a gran nivel. Se abrieron tres locales: Mall de los Andes (Ambato), San Luis Shopping (Sangolquí) y Los Ceibos, en Guayaquil. Estas aperturas, más el local existente en el Mall del Sur, nos permitió triplicar el número de locales en el transcurso de un año. Megamaxi Los Ceibos, ubicado en uno de los sectores más importantes de la ciudad, al margen derecho de la vía a la Costa, beneficia a un amplio sector del sur de la ciudad. Al año siguiente se hicieron algunas remodelaciones en los locales existentes y empezó la construcción de Megamaxi El Condado y Megamaxi El Recreo, ambos en Quito.

Estaban por venir grandes cosas. Amparados en el compromiso ambiental, en 2008, al igual que en su cadena hermana Supermaxi, se realizó el lanzamiento de las fundas plásticas biodegradables para empacar las compras de los clientes. 2009 también fue un año de crecimiento, se abrió un local en Megamaxi Village Plaza Guayaquil. Durante este año, para ser más amigables con el medio ambiente, se realizó el lanzamiento de las fundas de tela reutilizables "Maxi Funda". En 2010 llegamos al décimo hipermercado con la apertura de Megamaxi Quicentro Sur. En este año centramos nuestros esfuerzos en fomentar las ventas de alimentos y productos elaborados en el país. Ya medida de las exigencias del mercado, seguimos creciendo. En 2011, abrimos un local en el moderno centro comercial City Mall, en Guayaquil.

Megamaxi pone al alcance del cliente todo lo que necesita: alimentos, ropa, accesorios de moda, útiles de aseo y oficina, artículos de audio y video, electrodomésticos y mucho más.

Creemos y confiamos en el país, por eso impulsamos los pequeños emprendimientos y negocios inclusivos. La intención es potencializar la producción local. Realizamos ferias a las que invitamos a empresas o microempresas ecuatorianas para que expongan sus artículos con la posibilidad de pasar a ser proveedores directos. Este compromiso con la producción local ha permitido el desarrollo de la industria ecuatoriana. Guiamos a los proveedores y hemos logrado excelentes resultados tanto en calidad como en presencia y ventas.

En ellos se fomenta el consumo de determinados productos y se dan consejos de alimentación saludable. Oferta ropa creada por Gustavo Moscoso y Rossana Queirolo, fabricada en Ecuador

Mensualmente organizamos cursos de cocina gratuitos con destacados chefs nacionales.

Este año se abrió un nuevo local dentro del moderno centro comercial Scala Shopping, ubicado en Cumbayá. Actualmente contamos con 12 amplios, modernos y funcionales locales, a nivel nacional. Un plus adicional para el cliente es que al interior de los locales de Megamaxi, existen establecimientos complementarios como agencias bancarias, farmacias, ópticas, tiendas fotográficas y papelerías. Mantiene el principio de calidad, servicio y variedad a un precio justo; estos son los atributos que los clientes reconocen y buscan.

1.3 Base Legal

En 1971, el país vivió una verdadera ola de construcción de grandes centros comerciales; aprovechando esta coyuntura, abrimos el primer local de Supermaxi en el Centro Comercial Ñaquito, CCI.-A partir de entonces, se consolida una nueva y próspera etapa de la empresa. Hacia 1981 ya estábamos presentes en el CCI, en los centros comerciales América y en el sur de Quito. En 1998, es decir, 41 años más tarde, contamos con 2.967 accionistas.

Se trata del primer hipermercado del país. Además del servicio de supermercado cuenta con secciones en las que se ofrecen artículos de ropa, audio y video, línea blanca, ferretería, camping, hogar, decoración, entre otros. Las marcas exclusivas y de mediano acceso son las más usuales de encontrar.

La Empresa Megamaxi del Grupo Comercial La favorita consta como contribuyente especial cuyas obligaciones tributarias³ son:

- ✓ Anexo de Relación de Dependencia
- ✓ Anexo Transaccional Simplificado
- ✓ Declaración del Impuesto a la Renta Sociedades
- ✓ Declaración de Retenciones en la Fuente
- ✓ Declaración Mensual de IVA

³Megamaxi Departamento Administrativo

1.4 Objetivos Empresariales

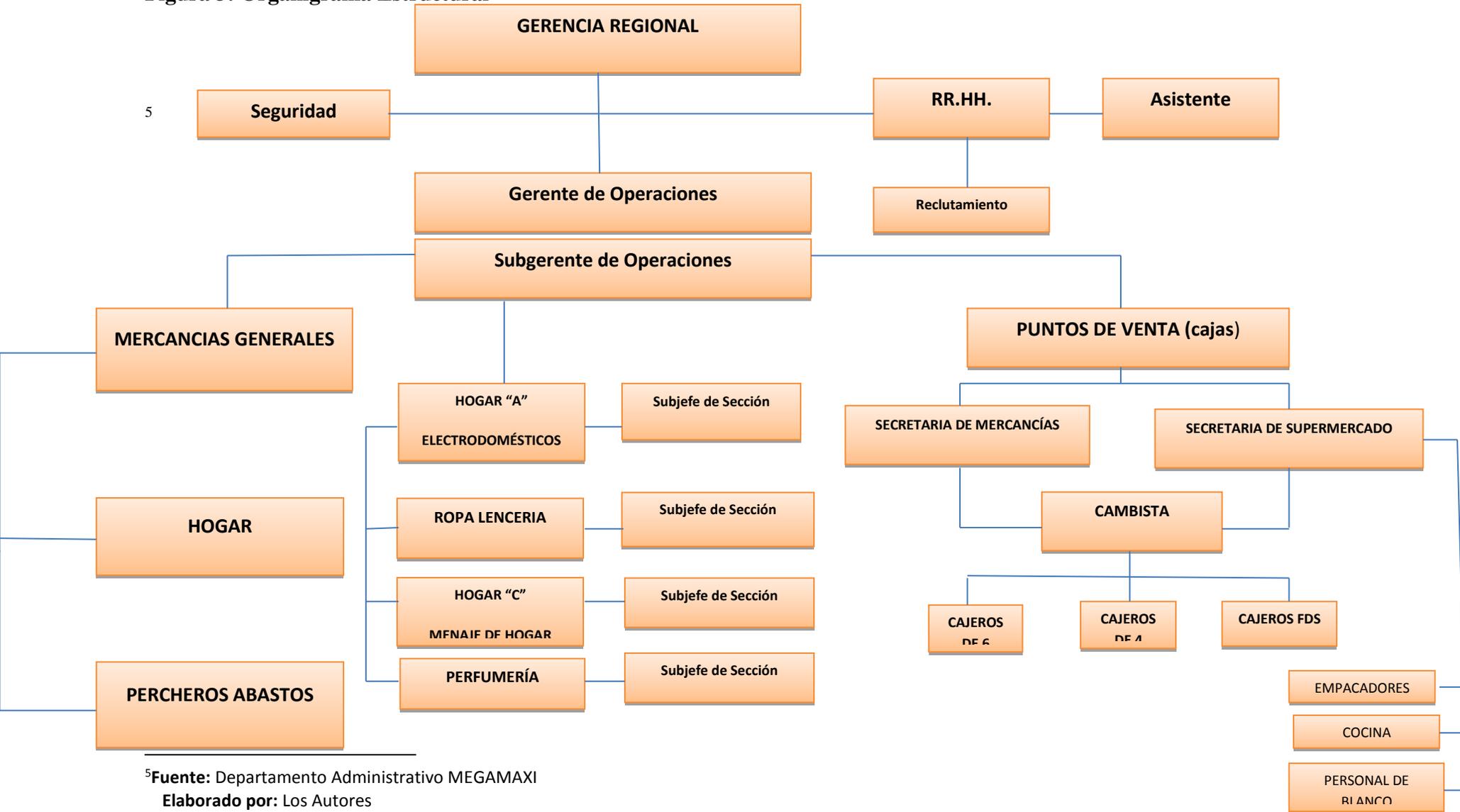
- ✓ Proporcionar la mejor atención a todos nuestros clientes porque nuestro sueldo y nuestro trabajo dependen de su grado de satisfacción.
- ✓ Ofrecer nuevos servicios que permitan simplificar y ahorrar tiempo a nuestros clientes, en la elección de los productos que necesitan para hacerles la vida más fácil siendo nuestra gran ventaja competitiva.
- ✓ Lograr un compromiso de todos los colaboradores, observando y cumpliendo desde nuestros puestos de trabajo, la misión que debe formar parte de nuestro credo corporativo para llegar al éxito.
- ✓ Generar bienestar en los hogares Ecuatorianos
- ✓ Incrementar año a año el valor de nuestra compañía

1.5 Estructura Orgánica

Es una representación gráfica de una organización, en gerencia generalmente los diversos niveles administrativos o departamentos conforman los elementos de un organigrama entonces para un organigrama es importante tener en cuenta que en el diseño del ⁴mismo se debe tomar en cuenta los niveles de mando o jerarquías en la organización; los organigramas son sistemas de organización que se representa en forma intuitiva y con objetividad. También son llamados cartas o gráficas de organización.

⁴http://www.slideshare.net/isacarvajal/que-es-un-organigrama?qid=0b5c8d38-bffd-48a6-951f-b542f08e91cf&v=default&b=&from_search=1 (Carvajal, 2011)

Figura 3: Organigrama Estructural



⁵Fuente: Departamento Administrativo MEGAMAXI
Elaborado por: Los Autores

1.6 Misión

Mejorar la calidad y reducir el costo de la vida de nuestros clientes, colaboradores - asociados, proveedores, accionistas y la comunidad en general, a través de la provisión de productos y servicios de óptima calidad, de la manera más eficiente y con la mejor atención al público.

1.7 Visión

Ser la cadena comercial más eficiente y rentable de América ofreciendo la mejor atención al cliente.⁶

1.8 Valores

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Espíritu de Colaboración
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Iniciativa
- ✓ Profesionalismo
- ✓ Honradez
- ✓ Eficiencia, eficacia y efectividad en el Trabajo
- ✓ Diligencia
- ✓ Criterio
- ✓ Comunicación
- ✓ Lealtad
- ✓ Transparencia
- ✓ Honestidad

⁶Megamaxi Departamento Administrativo

1.9 Normas Laborales y de Comportamiento

El personal señala que para estar a gusto mientras trabajan, mantienen siempre la mejor actitud: ser amables con los clientes, directivos, jefes y compañeros de todas las áreas; productivos y se rigen al reglamento empresarial que contempla:

- Mantener una apariencia adecuada
- Usar el uniforme durante la jornada laboral sin olvidar portar la credencial
- Ser puntual y respetar el horario de trabajo⁷
- Cuidar los bienes que están a tu cargo
- Mantenerse siempre alerta
- Tener actitud servicial para tratar al cliente, compañeros, jefes
- Manejar adecuadamente las emociones en situaciones de presión
- Si estás indispuerto o surge un imprevisto y no puedes asistir al trabajo, debes comunicarte con tu superior, mínimo dos horas antes

⁷ Megamaxi Departamento Administrativo

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Definición de Auditoría

Es el examen profesional, objetivo, sistemático e independiente, de los estados financieros, registros y operaciones financieras y/o administrativas, que se realiza con posterioridad a su ejecución en las entidades públicas o privadas y cuyo producto final es un informe conteniendo opinión sobre la información financiera y/o administrativa auditada, así como conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar.

Del concepto se aprecian los siguientes elementos principales:

- Es un examen profesional, objetivo e independiente
- De las operaciones financieras y/o Administrativas.
- Se realiza con posterioridad a su ejecución
- Producto final es un informe
- Conclusiones y recomendaciones⁸

Este examen de Auditoría comprende:

1. Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas de los planes administrativos y financieros.
2. Forma de adquisición, protección y empleo de los recursos materiales y humanos.
3. Racionalidad, economía, eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los planes financieros y administrativos.

⁸ De La PEÑA, Alberto, Auditoría un enfoque práctico, Ediciones Paraninfo S.A, Primera Edición, España, Año 2008, pág. 5

2.2 Antecedentes

Es muy larga la historia de la auditoría y este libro no pretende referirse más que en forma muy resumida, para lo cual se transfiere este tema, en función de la Guía Metodológica para la realización de la Auditoría de gestión, preparada por la Oficina Nacional De Auditoría, de la República de Cuba en Septiembre de 1997. Se sugiere hacer un estudio comparativo con el anexo del ILACIF, en la cual constan las diferencias y semejanzas de la Auditoría Financiera y de Auditoría de Gestión.

En un inicio la auditoría se orientaba hacia las necesidades internas de las empresas de asegurar el manejo del dinero con seguridad y el registro exacto de las transacciones, como servicio al dueño del capital invertido la auditoría se dirigió hacia la necesidad de dar fe del contenido de los estados financieros, en los cuales podían confiar los prestamistas y dueños ausentes del negocio.⁹

Paralelamente, la auditoría gubernamental evolucionó dirigida, inicialmente, a la determinación de la legalidad de las transacciones y la seguridad en el manejo del dinero público, eventualmente, orientándose hacia la aplicación de la técnicas desarrolladas por la profesión del Contador Público para examinar los sistemas financieros y del Control Interno, así como también para dar sobre la confiabilidad de transacciones efectuadas e informes financieros.

Hoy en día la auditoría sigue evolucionando, tanto en el sector privado como en el público, hacia una orientación que, además de dar fe sobre las operaciones pasadas, pretende mejorar operaciones futuras a través de la presentación de recomendaciones constructivas tendentes a aumentar la economía, eficiencia y eficacia de la entidad.

A este enfoque se le ha denominado, entre otros, Auditoría de Gestión.

⁹ De La PEÑA, Alberto, Auditoría un enfoque práctico, Ediciones Paraninfo S.A, Primera Edición, España, Año 2008, pág. 8

2.3 Semejanzas y diferencias entre auditoría operacional y auditoría de gestión

Tabla 1: Semejanzas y diferencias entre auditoría operacional y auditoría de gestión

AUDITORIA OPERACIONAL	AUDITORIA DE GESTION
Evalúa las actividades para establecer el grado de eficiencia efectividad y economía de sus operaciones	Evalúa la eficacia en objetivos y metas propuestas, determina el grado de economía, eficiencia , ética , ecología, en el uso de recursos producción de bienes, mide la calidad de servicios bienes u obras y establece el impacto socioeconómico
Examina a una entidad o parte ella, a una actividad, programa, o proyecto se centra únicamente en áreas críticas.	Examina a una entidad o parte de ella, a una actividad, programa, o proyecto.- Se interesa de los componentes escogidos en sus resultados positivos y negativos.
Está orientada hacia la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones	Está orientada hacia la eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología, de las operaciones, de la gestión gerencial operativa y sus resultados.
Participa en los procesos administrativos de Planificación, organización, integración del personal, dirección y control	Además de los procesos administrativos, la planificación estratégica, el análisis FODA y la rendición de cuentas de la gerencia
<p>FASES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudio Preliminar • Revisión de la Legislación, objetivos, políticas y normas • Revisión y evaluación del control interno • Examen profundo de áreas críticas • Comunicación de resultados 	<p>FASES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento Preliminar • Planificación • Ejecución • Comunicación de resultados • Seguimiento
<p>Participantes:</p> <p>En este tipo de Auditoría pueden participar otros especialistas de áreas técnicas, por el tiempo indispensable y solamente en la cuarta fase(examen profundo de áreas críticas)</p>	<p>Participantes:</p> <p>Un equipo multidisciplinario, integrado por auditores y otros profesionales que participan desde la primera hasta la cuarta fase</p>

No utiliza parámetros e indicadores de gestión	Utiliza para medir eficiencia, economía, eficacia, ética e impacto además evalúa la gestión operativa y resultados, la calidad y satisfacción de los usuarios.
Control Interno Se cumple en la tercera fase(revisión y evaluación de Control Interno)	Se cumple en la segunda Fase (planificación) se evalúa la estructura de Control Interno y en la tercera fase se realiza una evaluación específica por cada componente
Informe: Se revelan los aspectos únicamente negativos más importantes.	Informe: Se revelan los aspectos positivos como negativos más importantes

2.4 Semejanzas y diferencias entre auditoría financiera y auditoría de gestión

Tabla 2: Semejanzas y diferencias entre auditoría financiera y auditoría de gestión

AUDITORIA FINANCIERA	AUDITORIA DE GESTION
Dictamina los estados financieros de un período	Revisa y evalúa la economía y eficiencia con lo que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros, y , el resultados de las operaciones en cuanto al logro de las metas y eficacia de los procesos, evalúa la ética y la ecología, y promueve mejoras mediante recomendaciones
Examina registros documentos e informes contables, los estados financieros. El enfoque es de tipo financiero. Cubre transacciones de un año calendario.	Evalúa la eficacia, la eficiencia, economía, ética y ecología de las operaciones. Su enfoque es de resultados y gerencial. Cubre operaciones corrientes y bien ejecutadas.
Participantes: Profesionales auditores con experiencia y conocimiento contables	Participantes: Equipo multidisciplinario conformado por auditores conocedores de la gestión y profesionales de otras especialidades relacionados con la actividad que se audita.

Forma de trabajo: Numérica, con orientación al pasado y con aplicación de pruebas selectivas.	Forma de trabajo: No numérica, con orientación al presente y al futuro y el trabajo se realiza en forma detallada
Emite un dictamen sobre los estados financieros tomados en su conjunto	Emite un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones.
Su Informe es relativo a la razonabilidad de los estados financieros, sobre la situación financiera, resultados de las operaciones, cambios en el patrimonio y flujo de efectivo.	Su informe se basa en comentarios y conclusiones sobre la entidad y componentes auditados, y recomendaciones para mejorar, la gestión, los resultados y los controles gerenciales

2.5 Importancia de la Auditoría

Las auditorías en los negocios son muy importantes, por cuanto la gerencia en una práctica de una auditoría no tiene plena seguridad de los datos económicos registrados realmente son verdaderos y confiables. Es la auditoría la que define con suficiente razonabilidad, la situación real de la empresa.

Es común que las instituciones financieras, cuando les solicitan préstamos, pidan a la empresa solicitante, los estados financieros auditados, es decir que vayan avalados con la firma de un CPA.

Una auditoría puede evaluar, por ejemplo los estados financieros en su conjunto o una parte de ellos, el correcto uso de los recursos humanos, el uso de los materiales y equipos y su distribución, etc. Contribuyendo a la gerencia para una adecuada toma de decisiones.

2.6 Características de la Auditoría

1. Objetiva: Significa que el examen es imparcial, sin presiones ni halagos, con una actitud mental independiente, sin influencias mentales ni políticas. En todo momento debe prevalecer

el juicio del auditor, que estará sustentado por su capacidad profesional y conocimiento pleno de los hechos que refleja en su informe.

2. Sistemática: Su ejecución es adecuadamente planeada

3. Profesional: Es ejecutada por auditores o contadores públicos a nivel universitario o equivalentes, que cuentan con la capacidad técnica y profesional requerida, los cuales tienen a las normas de la auditoría establecidas, a los principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y al Código de Ética Profesional del Contador Público.¹⁰

3. Finaliza con la elaboración de un informe escrito (dictamen) que contienen los resultados del examen practicados, el cual debe conocer previamente la persona auditada, para que tenga a bien hacer las correspondientes observaciones del mismo, además el informe contiene las conclusiones y debilidades tendientes a la mejora de las debilidades encontradas.

2.7 Clasificación de la Auditoria

Según la clase de objetivos perseguidos:

Auditoría Financiera.- Examen que realizan los auditores en forma objetiva, sistemática, y profesional sobre los estados financieros de una entidad o empresa e incluye la evaluación del control interno contable a base de los registros, comprobantes y evidencias que sustenten operaciones financieras.

Auditoría Administrativa.- Análisis y evaluación de la administración de la empresa con el propósito de establecer el grado de eficiencia, efectividad, y economía, logrados por la administración relativos a su planificación, organización, dirección y control.

Según la naturaleza del profesional:(Velasguy, 2011)

Auditoría Externa.- Examen de los Estados Financieros de una empresa realizado por un contador público independiente para emitir su opinión profesional.

¹⁰De La PEÑA, Alberto, Auditoría un enfoque práctico, Ediciones Paraninfo S.A, Primera Edición, España, Año 2008, pág. 6

Auditoría Interna.- Actividades de control que cumple un auditor que está vinculado a la entidad en condición de empleado.

2.8 Informe de Auditoría

Es el producto final del trabajo realizado por el auditor o equipo de auditores, fundamentalmente el informe de auditoría va a contener los juicios u opiniones del Auditor, cuidando que estos sean lo suficientemente respaldados con evidencia competente.

El informe de auditoría que se produzca en la unidad de auditoría interna de la entidad procurará en lo posible llenar estas aspiraciones:¹¹

- ✓ Oportuno: Tiene que ser implementado con objetividad, consecuentemente un informe es muy útil cuando es oportuno.
- ✓ Veraz: Tiene que ser respaldado con evidencias, y cuando existan cálculos matemáticos, es necesario asegurarse de la precisión de los mismos.
- ✓ Objetivo: Es decir que se debe informar al lector con la suficiente identificación de los hechos y desviaciones, sin que esto quiera decir que exagere en los detalles analíticos de un hallazgo.
- ✓ Claro: Esta característica es sumamente importante, en esta se encuentra el éxito del informe debido a que la documentación instrumentada por este documento en forma clara y precisa permite al lector entender con facilidad, el contenido del mismo.
- ✓ Conciso: A más de la claridad en las expresiones éstas tengan una precisión encomiable que asegure que lo que se afirma o se dice en pocas palabras es suficiente.
- ✓ Constructivo: El informe debe ser constructivo en su contenido en primer lugar para tener aceptabilidad deseada y en segundo lugar para no crear reacciones negativas por parte de los lectores del informe

¹¹ PORRAS V. Carlos, Auditoría Interna y Auditoría de Gestión, Primera edición pág. 150,151

2.9 Gestión

Este término hace referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. Para ello uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras personas para poder mejorar los resultados, que de otra manera no podrían ser obtenidos.⁽²⁰¹⁴⁾.

Es coordinar las actividades de trabajo de modo que se lleven a cabo de manera eficiente y eficaz.^(Quispe, 2014)

2.10 Auditoría de Gestión

Es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en función a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto-socio-económico derivado de sus actividades.¹²

2.10.1 Objetivo General de la Auditoría de Gestión

Evaluar la eficacia en objetivos y metas propuestas; determinar el grado de economía, eficiencia, ética, y ecología, en el uso de recursos producción de bienes; medir la calidad de servicios, bienes u obras y establecer el impacto socio- económico.

¹²PORRAS V., Carlos Auditoría Interna y Auditoría de Gestión. Primera Edición. Pág. 90

2.10.2 Propósitos y objetivos

Entre los propósitos tenemos los siguientes:

- ✓ Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficacia de métodos y procedimientos adecuados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- ✓ Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- ✓ Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos; y,
- ✓ Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

Los principales objetivos son:

- ❖ Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.
- ❖ Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas
- ❖ Verificar el manejo eficiente de los recursos
- ❖ Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público
- ❖ Satisfacer las necesidades de la población

2.10.3 Elementos de gestión

Entre los elementos de gestión tenemos:

- Economía
- Eficiencia
- Eficacia
- Ecología
- Ética

Economía.- Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y menor costo posible (Academia Mexicana de Auditoría Integral).¹³

Uso de los recursos sin desperdicio innecesario al mejor y menor costo posible (MKME)

El índice de economía se relaciona al evaluar la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional.

Muestra la participación de los diferentes niveles del personal frente al gasto total de la nómina indicando cuál de los niveles tiene mayor incidencia en el costo total.

Eficiencia.- Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros (Academia mexicana de Auditoría Integral).

Eficacia.- Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos o metas que se ha propuesto.

Ecología.- Podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales.

Ética.- Parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre

2.11 Fases De La Auditoría De Gestión

La metodología de la auditoría de gestión busca brindar un marco de actuación para todas las acciones que se emprenderán en las diversas fases de la auditoría, esto contribuirá a dirigir el trabajo en forma unificada. ¹⁴

Este marco implica el empleo de varios métodos de obtención de información de los procesos que facilitan la aplicación de las fases de la auditoría con las cuales podremos definir las áreas que presentan falencias en cuanto a sus procesos administrativos contables, para que sean eficientes y eficaces, facilitando la programación, ordenamiento de la información y la profundidad con que se revisará a la empresa.

¹³MALDONADO, Milton K., Auditoría de Gestión control y evaluación de Eficiencia, Eficacia, Economía, Ética, Ecología, Cuarta edición, Año 2011 pág. 24

¹⁴PORRAS V. Carlos, Auditoría Interna y Auditoría de Gestión, Primera edición, pág. 100,101 (OROZCO, 2009)

La metodología utilizada para realizar la Auditoría de Gestión se basa en las siguientes fases:

- Fase I. Planificación
- Fase II. Ejecución del Trabajo
- Fase III. Comunicación de Resultados
- Fase IV. Seguimiento y Monitoreo

Fase I Conocimiento preliminar o análisis general y diagnóstico

- Visita de observación a la entidad o unidad administrativa o de gestión.
- Revisión de los archivos de papeles de trabajo, archivo corriente y permanente
- Determinar indicadores
- Análisis FODA
- Evaluación de la estructura de control interno
- Definición de Objetivos y de estrategia de la auditoría

Fase II Planificación

- Análisis, de la información y de la documentación
- Evaluación del control interno por componentes
- Elaboración del plan y de los programas

Resultado final de la fase: Programas de trabajo

Fase III Ejecución

- Aplicación de los programas
- Preparación de los papeles de trabajo
- Elaboración de hojas de resumen de los hallazgos por componente
- Definición de la estructura del informe

Resultado final de la fase: Papeles de trabajo y archivos; Corriente y permanente

Fase IV Comunicación de Resultados

- Redacción del Borrador del informe
- Conferencia final para la lectura del borrador del informe
- Obtención de los criterios de la entidad
- Emisión del Informe Final, síntesis y memorando de antecedentes

Resultado de la fase: Borrador del Informe y conferencia final

Fase V Seguimiento

- Seguimiento de las recomendaciones al término de la auditoría
- Comprobación luego de uno o dos años

Resultado de la fase: Informe final

2.12 Definición de Recursos Humanos o gestión del Recurso Humano

La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

La ARH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección, y entrenamiento.

Es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones. (Chiavenato, 2002)

2.12.1 Objetivos

Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y esté más atenta de los empleados.

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

2.12.2 Procesos de la Gestión de Recursos Humanos

La moderna gestión de recursos humanos implica varias actividades como descripción y análisis de cargos, planeación de RH, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las persona, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc.

Admisión de personas: procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Incluyen reclutamiento y selección de personas.

Aplicación de personas: procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizan en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

Compensación de las personas: procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.

Desarrollo de personas: procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento, y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

Mantenimiento de personas: procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad, y calidad de vida.

Evaluación de personas: procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar los resultados.

Incluyen bases de datos, y sistemas de información gerenciales.

2.13 Control

Es el proceso que consiste en aprovechar de forma eficaz, eficiente y permanente los recursos de la empresa para el logro de los objetivos definidos por la estrategia.(Fernández, 2009)

2.13.1 Instrumentos para el control de gestión

El control de gestión como cualquier sistema, este tiene instrumentos que sirven de ayuda para las entidades:

- **Índices:** Permiten detectar variaciones con relación a metas o normas
- **Indicadores:** Son los cocientes que permiten analizar rendimientos
- **Cuadros de mando:** Permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos
- **Gráficas:** Representación de información
- **Análisis comparativo:** Compararse con el mejor para lograr una mayor superación
- **Control integral:** Participación sistemática de cada área organizacional en el logro de objetivos

2.14 Herramientas de la Auditoría de Gestión

2.14.1 Control interno

Es un proceso efectuado, por las máximas autoridades de la entidad, y demás personal, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- ◆ Eficacia y Eficiencia de las operaciones
- ◆ Confiabilidad de la información financiera
- ◆ Cumplimiento de las leyes y normas aplicables¹⁵

La primera categoría se dirige a los objetivos empresariales básicos de una entidad.

La segunda está relacionada con la elaboración de los estados financieros fiables.

La tercera se refiere al cumplimiento de aquellas leyes y normas a las que está sujeta la entidad.

Componentes del Control Interno:

Entorno de control.- Marca el comportamiento en una organización e influye en forma directa en el nivel de concientización del personal respecto al control.

Evaluación de riesgos.- Mecanismos para identificar y evaluar riesgos para alcanzar los objetivos de trabajo, incluyendo los riesgos particulares asociados con el cambio.

Actividades de control.- Acciones, normas y procedimientos que tiende a asegurar que se cumplan las directrices y políticas de la Dirección para afrontar los riesgos identificados.

Información y comunicación.- Sistemas que permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.

Supervisión.- Evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante para determinar si éste está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

2.14.2 Actividades de Gestión de control interno

- Establecimiento de los objetivos de entidad
- Planificación estratégica

¹⁵ PORRAS V. Carlos, Auditoría Interna y Auditoría de Gestión, Primera edición, pág. 127-131

- Establecimiento de los factores del entorno de control
- Establecimiento de los objetivos para cada actividad
- Identificación y análisis de riesgos
- Dirección de las actividades de gestión
- Identificación, recopilación y comunicación de información
- Supervisión
- Acciones correctivas

2.15 COSO II Administración de Riesgo de la Empresa (ERM)

Enterprise Risk Management Integrated Framework

Los 8 componentes del coso II están relacionados entre sí. Estos procesos deben ser efectuados, por el director, la gerencia y los demás miembros del personal de la empresa a lo largo de su organización. Los 8 componentes están alineados con los 4 objetivos, donde se considera las actividades en todos los niveles de la organización.

La Administración de riesgos de la empresa (ERM) COSO describe en su marco basado en principios tales como:

- ❖ La definición de administración de riesgos de la empresa
- ❖ Los principios críticos y componentes de un proceso de administración de riesgo corporativo efectivo
- ❖ Pautas para las empresas, para que ellas sean capaces de administrar sus riesgos
- ❖ Criterios para determinar si la administración de riesgo de la empresa es efectiva

2.15.1 Conceptos claves del COSO II

- Administración del riesgo en la determinación de la estrategia
- Eventos y riesgos
- Apetito de riesgo
- Tolerancia al riesgo
- Visión de portafolio de riesgo

Administración de riesgos: Proceso efectuado por el Directorio, Gerencia y otros miembros del personal, aplicado en el establecimiento de la estrategia y a lo largo de la organización,

diseñados para identificar eventos potenciales que puedan afectarla y administrar riesgos de¹⁶ acuerdo a su apetito de riesgos, de modo de proveer seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos de la organización.

Eventos y riesgos: Se debe identificar eventos y riesgos potenciales que afectan la implementación de las estrategias o el logro de los objetivos, con impacto positivo, negativo o ambos.

Apetito de riesgo: Es la cantidad de riesgo en un nivel amplio que una empresa está dispuesta a aceptar para generar valor.

Tolerancia al riesgo: Es nivel aceptable de desviación en relación con el logro de los objetivos. Se alinea con el apetito de riesgo.

Visión de portafolio de riesgos:

- ✓ ERM propone que el riesgo sea considerado desde una perspectiva de la entidad en su conjunto o de portafolio de riesgos
- ✓ Permite desarrollar una visión de portafolio de riesgos tanto a nivel de unidades de negocio como a nivel de la entidad
- ✓ Es necesario considerar como los riesgos individuales se interrelacionan
- ✓ Permite determinar si el perfil de riesgo residual de la entidad está acorde con su apetito de riesgo global

2.15.2 Descripción del Componente COSO II

- 1. Ambiente interno.-** Sirve como la base fundamental para los otros componentes del ERM, dándole disciplina y estructura. Dentro de la empresa sirve para que los empleados creen conciencia de los riesgos que se pueden presentar en la empresa.
- 2. Establecimiento de objetivos.-** Es importante para que la empresa prevenga los riesgos, tenga una identificación de los eventos, una evaluación del riesgo y una clara respuesta a los riesgos de la empresa.
- 3. Identificación de eventos.-** Se debe identificar los eventos que afectan los objetivos de la organización aunque estos sean positivos, negativos o ambos, para que la empresa los pueda enfrentar y proveer de la mejor forma posible.

¹⁶http://es.slideshare.net/scry01/coso-y-coso-erm?qid=0636253a-4f56-4855-af60-f727b7b81e46&v=default&b=&from_search=4

Eventos externos:

- La economía
- El comercio
- Catástrofes
- Medio ambiente
- Políticas de gobierno
- Cambios de ámbitos sociales
- Tecnología

Eventos internos:

- La infraestructura
- El personal
- Procesos

- 4. Evaluación de riesgos.-** En la evaluación de riesgos se mezclan los potenciales eventos futuros relacionados a la entidad y sus objetivos, lo que considera en el análisis del tamaño de la estructura, la complejidad de los procesos, funciones y el grado de regulación de sus actividades, entre otros.
- 5. Respuesta al riesgo.-** Una vez evaluado el riesgo la gerencia identifica y evalúa posibles respuestas al riesgo en relación a las necesidades de la empresa.

Las respuestas al riesgo pueden ser:

Evitarlo: se discontinúan las actividades que generan riesgo.

Reducirlo: se reduce el impacto o la probabilidad de ocurrencia o ambas.

Compartirlo: se reduce el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.

Aceptarlo: no se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.

- 6. Actividades de control.-** Son las políticas y procedimientos para asegurar que las respuestas al riesgo se lleve de manera adecuada y oportuna.

Tipos de actividades de control: preventiva, detectivas, manuales, computarizadas o controles gerenciales.

7. **Información y comunicación.-** La información es necesaria en todos los niveles de la organización para hacer frente a los riesgos identificando, evaluando, y dando respuesta a los riesgos.
8. **Monitoreo.-** Sirve para monitorear que el proceso de administración de los riesgos sea efectivo a los largo del tiempo y que todos los componentes del marco ERM funcionen adecuadamente.

El monitoreo se puede medir a través de :

- Actividades de monitoreo continuo
- Evaluaciones puntuales(Cuarezma, 2014)
- Una combinación de ambas formas

2.16 Alcance

La auditoría de gestión puede abarcar a toda entidad o parte de ella, en este último caso por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc.

Pero el alcance también comprende la cobertura a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominada operaciones corrientes.¹⁷

La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse principalmente lo siguiente:

- a) Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- b) Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos
- c) Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo o sea de operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados

¹⁷ PORRAS V. Carlos, Auditoría Interna y Auditoría de Gestión, Primera edición, pág. 98,99.

- d) Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa
- e) Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleos u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.
- f) Debe existir acuerdo entre los administradores y auditados en la primera fase de Auditoría de Conocimiento Preliminar, porque permite delimitar la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.

2.17 Riesgo de Auditoría

Se considera como la posibilidad de que un evento o acción afecte adversamente a los objetivos de la empresa; es decir es el riesgo de que el área que se está examinando contenga errores o irregularidades no detectadas, una vez que la auditoría ha sido completada. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de tal modo que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

- ❖ Criterio profesional del auditor
- ❖ Regulaciones legales y profesionales
- ❖ Identificar errores con efectos significativos¹⁸

2.17.1 Clasificación de los riesgos de Auditoría

- **Riesgo Inherente.-** Es la posibilidad de que ocurran errores importantes generados en la información y características de la entidad.
- **Riesgo de Control.-** Está asociado con la posibilidad de que los procedimientos de control interno, incluyendo a la unidad de auditoría interna, no pueden prevenir o detectar errores.

¹⁸ PORRAS V. Carlos, Auditoría Interna y Auditoría de Gestión, Primera edición, pág.109

- **Riesgo de Detección.**-Existe al aplicar los programas de auditoría, cuyos procedimientos no son suficientes para descubrir errores o irregularidades.

2.17.2 Evaluación de riesgos

Es una actividad que debe practicar la dirección en cada entidad privada, pues ésta debe conocer los riesgos con los que se enfrenta; pues será verificada por los auditores internos, para asegurar que los objetivos, enfoque, alcance y los procedimientos hayan sido apropiadamente ejecutados en las distintas áreas o niveles de la organización.

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

1. Los objetivos que deben ser establecidos y comunicados
2. Identificación de los riesgos internos y externos
3. Gestión del cambio
4. Evaluación de los objetivos, de los riesgos, y gestión del cambio

En la identificación de los riesgos de la empresa se debe considerar los siguientes factores:

- a) **Externos:** Los avances tecnológicos las necesidades y expectativas de los clientes, la vigencia de nuevas normas y reglamentos, los desastres naturales y los cambios económicos.
- b) **Internos:** Los daños en los sistemas informáticos, la calidad de empleados, los métodos de formación y motivación, los cambios de responsabilidades de los directivos, la naturaleza.¹⁹

La identificación de los riesgos también tiene que ser a nivel de cada actividad de la institución, especialmente en las unidades o funciones más importantes, como producción, desarrollo tecnológico, administración de bodegas, etc., que contribuyen para que también se mantenga un nivel aceptable de riesgo para el conjunto de la entidad.

¹⁹ PORRAS V. Carlos, Auditoría Interna y Auditoría de Gestión, Primera edición, pág.109,110

El componente EVALUACION DE LOS RIESGOS, debe ser evaluado considerando los siguientes factores:

2.18 Pruebas de Auditoría

Son técnicas o procedimientos que utiliza el auditor para obtener la evidencia que compruebe o fundamente su dictamen u opinión de la auditoría.

Pruebas Sustantivas: Son los procedimientos que permiten obtener las evidencias para sustentar el informe de la auditoría con estas pruebas se pueden implementar controles que no han sido establecidos por la entidad

Pruebas de Cumplimiento: Son aquellas que permiten verificar el funcionamiento de los controles tal como se encuentran prescritos en las normas, manuales entre otros que aseguran o confirman la comprensión de los controles implantados por la entidad

2.19 Métodos de evaluación

Para la evaluación de control interno se utiliza diversos métodos, entre los más conocidos los siguientes:

2.19.1 Cuestionarios

Consiste en diseñar cuestionarios sobre la base de preguntas que deben ser contestadas por el personal responsable de las distintas áreas de la entidad, bajo examen, en las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito.

En las entrevistas, no solo se procura obtener un si, no, sino que se trata de obtener el mayor número de evidencias; posterior a la entrevista, necesariamente debe validarse las respuestas y respaldarlas con documentación probatoria.

2.19.2 Flujogramas

Consiste en revelar y describir objetivamente los procesos aplicados por las áreas examinadas por la Auditoría.

Este método es más técnico para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite ver claramente el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles ²⁰

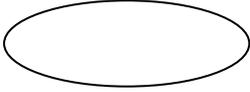
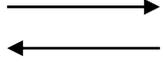
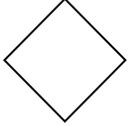
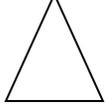
Para la preparación deben seguir los siguientes pasos:

1. Determinar la simbología
2. Diseñar el flujograma
3. Explicar cada proceso junto al flujo o en hojas adicionales

A continuación se presenta la simbología de flujogramación:

²⁰ PORRAS V. Carlos, Auditoría Interna y Auditoría de Gestión, Primera edición, pág.123

Tabla 3: Simbología de flujogramas

	Identifica el inicio de un proceso, señalando el cargo del funcionario responsable, también señala la terminación del mismo
	Identifica un documento o formulario, en una esquina se identifica si es original, primera copia, segunda copia, etc.
	Identifican el flujo o la secuencia en el proceso
	El contenido de este símbolo describe una actividad a ejecutar
	Este símbolo significa los puntos en los cuales es necesaria una decisión o un control y permite diferenciar las alternativas posibles
	Conector a otra parte del proceso
	Símbolo que identifica el archivo de documentos

2.19.3 Matrices

El uso de matrices permite una mejor localización de debilidades de control interno. Para su elaboración, debe llevarse a cabo los siguientes procedimientos previos:

- Completar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los empleados y el tipo de funciones que desempeña.²¹
- Evaluación colateral del control interno

²¹ PORRAS V. Carlos, Auditoría Interna y Auditoría de Gestión, Primera edición, pág. 126

2.19.4 Combinación de métodos

Ninguno de los métodos por si solos permiten la evaluación eficiente de la estructura del control interno, pues se requiere la aplicación combinada de métodos.

Para la selección del método o métodos es necesario considerar las ventajas y desventajas que tienen cada uno de ellos, las mismas que constan en el cuadro que se presenta a continuación:

Tabla 4: Ventajas y Desventajas de la combinación de métodos

Cuestionarios	
Ventajas: <ul style="list-style-type: none">• Facilidad en su aplicación• Rapidez en resultados• Preciso	Desventajas: <ul style="list-style-type: none">• Se refiere a controles existentes• La respuesta es precisa• En ocasiones no está actualizado
Flujogramas	
Ventajas: <ul style="list-style-type: none">• Delimita pasos a seguir• Ilustra pasos de operaciones• Utiliza simbología(htt2)	Desventajas: <ul style="list-style-type: none">• Utilización de lenguaje gráfico deficiente• Diagramas no técnicos• Comprensión de la presentación gráfica
Descriptivo	
Ventajas: <ul style="list-style-type: none">• Analiza actividades• Detalla procesos por escrito• Describe normas de control	Desventajas: <ul style="list-style-type: none">• Al existir procesos amplios se complica la descripción• Estilo de redacción• Comprensión de la descripción del proceso

2.20 Muestreo en la Auditoria

Durante el examen el auditor obtiene evidencia confiable y pertinente, suficiente para darle una base razonable sobre la cual emitirá un informe. Los procedimientos de auditoría que

brindan esa evidencia no pueden aplicarse a la totalidad de las operaciones de la empresa, sino que se restringen a algunos de ellos, este conjunto de operaciones constituye una muestra.

Es necesario que el equipo de auditoría de acuerdo al grado de riesgo obtenido en la evaluación de control interno, defina el plan de muestreo acorde con el objetivo determinado.

Al diseñar el plan de muestreo considerará los siguientes factores:

- ◆ Determinar el propósito de la prueba²²
- ◆ El universo de la muestra
- ◆ Los procedimientos de auditoría a aplicar
- ◆ El riesgo de los niveles de precisión aceptables y la posibilidad de error
- ◆ La selección del método del muestreo

2.21 Elementos

Para que sea una evidencia auditoría, se requiere la unión de dos elementos:

Evidencia suficiente (característica cuantitativa) y Evidencia competente (característica cualitativa), proporcionan al auditor la convicción necesaria para tener una base objetiva en su examen:

- a) **Evidencias Suficientes.-** Cuando éstas son en la cantidad y en los tipos de evidencia, que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.
- b) **Evidencias Competentes.-** Cuando, de acuerdo a su calidad son válidas y relevantes

Clases:

- a) **Física.-** Que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.
- b) **Testimonial.-** Que es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.
- c) **Documental.-** Son los documentos logrados de fuente externa o ajena a la entidad.

²² PORRAS V. Carlos, Auditoría Interna y Auditoría de Gestión, Primera edición, pág.142

- d) **Analítica.-** Es la resultante de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

2.22 Técnicas Más Utilizadas²³

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Se considera importante a continuación definir las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo.

²³PORRAS V., Carlos Auditoría Interna y Auditoría de Gestión. Primera Edición. Pág.141.142

Tabla 5: Técnicas de Auditoría de Gestión

Técnicas más utilizadas de la auditoría de gestión		
<p>Comparación.-Es la relación que existe entre dos o más aspectos para observar la similitud o diferencia entre ellos.; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada, o los resultados de la auditoria con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto.</p>	<p>Observación.- Es la verificación ocular que realiza el auditor para cerciorarse como se ejecutan las operaciones.</p>	<p>Rastreo.- Es el seguimiento de una operación de un punto a otro dentro de su procedimiento.</p>
<p>Indagación.-Es la obtención de la información verbal a través de averiguaciones y conversaciones con funcionarios de la entidad sobre las operaciones que se encuentran relacionadas especialmente de hechos o aspectos no documentados.</p>	<p>Entrevista.- Se realiza entrevistas a funcionarios de la empresa auditada y a terceros con el fin de obtener información que requiere ser confirmada y documentada.</p>	<p>Encuesta.-Se realiza las encuestas preferible directamente o por correo con el objetivo de recibir la información de un universo, mediante el uso de cuestionarios para posteriormente ser tabulados y obtener los resultados deseados.</p>

Análisis.- Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, proceso.	Conciliación.- Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes.	Confirmación.- Obtener constatación de una fuente independiente de la entidad bajo examen y sus registros, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación.
Tabulación.- Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones.	Comprobación.- Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad.	Cálculo.- Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros.
Revisión selectiva.- Consiste en una breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones con el propósito de analizar los aspectos que no son normales y requieren una atención especial.	Inspección.- Es una técnica que involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores, con el objeto de demostrar su existencia y autenticidad, en el momento de la aplicación se debe combinar otras técnicas como: rastreo, análisis, tabulación, indagación, comprobación, observación, comparación.	Verificación.- Está asociada con el proceso de auditoría, asegura que las cosas son como deben ser, podría verificarse operaciones del período que se audita y otras de períodos posteriores.
Investigación.- Examina acciones,	Evaluación.- Es el proceso de arribar a una	Síntomas.- Son los indicios de algo

<p>condiciones, acumulaciones y procesamientos de activos y pasivos y las operaciones relacionadas con éstos.</p>	<p>conclusión de auditoría a base de las evidencias disponibles.</p>	<p>que está sucediendo o va a ocurrir, que advierten al auditor de la existencia de un área crítica o problema y que le orienta para que haga énfasis en el examen de determinados rubros, áreas u operaciones, para definir las técnicas a utilizarse y obtener la evidencia requerida.</p>
<p>Intuición.-Es la capacidad de respuesta o reacción rápida manifestada por auditores con experiencia ante la presencia de ciertos síntomas que inducen a pensar en la posibilidad de un hallazgo</p>	<p>Sospecha.-Es la acción de desconfiar de una información que por alguna razón o circunstancia no se le otorga el crédito suficiente, la sospecha obliga a que el auditor valide dicha información y obtenga documentación probatoria.</p>	<p>Síntesis.-Preparación resumida de hechos, operaciones o documentos de carácter legal, técnico, financiero, administrativo o de otra índole.</p>

Muestreo estadístico.-Es la aplicación de los procedimientos de auditoría a una proporción inferior al ciento por ciento de las operaciones de un proyecto, programa o actividad, con el propósito de evaluar las características y de inferir a su universo.

2.23 Papeles de trabajo

Los papeles de trabajo constituyen la constancia escrita del trabajo del trabajo realizado por el auditor, cuyas conclusiones son las bases de la opinión reflejada en el informe de auditoría.

El auditor trabaja con documentos propiedad del cliente, los procedimientos de revisión e inspección aplicados quedan reflejados en los papeles de trabajo, estos comprenden la totalidad de los documentos o recibidos por el auditor.- Constituyen un compendio de la información utilizada y de las pruebas efectuadas en la ejecución de su trabajo, junto con las decisiones tomadas para llegar a formar la opinión de auditoría.

El objetivo fundamental de los papeles de trabajo es suministrar evidencia de los procedimientos de trabajo realizados y los comentarios detallados que respaldan la opinión, adicionalmente, pueden numerarse otros objetivos, como los siguientes:

- ✓ Planificar, coordinar y organizar las distintas fases del trabajo de auditoría
- ✓ Constituir un registro histórico de la información contable y los procedimientos empleados.
- ✓ Servir de fuente de información y guía para la elaboración de futuros papeles de trabajo
- ✓ Ayudar al auditor a asegurarse de la correcta realización del trabajo
- ✓ Permitir el control del trabajo realizado mediante la revisión de los papeles de trabajo por un tercero competente.

Los papeles de trabajo deben prepararse a medida que se realiza el trabajo de auditoría y deben ser lo suficientemente claros como para permitir a un auditor sin un conocimiento previo, el seguimiento de las incidencias de3l trabajo y la comprobación de que la auditoría se haya efectuado conforme a las normas aplicables.- Deberán ser diseñados de manera que se consiga la más eficiente y económica realización del trabajo.²⁴

²⁴ AGUIRRE, Juan M., Auditoría y Control Interno, Editorial Cultural de ediciones S.A., Edición MMVI, Madrid España, Año 1990, pág. 33-36

Los papeles de trabajo son susceptibles de normalización, lo que mejora la eficacia de su preparación y revisión. Deben indicar las comprobaciones y verificaciones efectuadas, así como las conclusiones a las que se hubiera llegado.

Entre los papeles de trabajo más utilizados podemos enumerar los siguientes:

- ✓ Cuestionarios y programas
- ✓ Memorándum elaborados por el auditor
- ✓ Cédulas sumarias
- ✓ Descripciones de los sistemas contables y administrativos
- ✓ Confirmaciones recibidas de terceros
- ✓ Documentos significativos
- ✓ Detalles de composición de cuentas

El auditor puede llegar a un acuerdo con el cliente para que su personal prepare determinados papeles de trabajo, estos papeles serán revisados por el auditor y posteriormente tendrán la misma consideración que los elaborados por el propio auditor.

Los objetivos de los papeles de trabajo son los siguientes:

Principales:

Respaldar el contenido del informe preparado por el auditor

Cumplir con las normas de auditoría emitidas por la Contraloría General.

Secundarias:

Sustentar el desarrollo del trabajo del auditor. El auditor ejecutará varias tareas personalmente o con la ayuda de sus operativos, las cuales requieran cierta secuencia y orden para cumplir con las normas profesionales.

Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permitan al auditor formarse una opinión del manejo financiero administrativo de la entidad.

Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero

Constituir un elemento muy importante para la programación de exámenes posteriores de la misma entidad o de otras similares.

Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos contables entre otros.

Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor, los papeles de trabajo preparados con profesionalismo, sirven como evidencia del trabajo del auditor, posibilitando su utilización como elementos de juicio en acciones en su contra.

Los papeles de trabajo son de propiedad de las unidades de auditoría de la Contraloría y entidades públicas, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo por el lapso de cinco años y en un archivo pasivo por hasta veinte cinco años, únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial.

Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas y archivos que son de dos clases:

Archivo Permanente o continuo.- Este archivo permanente contiene información de interés o útil para más de una auditoría o necesarios para auditorías subsiguientes.

La primera hoja de este archivo permanente se puede resumir en los puntos siguientes:

Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos que tienen vigencia en un período de varios años.

Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas.

Conservar papeles de trabajos que serán utilizados durante varios años y que no requieren ser preparados año tras año, ya que no se ha operado ningún cambio.

La mayor parte de información se obtiene en la primera auditoría, pero como se indicó su utilización es en ésta y futuras auditorías. Es necesario que en cada auditoría se vaya actualizando su información.

2.24 Hallazgos de Auditoría

Se lo emplea para referirse a cualquier situación deficiente y relevante que se determine por medio de la aplicación de los diferentes componentes, debiendo ser estructurado de acuerdo a sus atributos (condición, criterio, causa, efecto).

2.24.1 Atributos del Hallazgo

Condición.- La realidad encontrada, son todas las situaciones deficientes encontradas por el auditor en relación con una actividad, operación o transacción y refleja el grado en que los criterios están siendo logrados o aplicados

Criterio.- Como debe ser (la norma, la ley, el reglamento)

Causa.- Que originó la diferencia encontrada

Efecto.- Que efecto puede ocasionar la diferencia encontrada

2.25 Parámetros e indicadores de gestión

2.25.1 Indicadores de gestión

Se entiende por indicadores de gestión a los criterios que se utilizan para evaluar el comportamiento de las variables. El indicador es la identificación de la realidad.

Los indicadores pretenden valorar las modificaciones (variaciones) de las características de la unidad y análisis establecido.

Es la relación entre las metas, los objetivos y los resultados.

Para construir indicadores se puede guiar respondiendo las siguientes preguntas:

¿Qué se quiere medir?

¿A qué nivel de profundidad se quiere llegar?

¿Con que información se cuenta?

¿De dónde se obtendrá la información?

Indicadores de economía:

Es el uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado. Consiste en reducir al mínimo el costo de los recursos utilizados para desempeñar una actividad a un nivel de calidad apropiado.

$$\text{Costo total de nómina} = \frac{\text{total nómina de personal por nivel (Gerencia, unidad Administrativa)}}{\text{Valor total nómina de la entidad}}$$

Indicadores de eficacia:

Son los que permiten determinar, cuantitativamente, el grado de cumplimiento de una meta en un período determinado el ejercicio de los resultados en relación al presupuesto asignado.

La eficacia, es la capacidad de lograr los objetivos y metas programados con los recursos disponibles y en un tiempo determinado.²⁵

$$\text{Cantidad} = \frac{\text{Número de Servicios Prestados (Programa o Actividad)}}{\text{Número de Servicios Proyectados (Programa o Actividad)}}$$

Indicadores de eficiencia:

Se aplica para medir la relación establecida entre las metas alcanzadas y los recursos ejercidos para tal fin.

²⁵MALDONADO, Milton K., Auditoria de Gestión control y evaluación de Eficiencia, Eficacia, Economía, Ética, Ecología, Cuarta edición, Año 2011 pág. 86,87

Eficiencia es el cumplimiento de los objetivos y metas programados con el mínimo de recursos disponibles.

La eficiencia se logra cuando, habiéndose elaborado adecuadamente la programación y el presupuesto, se cumple las metas programadas, ejerciendo racionalmente el presupuesto autorizado: un programa o una acción será más eficiente cuando logre alcanzar propósitos con el menor costo.

$$\text{Nivel de aprobación de pruebas} = \frac{\text{Total personas que aprobaron pruebas}}{\text{Total de personas capacitadas}}$$

Indicadores de productividad:

Se utilizan para determinar el rendimiento de uno o varios trabajadores, en la consecución de una meta o en la ejecución de una tarea asignada en una unidad de tiempo.

La productividad se define con la relación entre los bienes o servicios productivos y los insumos requeridos, en un periodo determinado.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Volumen de Producción o Prest. Servicios}}{\text{Volumen de insumos (Costos)}}$$

2.25.2 Uso de indicadores en Auditoría de Gestión

El uso de indicadores en la auditoría, permite medir:

- ✚ La eficiencia y economía en el manejo de recursos
- ✚ Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia)

- ✚ El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad).

CAPÍTULO III

3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA MEGAMAXI

3.1 Análisis FODA

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa y organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.- De entre estas cuatro variables, tanto de fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que resulta posible actuar directamente sobre ellas.

En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil sino imposible poder modificarlas.

3.1.1 Análisis Interno

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.²⁶

Fortalezas.- Son los recursos y capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

²⁶OROZCO, Edgar, Organización y Métodos, Año 2009 pág. 11,12

¿Qué consistencia tiene la empresa?

¿Qué ventajas hay en la empresa?

¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?

¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?

¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Debilidades.- Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

Las debilidades también son consideradas como aquellas desventajas o factores que provocan vulnerabilidad en la organización.

Algunas de las preguntas que pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede evitar?

¿Que se debería mejorar?

¿Qué desventajas hay en la empresa?

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

3.1.2 Análisis Externo

La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

Oportunidades.-Son aquellas posibilidades favorables que se deben reconocer o descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Amenazas.- Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización

Tabla 6: Análisis FODA

ANÁLISIS FODA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis Interno	<p>Marca propia.- comercialización de los productos Supermaxi</p> <p>Incentivos Económicos.- Existe un porcentaje por ventas para los asesores comerciales, y por una excelente atención al cliente se entrega un bono adicional</p> <p>Ofertas continuas.- Convenios comerciales para ofertar diferentes productos</p> <p>Estructura de la empresa.- La organización, presentación y limpieza tanto de los locales como de los artículos</p> <p>Fuerza laboral.- Talento humano joven</p>	<p>Capacitaciones.-Falta de seguimiento al personal en el cumplimiento de las diferentes capacitaciones</p> <p>Incompatibilidad de funciones.- El personal no tiene claras las funciones que debe desempeñar, ya que no cuentan con un manual</p> <p>Reclutamiento Interno.- En el caso de ascensos de personal no se aplica pruebas de aptitud</p> <p>Rutina.- El personal posee malos hábitos mostrando resistencia al cambio</p> <p>Trabajo en equipo.-No todos colaboran en el trabajo encomendado, por falta de la comunicación y desarrollo del bien común en el trabajo en equipo</p>

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Análisis Externo	<p>Campaña ecológica.-Compromiso con el medio ambiente a través del desarrollo de una campaña de concientización social y ecológica “<i>Una funda por el planeta</i>”</p> <p>Ubicación geográfica estratégica.-Las instalaciones de Megamaxi se ubican en un punto estratégico (centro del país), de tal manera que facilita el acceso de gran parte del mercado de consumo</p> <p>Publicidad .- En televisoras locales e internet, utilizándolos como medios para publicar sus productos de manera más fácil y completa</p> <p>Consumo.- Megamaxi se ha apropiado de un mercado potencial de consumo el cual ha sabido mantener en crecimiento</p> <p>Mente del consumidor.- Megamaxi se ha apropiado de la mente del consumidor pues su nombre es una marca de consumo masivo</p>	<p>Transporte.- Regulación de transporte de productos</p> <p>Atención al cliente.-Exiguas políticas de atención al cliente</p> <p>Productos.- No todos los productos que se comercializan son de óptima calidad</p> <p>Competencia.-No prestar atención a la competencia y perder ventaja en el mercado</p> <p>Crecimiento de Mini-mercados.-La creciente ola de mini-mercados que ha estado incrementándose en forma progresiva</p>

3.1.3 Matriz de correlación fortalezas y oportunidades

Esta matriz permitirá establecer la relación entre los factores internos y externos, priorizar los hechos o tendencias más importantes que cooperan al logro de los objetivos de la empresa o favorecen su desarrollo; para lo cual la ponderación se realizará de acuerdo a lo siguiente:

- 1.- Si la fortaleza tiene relación con la oportunidad = 5
- 2.- Si la fortaleza no tiene relación con la oportunidad=1
- 3.- Si la fortaleza y la oportunidad tienen mediana relación=3

Tabla 7: Matriz de correlación fortalezas y oportunidades

F	F1	F2	F3	F4	F5	TOTAL
O	Comercialización de los productos Supermaxi	Existe un porcentaje por ventas para los asesores comerciales, y por una excelente atención al cliente se entrega un bono adicional	Convenios comerciales para ofertar diferentes productos	La organización, presentación y limpieza tanto de los locales como de los artículos	Talento humano joven	
O1 Compromiso con el medio ambiente a través del desarrollo de	3	1	1	3	1	9

una campaña de concientización social y ecológica “ <i>Una funda por el planeta</i> ”						
O2 Ubicación geográfica estratégica de las instalaciones (centro del país)	5	1	3	1	1	11
O3 Publicidad en televisoras locales e internet	5	1	5	3	3	17
O4 Mercado potencial de	5	3	3	1	3	15

consumo						
O5 Megamaxi se apropiado de la mente del consumidor pues su nombre es una marca de consumo masivo.	3	1	3	5	3	15
TOTAL	21	7	15	13	11	67

Fuente: Megamaxi Recursos Humanos

Elaborado por: Los autores de la tesis

3.1.4 Matriz de correlación debilidades y amenazas

Esta matriz permitirá establecer la relación entre las variables internas y externas, y priorizar los hechos o tendencias más relevantes que dificultan el desarrollo operativo; para lo cual la ponderación se realizará de acuerdo a lo siguiente:

- 1.- Si la debilidad tiene relación con la amenaza =5
- 2.- Si la debilidad no tiene relación con la amenaza=1
- 3.- Si la debilidad y la amenaza tienen mediana relación=3

Tabla 8: Matriz de correlación debilidades y amenazas

D A	D1 Falta de seguimiento al personal en el cumplimiento de las diferentes capacitaciones	D2 El personal no tiene claras las funciones que debe desempeñar, ya que no cuentan con un manual	D3 En el caso de ascensos de personal no se aplica pruebas de aptitud	D4 El personal posee malos hábitos mostrando resistencia al cambio	D5 Falta de trabajo en equipo.	TOTAL
A1 Regulación de transporte de productos	1	3	1	1	3	9
A2 Exiguas políticas de atención al cliente	5	3	1	3	5	17
A3 No todos los	1	1	1	1	1	5

productos que se comercializan son de óptima calidad						
A4 No prestar atención a la competencia y perder ventaja en el mercado	3	3	1	3	3	13
A5 La creciente ola de mini-mercados que ha estado incrementándose en forma progresiva	5	1	1	1	3	11
TOTAL	15	11	5	9	15	55

Fuente: Megamaxi Administrativo

Elaborado por: Los autores de la tesis

3.1.5 Matriz priorizada

Esta matriz muestra un resumen de los principales factores tanto internos como externos; fortalezas y oportunidades que cooperan al desarrollo en todos los aspectos, así como también las debilidades y amenazas que dificultan el normal desenvolvimiento de actividades

Tabla 9: Matriz priorizada

Código	Variable
FORTALEZAS	
F5	Talento humano joven
F2	Existe un porcentaje por ventas para los asesores comerciales, y por una excelente atención al cliente se entrega un bono adicional
F1	Comercialización de los productos Supermaxi
F4	La organización, presentación y limpieza tanto de los locales como de los artículos
F3	Convenios comerciales para ofertar diferentes productos
DEBILIDADES	
D1	Falta de seguimiento al personal en el cumplimiento de las diferentes capacitaciones
D2	El personal no tiene claras las funciones que debe desempeñar, ya que no cuentan con un manual
D3	En el caso de ascensos de personal no se aplica pruebas de aptitud
D4	El personal posee malos hábitos mostrando resistencia al cambio

D5	Falta de trabajo en equipo.
OPORTUNIDADES	
O1	Compromiso con el medio ambiente a través del desarrollo de una campaña de concientización social y ecológica <i>“Una funda por el planeta”</i> .
O2	Ubicación geográfica estratégica de las instalaciones (centro del país).
O4	Mercado potencial de consumo.
O3	Publicidad en televisoras locales e internet,
O5	Megamaxi se apropiado de la mente del consumidor pues su nombre es una marca de consumo masivo.
AMENAZAS	
A5	La creciente ola de mini-mercados que ha estado incrementándose en forma progresiva.
A1	Regulación de transporte de productos
A2	Exiguas políticas de atención al cliente
A4	No prestar atención a la competencia y perder ventaja en el mercado.
A3	Marcas de la competencia con un buen posicionamiento de mercado.

Fuente: Megamaxi Administrativo

Elaborado por: Los autores de la tesis

3.1.6 Matriz de problema medio interno (debilidades)

Tabla 10: Análisis del medio interno

N°	Manifestaciones /Críticos	Causas	Efectos
1	Falta de seguimiento al personal en el cumplimiento de las diferentes capacitaciones	Trabajo mediocre	Desventaja competitiva y fracaso empresarial
2	El personal no tiene claras las funciones que debe desempeñar, ya que no cuentan con un manual	Mala organización en la distribución de responsabilidades	Rendimiento deficiente en la empresa
3	En el caso de ascensos de personal no se aplica pruebas de aptitud	Baja capacidad en el desenvolvimiento de los nuevos cargos	Generación de problemas internos con el personal
4	El personal posee malos hábitos mostrando resistencia al cambio	Falta de confianza	Baja productividad y desmotivación
5	Falta de trabajo en equipo	Insuficiente reconocimiento al personal	Objetivos empresariales no alcanzados

Fuente: Megamaxi Administrativo

Elaborado por: Los autores de la tesis

3.1.7 Matriz de problema medio externo (amenazas)

Tabla 11: Análisis del medio externo

N°	Factores Críticos/ Amenazas	Causa	Efecto
1	La creciente ola de mini-mercados que ha estado incrementándose en forma progresiva	Inobservancia de la misión y visión por parte de la gerencia	Afectación negativa y económica en la empresa
2	Regulación de transporte de productos	Exceso de tráfico	Cambio de horarios en descarga de productos
3	Exiguas políticas de atención al cliente	Indiferencia y mala atención del personal	Disminución en la presencia de clientes en la empresa
4	No prestar atención a la competencia y perder ventaja en el mercado.	Mala estrategia y planeación en el dpto. de ventas	Profundas caídas de niveles de optimismo del personal
5	Marcas de la competencia con un buen posicionamiento de mercado	Falta de estudio de mercado	Pérdida de oportunidades de clientes y negocios

Fuente: Megamaxí Administrativa

Elaborado por: Los autores de la tesis

CAPÍTULO IV

4. AUDITORÍA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA MEGAMAXI

Archivo
Permanente

CLIENTE	MEGAMAXI
COMPONENTE	AUDITORÍA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
FECHA DE CIERRE	AL 31 DE DICIEMBRE 2012

4.1 ARCHIVO PERMANENTE

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	30/10/2013
Aprobado por:	C.U.D.G	30/10/2013

4.1.1 Índice

Gestión de recursos humanos de la Empresa Megamaxi

ARCHIVO PERMANENTE

Tabla 12: Índice de archivo permanente

ARCHIVO PERMANENTE	AP
Información general	AP 1
Hoja de marcas	AP 2
Programas de auditoría	AP 3

4.1.1.1 Información general

En 1945, Guillermo Wright Vallarino, un empresario ecuatoriano con gran visión comercial, abrió en el Centro Histórico de Quito, la Bodega La Favorita, un pequeño local de jabones, velas y artículos de importación. En esa época, contó con la participación de apenas tres accionistas, con una bien definida identidad, propósitos claros y una vanguardista visión de expansión. Tras años de trabajo y experiencia, en 1957 se inauguró el primer supermercado de autoservicio del país, lo que marca el inicio de lo que hoy es Corporación Favorita.

Corrían los años 90 y los directivos de en ese entonces Supermercados La Favorita, deseosos siempre de brindar un servicio de calidad a sus clientes, empezaron a darle forma a una mega idea: abrir tiendas de gran tamaño que reúnan bajo un mismo techo, la mejor oferta de productos y servicios. Siempre con un paso adelante de la competencia, llegaron a la conclusión que no era descabellado que en esos hipermercados se oferten alimentos, ropa, calzado, libros, electrodomésticos, artículos de audio, video, automotriz, entre muchas otras opciones, pues la intención era solo una: brindarle facilidades de compra a los clientes.

Misión

Mejorar la calidad y reducir el costo de la vida de nuestros clientes, colaboradores - asociados, proveedores, accionistas y la comunidad en general, a través de la provisión de productos y servicios de óptima calidad, de la manera más eficiente y con la mejor atención al público.

Visión

Ser la cadena comercial más eficiente y rentable de América ofreciendo la mejor atención al cliente.

Objetivos

- ✓ Proporcionar la mejor atención a todos nuestros clientes porque nuestro sueldo y nuestro trabajo dependen de su grado de satisfacción.

- ✓ Ofrecer nuevos servicios que permitan simplificar y ahorrar tiempo a nuestros clientes, en la elección de los productos que necesitan para hacerles la vida más fácil siendo nuestra gran ventaja competitiva.
- ✓ Lograr un compromiso de todos los colaboradores, observando y cumpliendo desde nuestros puestos de trabajo, la misión que debe formar parte de nuestro credo corporativo para llegar al éxito.
- ✓ Generar bienestar en los hogares Ecuatorianos
- ✓ Incrementar año a año el valor de nuestra compañía

Normas laborales y de comportamiento

El personal señala que para estar a gusto mientras trabajan, mantienen siempre la mejor actitud: ser amables con los clientes, directivos, jefes y compañeros de todas las áreas; productivos y se rigen al reglamento empresarial que contempla:

- Mantener una apariencia adecuada
- Usar el uniforme durante la jornada laboral sin olvidar portar la credencial
- Ser puntual y respetar el horario de trabajo
- Cuidar los bienes que están a tu cargo
- Mantenerte siempre alerta
- Tener actitud servicial para tratar al cliente, compañeros, jefes
- Manejar adecuadamente las emociones en situaciones de presión
- Si estás indispuerto o surge un imprevisto y no puedes asistir al trabajo, debes comunicarte con tu superior, mínimo dos horas antes

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	27/06/2013
Aprobado por:	C.U.D.G	27/06/2013

Base Legal

En 1971, el país vivió una verdadera ola de construcción de grandes centros comerciales; aprovechando esta coyuntura, abrimos el primer local de Supermaxi en el Centro Comercial Ñaquito, CCI.A partir de entonces, se consolida una nueva y próspera etapa de la empresa.

Hacia 1981 ya estábamos presentes en el CCI, en los centros comerciales América y en el sur de Quito. En 1998, es decir, 41 años más tarde, contamos con 2.967 accionistas.

Se trata del primer hipermercado del país. Además del servicio de supermercado cuenta con secciones en las que se ofrecen artículos de ropa, audio y video, línea blanca, ferretería, camping, hogar, decoración, entre otros. Las marcas exclusivas y de mediano acceso son las más usuales de encontrar.

La Empresa Megamaxi del Grupo Comercial La Favorita consta como contribuyente especial cuyas obligaciones tributarias son:

- ✓ Anexo de Relación de Dependencia
- ✓ Anexo Transaccional Simplificado
- ✓ Declaración del Impuesto a la Renta Sociedades
- ✓ Declaración de Retenciones en la Fuente
- ✓ Declaración Mensual de IVA

Valores

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Espíritu de Colaboración
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Iniciativa
- ✓ Profesionalismo

- ✓ Honradez
- ✓ Eficiencia, eficacia y efectividad en el Trabajo
- ✓ Diligencia
- ✓ Criterio
- ✓ Comunicación
- ✓ Lealtad
- ✓ Transparencia
- ✓ Honestidad

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	03/07/2013
Aprobado por:	C.U.D.G	03/07/2013

4.1.1.2 Hoja de marcas

Tabla 13: Hoja de marcas

MARCAS	SIGNIFICADO
Ö	Notas Aclaratorias
Σ	Sumatoria
√	Revisado o verificado
@	Hallazgo
±	Incumplimiento de Funciones
⌘	Incumplimiento de la normativa y reglamentos
I	Inexistencia de manuales
‡	No reúne requisitos
◇	No existe documentación
I	Expedientes desactualizados
Δ	Sustentado con evidencia

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	03/07/2013
Aprobado por:	C.U.D.G	03/07/2013

EMPRESA	MEGAMAXI
COMPONENTE	AUDITORIA DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS
FECHA DE CIERRE	AL 31 DE DICIEMBRE 2012

4.2 ARCHIVO CORRIENTE

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	30/10/2013
Aprobado por:	C.U.D.G	30/10/2013

4.2.1 Índice

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE MEGAMAXI DE LA CIUDAD DE
AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA**

ARCHIVO CORRIENTE

Tabla14: Índice de archivo corriente

ARCHIVO CORRIENTE	AC
FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR	
Programa de Auditoría de Gestión	PAG
Estructura organizacional	EO
Evaluación de la Misión y Visión	EMV
Cuestionarios de Análisis Misión y Visión	CP1
FASE II PLANEACION	
Programa de Auditoría de Gestión	PA
Cuestionario de Organización	CO
Cuestionario de Planeación	CPL
Cuestionario de Control	CC
Cuestionario de Personal	CP
Cuestionario de Dirección	CD
Matriz de Ponderación del cuestionario de Control Interno	MP
Determinación del riesgo	DR
Resumen de los resultados de la Evaluación	RE
FASE III EJECUCION	
Evaluación y Análisis de Funciones	EA
Evaluación y Análisis del Perfil de Personal	EAP

Proceso de Selección del Recurso Humano	PRH
Proceso de Vinculación del Nuevo Personal	PV
Proceso de Ascenso del Recurso Humano	PA
Proceso de Evaluación de Desempeño	PED
Diagramas de Flujo	DF
Indicadores de Gestión	IG
Determinación de Hallazgos	DH
FASE IV INFORME DE LA AUDITORIA DE GESTION	
Comunicación de resultados	CR
Informe de Auditoría	IA
Cepeda Ulloa Diana Elizabeth	C.U.D.E
Cepeda Ulloa Diego Geovanny	C.U.D.G
González Chávez Marco Antonio	G.CH.M.A
Flores Barrionuevo Martha Alejandrina	F.B.M.A

4.2.2 Fase I Conocimiento Preliminar

4.2.2.1 Programa de auditoría de gestión

EMPRESA: Megamaxi

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de gestión de recursos humanos

PERIODO: 2012

OBJETIVO: Adquirir un conocimiento preliminar de la empresa Megamaxi de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua

Tabla15: Programa de auditoría fase I

Nº	PROCEDIMIENTO	REFERENCIA	RESPONSABLE	FECHA
1	Realice una visita inicial: obtener el conocimiento preliminar de la misión, visión y objetivos.	DG11/1	C.U.D.G	06/02/2013
2	Requiera la Base Legal, Organigrama Estructural, y disposiciones legales.	DG2 1/16	C.U.D.G	15/02/2013
3	Realice y aplique cuestionarios de la misión y visión	DG3 1/4	C.U.D.G	15/03/2013

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	17/03/2013
Aprobado por:	C.U.D.G	17/03/2013

4.2.2.2 Estructura organizacional

Megamaxi

Misión:

Mejorar la calidad y reducir el costo de la vida de nuestros clientes, colaboradores - asociados, proveedores, accionistas y la comunidad en general, a través de la provisión de productos y servicios de óptima calidad, de la manera más eficiente y con la mejor atención al público.

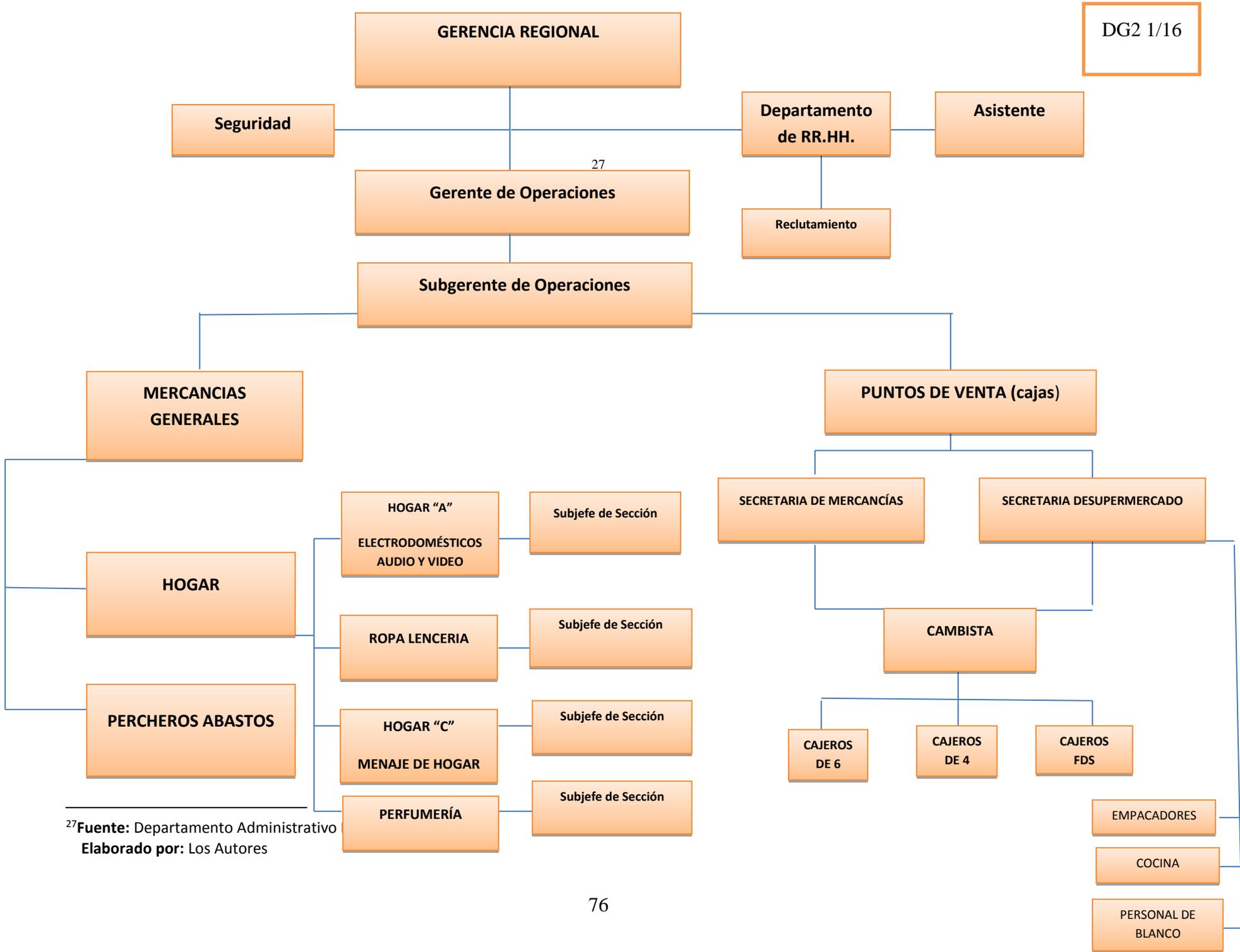
Visión:

Ser la cadena comercial más eficiente y rentable de América ofreciendo la mejor atención al cliente.

Objetivos:

- ✓ Proporcionar la mejor atención a todos nuestros clientes porque nuestro sueldo y nuestro trabajo dependen de su grado de satisfacción.
- ✓ Ofrecer nuevos servicios que permitan simplificar y ahorrar tiempo a nuestros clientes, en la elección de los productos que necesitan para hacerles la vida más fácil siendo nuestra gran ventaja competitiva.
- ✓ Lograr un compromiso de todos los colaboradores, observando y cumpliendo desde nuestros puestos de trabajo, la misión que debe formar parte de nuestro credo corporativo para llegar al éxito.
- ✓ Generar bienestar en los hogares Ecuatorianos
- ✓ Incrementar año a año el valor de nuestra compañía

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	06/02/2013
Aprobado por:	C.U.D.G	06/02/2013



²⁷Fuente: Departamento Administrativo
Elaborado por: Los Autores

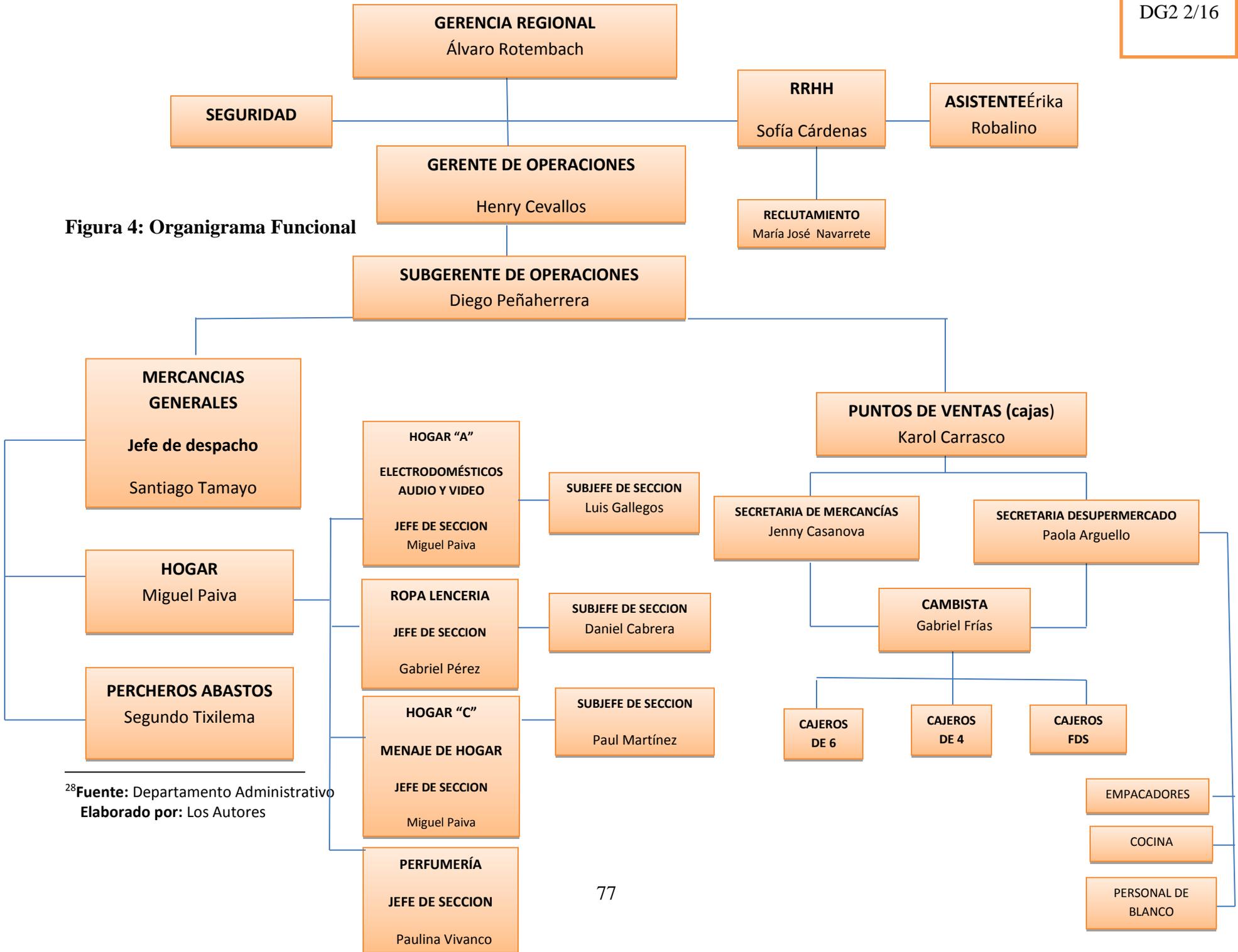


Figura 4: Organigrama Funcional

²⁸Fuente: Departamento Administrativo
Elaborado por: Los Autores

Funciones del personal de Megamax

Dependencia: Gerencia Regional

Nombre y Apellido: Álvaro Rotembach

Cargo: Gerente Regional

Funciones que desempeña

1. Dirigir y coordinar el trabajo de los departamentos que están a su cargo.
2. Realizar informes analíticos de la situación empresarial.

Dependencia: Recursos Humanos

Nombre y Apellido: Sofía Cárdenas

Cargo: Jefa de Recursos Humanos

Funciones que desempeña

1. Planificar el proceso de selección y formación del personal, incluyendo las tareas de descripción de los puestos; definición del perfil profesional; selección, inserción y formación del nuevo personal; así como la tramitación de desvinculaciones laborales.

Diseñar el sistema de retribución del personal, política de incentivos, establecimiento de niveles salariales de las diferentes categorías y evaluación de sus resultados.

2. Supervisar y controlar los pasivos laborales del personal activo (vacaciones, anticipos de prestaciones sociales, fideicomiso, etc.) y liquidaciones de prestaciones sociales, a objeto de cumplir con los procedimientos establecidos en la empresa.

3. Supervisar y revisar los procesos de nómina a fin de garantizar el depósito oportuno para los empleados y asignados de la empresa.
4. Supervisar y controlar el pago de los diferentes beneficios de Ley (utilidades, prestaciones sociales, vacaciones, entre otros), mediante el cumplimiento de los procedimientos internos de la empresa.

Dependencia: Recursos Humanos

Nombre y Apellido: Erika Robalino

Cargo: Asistente

Funciones que desempeña

1. Coordinar la ejecución de programas de capacitación y entrenamiento para los empleados, a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo, mejoramiento y actualización del personal, a través de la detección de necesidades de adiestramiento, la priorización de los cursos, talleres entre otros. De manera de asegurar el máximo aprovechamiento del talento humano y promover la motivación al logro, en términos personales y organizacionales.
2. Ejecutar tareas administrativas con respecto a la formalización de contratos de trabajo, gestión de nóminas y seguro social.
3. Realizar el proceso de desvinculación del personal, ya sea por despido, retiro voluntario o culminación de contrato, según lo establecido en la L.O.T. con el fin de cumplir con el plazo fijado por la empresa para la entrega oportuna de las liquidaciones.

4. Planificar y supervisar el Plan de Formación de Personal

Dependencia: Recursos Humanos

Nombre y Apellido: María José Navarrete

Cargo: Reclutamiento

Funciones que desempeña

1. Aplicar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del nuevo personal, a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos de la organización, mediante la aplicación de los procedimientos formales programados para facilitar al nuevo trabajador toda la información necesaria acerca de la estructura organizacional, funciones, objetivos de la empresa, política y objetivos de la calidad, de su puesto de trabajo, facilitando la adaptación del trabajador y su participación e identificación activa en la empresa.
2. Realizar el seguimiento del desarrollo de los recursos humanos a través de la creación de planes de formación, estudio del potencial del personal y evaluación de la motivación e incentivos.

Dependencia: Gerencia de Operaciones

Nombre y Apellido: Henry Cevallos

Cargo: Gerente de Operaciones

Funciones que desempeña

1. Promover el cumplimiento de los objetivos de empresa.
2. Cumplir los presupuestos mensuales que se imponen desde la gerencia regional.

Dependencia: Sub Gerencia de Operaciones

Nombre y Apellido: Diego Peñaherrera

Cargo: Sub Gerente de Operaciones

Funciones que desempeña

1. Manejar el área de mercancías generales de supermercado.
2. Revisar los planes de publicidad, promociones y exhibiciones.
3. Verificar el abastecimiento de perchas y su correcta presentación al público.

Dependencia: Sub Gerencia de Operaciones

Nombre y Apellido: Santiago Tamayo

Cargo: Jefe de Despacho

Funciones que desempeña

1. Tramitar los documentos necesarios que certifiquen el recibo o despacho de la mercancía ya que él es el directo responsable y así evitar reclamaciones futuras de que no me llevo tal producto o que se le entrego de más.
2. Realizar un control de inventarios diarios para que el esté enterado de que se está agotando o que productos tiene en mayor cantidad.
3. Recibir y verificar los productos que ingresan esto para estar seguro de que lo que se le anuncia en el documento correspondiente es lo que en realidad se le entrega.
4. Realizar devoluciones y saldos.

Dependencia: Sub Gerencia de Operaciones

Nombre y Apellido: Karol Carrasco

Cargo: Jefa de Cajas

Funciones que desempeña

1. Controlar y supervisar el comportamiento y desarrollo de las funciones del personal de cajas.
2. Reportar inmediatamente las irregularidades que se presenten con el manejo de los valores en las cajas.

Dependencia: Puntos de Venta

Nombre y Apellido: Jenny Casanova

Cargo: Secretaria de Mercancías

Funciones que desempeña

1. Presentar los informes de ventas diarios de mercancías.
2. Supervisar el trabajo y productividad de los cajeros.

Dependencia: Puntos de Venta

Nombre y Apellido: Paola Arguello

Cargo: Secretaria de Supermercado

Funciones que desempeña

1. Presentar los informes de ventas diarios de supermercado.

2. Supervisar el trabajo y productividad de los cajeros.

Dependencia: Puntos de Venta

Nombre y Apellido: Gabriel Frías

Cargo: Cambista

Funciones que desempeña

1. Coordinar los horarios de cajas, los turnos, y los memos de promociones.
2. Supervisar a los cajeros.
3. Surtir de monedas a los cajeros.
4. Depositar el trabajo en dinero y documentos que se generan a diario en ventas.
5. Supervisar que las hojas de caja se envíen correctamente.
6. Enviar los fondos iniciales para los cajeros.

Dependencia: Mercancías Generales

Nombre y Apellido: Miguel Paiba

Cargo: Jefe de Hogar

Hogar A ‘Electrodomésticos, audio y video’ y Hogar C ‘Menaje de Hogar’

Funciones que desempeña

1. Controlar Hogar A, Ropa y Lencería, y Hogar C.
2. Revisar que los encargados de cada sección tengan sus perchas impecables y ordenadas.
3. Supervisar que se entreguen los inventarios diarios a despacho.

Dependencia: Mercancías Generales

Nombre y Apellido: Gabriel Pérez

Cargo: Jefe de Sección de "Ropa y Lencería"

Funciones que desempeña

1. Revisar que los encargados de cada sección tengan sus perchas impecables y ordenadas.
2. Supervisar que se entreguen los inventarios diarios a despacho.

Dependencia: Mercancías Generales

Nombre y Apellido: Paulina Vivanco

Cargo: Jefe de Sección de Perfumería

Funciones que desempeña

1. Controlar que las perchas estén frenteadas, llenas, limpias y que cada producto conste con su respectivo precio.
2. Verificarla realización diaria del control de inventario de su sección.

Dependencia: Hogar A

Nombre y Apellido: Luis Gallegos

Cargo: Subjefe de Sección de Hogar A

Funciones que desempeña

1. Reemplazar al jefe de sección.
2. Mantener llena su percha.
3. Supervisar el normal desenvolvimiento de las funciones del personal a su cargo.

Dependencia: Ropa y Lencería

Nombre y Apellido: Daniel Cabrera

Cargo: Subjefe de Sección de Ropa y Lencería

Funciones que desempeña

1. Reemplazar al jefe de sección.
2. Mantener llena su percha.
3. Supervisar el normal desenvolvimiento de las funciones del personal a su cargo.

Dependencia: Hogar C

Nombre y Apellido: Paul Martínez

Cargo: Subjefe de Sección de Hogar C

Funciones que desempeña

1. Reemplazar al jefe de sección.
2. Mantener llena su percha.
3. Supervisar el normal desenvolvimiento de las funciones del personal a su cargo.

Dependencia: Despacho

Nombre y Apellido: Segundo Tixilema

Cargo: Jefe de percheros y abastos

Funciones que desempeña

1. Supervisar el normal desenvolvimiento de las funciones del personal de percheros y abastos.
2. Mantener llena su percha.
3. Revisa que los productos no estén caducados y que estén con su respectivo precio.

BASE LEGAL

En 1971, el país vivió una verdadera ola de construcción de grandes centros comerciales; aprovechando esta coyuntura, abrimos el primer local de Supermaxi en el Centro Comercial Ñaquito, CCI.A partir de entonces, se consolida una nueva y próspera etapa de la empresa. Hacia 1981 ya estábamos presentes en el CCI, en los centros comerciales América y en el sur de Quito. En 1998, es decir, 41 años más tarde, contamos con 2.967 accionistas.

Se trata del primer hipermercado del país. Además del servicio de supermercado cuenta con secciones en las que se ofrecen artículos de ropa, audio y video, línea blanca, ferretería, camping, hogar, decoración, entre otros. Las marcas exclusivas y de mediano acceso son las más usuales de encontrar.

La Empresa Megamaxi del Grupo Comercial La favorita consta como contribuyente especial cuyas obligaciones tributarias son:

- ✓ Anexo de Relación de Dependencia
- ✓ Anexo Transaccional Simplificado
- ✓ Declaración del Impuesto a la Renta Sociedades
- ✓ Declaración de Retenciones en la Fuente
- ✓ Declaración Mensual de IVA

Tabla 16: Colaboradores que conforman el Departamento de Recursos Humanos

NOMBRE	CARGO
Sofía Cárdenas	Jefa de Recursos Humanos
Erika Robalino	Asistente
María José Navarrete	Reclutamiento

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	15/02/2013
Aprobado por:	C.U.D.G	15/02/2013

¿Con cuántos trabajadores cuenta la Empresa Megamaxi?

Tabla 17: Personal administrativo y de operaciones

AREA	NUMERO DE EMPLEADOS
Gerente Regional	1
Departamento de RRHH	3
Gerente de Operaciones	1
Sub Gerente de Operaciones	1
Mercancías generales (despacho)	2
Puntos de venta (cajas)	20
Secretaria de Mercancías	1
Secretaria de Supermercado	1
Cambistas	1
Hogar "A"	8
Ropa y Lencería	9
Hogar "C"	8
Perfumería	3
Seguridad	6
Percheros	17
Abastos	17

Empacadores	15
Cocina	2
Personal de blanco	4
TOTAL	120

Tabla 18: Empleados del Área Administrativa de la Empresa Megamaxi

N°	NOMBRE	CARGO
1	Álvaro Rotembach	Gerente Regional
2	Henry Cevallos	Gerente de Operaciones
3	Diego Peñaherrera	Sub Gerente de Operaciones
4	Sofía Cárdenas	Jefa de Recursos Humanos
5	Erika Robalino	Asistente
6	María José Navarrete	Reclutamiento
7	Santiago Tamayo	Jefe de despacho
8	Karol Carrasco	Jefa de cajas
9	Jenny Casanova	Secretaria de Mercancías
10	Paola Arguello	Secretaria de Supermercado

11	Gabriel Frías	Cambista
12	Miguel Paiba	Jefe de Hogar : Hogar A “Electrodomésticos, audio y video” y Hogar C “Menaje de Hogar”
13	Gabriel Pérez	Jefe de Sección de “Ropa y Lencería”
14	Paulina Vivanco	Jefe de Sección de Perfumería
15	Luis Gallegos	Subjefe de Sección de “Hogar A”
16	Daniel Cabrera	Subjefe de Sección de Ropa y Lencería
17	Paul Martínez	Subjefe de Sección de “Hogar C”
18	Segundo Tixilema	Jefe de percheros y abastos

¿Se han realizado auditorias de gestión de recursos humanos en periodos pasados?

SI	NO
	X

ALCANCE DE LA AUDITORÍA

La Auditoria de Gestión de Recursos Humanos de la Empresa Megamaxi, será realizada por el ejercicio fiscal 2012.

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	15/02/2013
Aprobado por:	C.U.D.G	15/02/2013

4.2.2.3 Evaluación de la Misión y Visión de la Empresa Megamaxi

Para el respectivo análisis de la Misión y Visión de la Empresa Megamaxi se han realizado cuestionarios a fin de ser aplicados a 120 empleados.

Misión:

Mejorar la calidad y reducir el costo de la vida de nuestros clientes, colaboradores - asociados, proveedores, accionistas y la comunidad en general, a través de la provisión de productos y servicios de óptima calidad, de la manera más eficiente y con la mejor atención al público.

Visión:

Ser la cadena comercial más eficiente y rentable de América ofreciendo la mejor atención al cliente.

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	15/03/2013
Aprobado por:	C.U.D.G	15/03/2013

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE LA MISIÓN

EMPRESA: Megamaxi

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión de Recursos Humanos

PERIODO: 2012

OBJETIVO DEL EXAMEN: Conocer si el personal en funciones de la Empresa, tiene claramente establecida la misión que debe formalizar.

Tabla 19: Cuestionario de análisis de la misión ▲

N°	PREGUNTA	SI	NO	Comentario
1	¿Conoce la misión de la empresa donde labora?	48	72	El personal desconoce la razón de ser de la empresa
2	¿La empresa promueve el conocimiento de la misión?	36	84	Motivar al personal a que tengan como conocimiento primordial la misión
3	¿La misión le parece completa?	24	96	Debe ser modificada basándose en preguntas para estructurarla de la mejor manera
4	¿Cumple Ud. a cabalidad con la misión establecida?	32	88	
5	¿Cree que la misión establecida está enfocada a la satisfacción del cliente?	82	38	
6	¿La Misión hace que Ud. sienta su trabajo importante?	89	31	
	Total: Σ	√ 311	409	

FUENTE: Encuestas realizadas al personal

Σ Sumatoria

√ Revisado o Verificado

▲ Sustentado con evidencia

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	15/03/2013
Aprobado por:	C.U.D.G	15/03/2013

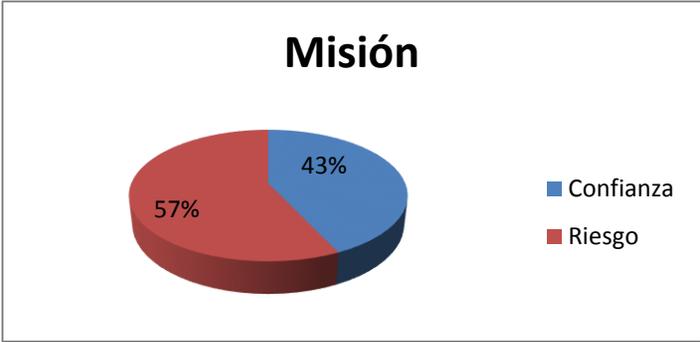
Confianza 311/720 =0.43

Confianza: 43% ✓

Riesgo 409/720 =0.57

Riesgo: 57% ✓

Figura 5: Resultado de la misión



ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA MISIÓN

Al realizar la pertinente evaluación de la misión, se ha llegado a la conclusión de que su grado de aplicación se encuentra en un rango de confianza en un 43%, la misma que no supera el 50% y por lo tanto también se verifica un riesgo del 57%, el cual significa que más de la mitad de los empleados tienen un alto índice de desconocimiento de la misión.

Puntualizar y difundir la misión a los empleados de la empresa de parte de las autoridades, para tener una directriz enfocada hacia el conocimiento y cumplimiento de su misión.

La misión direcciona la manera como la empresa desea fortalecer sus bases para lograr su robusta existencia. Δ

✓ Revisado o verificado

Δ Sustentado con evidencia

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	15/03/2013
Aprobado por:	C.U.D.G	15/03/2013

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE LA VISIÓN

EMPRESA: Megamaxi

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión de Recursos Humanos

PERIODO: 2012

OBJETIVO DEL EXAMEN: Conocer si el personal de la empresa, tiene claramente establecida la visión que debe alcanzar.

Tabla 20: Cuestionario de análisis de la visión △

Nº	PREGUNTA	SI	NO	Comentario
1	¿Conoce la Visión de la Empresa donde labora?	47	73	Saben que existe pero no la tienen en mente
2	¿La empresa promueve el conocimiento de la Visión?	45	75	No incentivan su conocimiento
3	¿Posee la empresa una visión que define claramente lo que quiere ser a futuro?	42	78	Desconocimiento de hacia dónde nos dirigimos
4	¿La formulación de la visión facilita la creación de una imagen mental?	63	57	
5	¿La visión se ha enunciado en términos para facilitar la comprensión del personal?	88	32	
6	¿La Visión hace que Ud. sienta su trabajo importante para el futuro?	84	36	
	Total: Σ	√ 369	351	

FUENTE: Encuestas realizadas al personal

Σ Sumatoria

√ Revisado o Verificado

△ Sustentado con evidencia

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	15/03/2013
Aprobado por:	C.U.D.G	15/03/2013

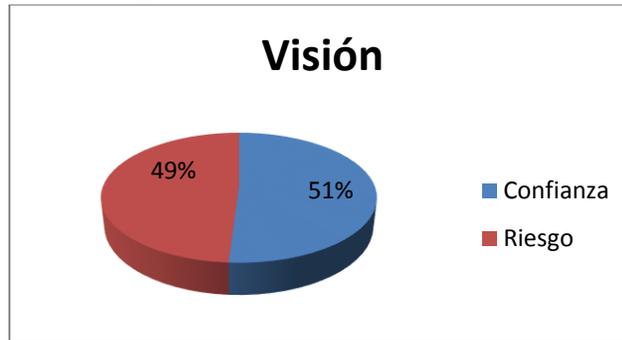
Confianza $369/720 = 0.51$

Confianza: 51% ✓

Riesgo $351/720 = 0.49$

Riesgo: 49% ✓

Figura 6: Resultado de la visión



ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA VISIÓN

Al realizar la pertinente evaluación de la visión, se ha llegado a la conclusión de que su grado de aplicación se encuentra en un rango de confianza en un 51%, la misma que supera el 50%, y por lo tanto también se verifica un riesgo del 49%, el cual significa que los empleados no tienen un alto índice de desconocimiento de la visión.

Propagar la visión a los empleados de la empresa de parte de los líderes, para que conozcan el direccionamiento de la empresa. Δ

✓ Revisado o verificado

Δ Sustentado con evidencia

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	15/03/2013
Aprobado por:	C.U.D.G	15/03/2013

4.2.3. Fase II Planeación

4.2.3.1 Programa de auditoría de gestión

EMPRESA: Megamaxi

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión de Recursos Humanos

PERIODO: 2012

OBJETIVO: Adquirir información del control interno, evaluar el cumplimiento existente y determinar si los recursos asignados se están utilizando de una forma eficiente.

Tabla 21: Evaluación de Control Interno

N°	Procedimiento	REF.	Responsable	Fecha
1	Organización Cuestionario	CI 1 1/2		05/04/2013
2	Planeación Cuestionario	CI 2 1/2		13/04/2013
3	Control Cuestionario	CI 3 1/2		17/04/2013
4	Personal Cuestionario	CI 4 1/2	C.U.D.E C.U.D.G	26/04/2013
5	Dirección Cuestionario	CI 5 1/2		07/05/2013
6	Matriz de ponderación de los cuestionarios de control interno	CI 6 4/4		18/05/2013
7	Determinación del riesgo	CI 7 1/1		28/05/2013
8	Resumen de los resultados	CI 8 1/1		04/06/2013

4.2.3.2 Cuestionario de organización

EMPRESA: Megamaxi de la Ciudad de Ambato provincia de Tungurahua

TIPO DE AUDITORIA: Auditoria de Gestión de Recursos Humanos

COMPONENTE: Organización

PERIODO: 2012

Tabla 22: Cuestionario de Organización

N°	Preguntas	Si	No	Comentario
1	¿Es clara la estructura organizacional de la empresa?	2	1	
2	¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones?	2	1	En forma verbal
3	¿Todo el personal conoce con claridad sus responsabilidades?	2	1	
4	¿El organigrama esta complementado con un orgánico funcional actualizado y el mismo se lleva a la práctica?	0	3	La empresa no cuenta con un gráfico del organigrama funcional
5	¿La estructura organizacional facilita la iniciativa del personal?	3	0	
6	¿Se asigna un responsable por cada área de trabajo?	3	0	
7	¿Se realiza una rotación permanente del personal en cada área?	0	3	

8	¿Los cargos más altos de la empresa son cubiertos por personal que cuenten con un título profesional de tercer nivel en adelante con la competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?	0	3	
---	---	---	---	--

Determinación del riesgo

Confianza Ponderada = $\frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$

Ponderación Total

Confianza Ponderada = $\frac{12}{24} * 100$

Confianza Ponderada = 50%

Tabla 23: Riesgo y confianza organización

RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Baja
51% - 75%	Medio	Moderada
76% - 95%	Bajo	Alta

Resultados:

Riesgo= Alto

Confianza= Baja

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	05/04/2013
Aprobado por:	C.U.D.G	05/04/2013

4.2.3.3 Cuestionario de planeación

EMPRESA: Megamaxi de la Ciudad de Ambato provincia de Tungurahua

TIPO DE AUDITORIA: Auditoria de Gestión de Recursos Humanos

COMPONENTE: Planeación

PERIODO: 2012

Tabla 24: Cuestionario de Planeación

N°	Preguntas	Si	No	Comentario
1	¿Se conoce de la competencia, su capacidad, objetivos y estrategias?	2	1	
2	¿Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa?	1	2	No siempre se les informa
3	¿Cuándo los objetivos no se están cumpliendo se toma medidas de precaución?	3	0	
4	¿El plan estratégico ha sido difundido ampliamente en la empresa?	0	3	No de manera adecuada
5	¿La empresa evalúa los resultados de la ejecución de la estrategia?	1	2	
6	¿Se aplican indicadores de gestión para fijar el cumplimiento de metas?	0	3	No se aplican indicadores de gestión
7	¿Se han definido metas, políticas y planes de acción en la empresa?	3	0	
8	¿Se ha realizado una auditoría interna de la organización?	1	2	
9	¿Se cuenta con planes operativos anuales tomando como base la misión y visión?	0	3	

10	¿Conoce usted si existe un plan de ascensos para los empleados?	2	1	no se sigue el procedimiento
----	---	---	---	------------------------------

Determinación del riesgo

Confianza Ponderada = $\frac{\text{Calificación Total}}{30} * 100$

Ponderación Total

Confianza Ponderada = $\frac{13}{30} * 100$

30

Confianza Ponderada = 43.33%

Tabla 25: Riesgo y confianza planeación

RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Baja
51% - 75%	Medio	Moderada
76% - 95%	Bajo	Alta

Resultados:

Riesgo= Alto

Confianza= Baja

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	13/04/2013
Aprobado por:	C.U.D.G	13/04/2013

4.2.3.4 Cuestionario de control

EMPRESA: Megamaxi de la Ciudad de Ambato provincia de Tungurahua

TIPO DE AUDITORIA: Auditoria de Gestión de Recursos Humanos

COMPONENTE: Control

PERIODO: 2012

Tabla 26: Cuestionario de Control

N°	Preguntas	Si	No	Comentario
1	¿El control de la asistencia del personal es exacto, completo y efectivo?	3	0	
2	¿Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño?	2	1	
3	¿Mantiene comunicación y fortalecimiento sobre temas valores éticos y de conducta?	2	1	
4	¿Cuentan con un sistema de control automatizado?	3	0	
5	¿Existe resoluciones de sanción a las faltas disciplinarias?	3	0	
6	¿Se aplican sanciones para quienes no respetan los valores éticos?	2	1	Existe llamados de atención
7	¿Se realiza capacitaciones frecuentemente al personal?	2	1	Se realiza más las charlas motivacionales
8	¿Se aplican medidas correctivas con respecto a un desempeño inadecuado?	2	1	

9	¿Existe manuales de procesos para cada área?	0	3	No existe manuales
10	¿Se reúne con frecuencia al personal para evaluar su desempeño?	2	1	

Determinación del riesgo

$$\text{Confianza Ponderada} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

Ponderación Total

$$\text{Confianza Ponderada} = \frac{21}{30} * 100$$

30

$$\text{Confianza Ponderada} = 70\%$$

Tabla 27: Riesgo y confianza control

RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Baja
51% - 75%	Medio	Moderada
76% - 95%	Bajo	Alta

Resultados:

Riesgo= Medio

Confianza= Moderada

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	17/04/2013
Aprobado por:	C.U.D.G	17/04/2013

4.2.3.5 Cuestionario de personal

EMPRESA: Megamaxi de la Ciudad de Ambato provincia de Tungurahua

TIPO DE AUDITORIA: Auditoria de Gestión de Recursos Humanos

COMPONENTE: Personal

PERIODO: 2012

Tabla 28: Cuestionario de Personal

N°	Preguntas	Si	No	Comentario
1	¿Se utiliza un proceso para la selección del personal?	2	1	
2	¿El personal de la empresa está altamente motivado?	1	2	
3	¿La satisfacción del trabajo es alta?	2	1	Cuando es trabajo en equipo no
4	¿Son bajas las tasas de ausentismo en la empresa?	2	1	
5	¿Existe incentivos y sanciones en el desempeño laboral?	3	0	
6	¿Tiene la entidad un código de ética?	3	0	
7	¿Se han establecido procedimientos para presentar reclamos y quejas?	3	0	
8	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidad, autoridad?	1	2	
9	¿Se valora las habilidades de cada colaborador en la empresa?	2	1	

10	¿El personal realiza las funciones para las que fue contratado?	3	0	
----	---	---	---	--

Determinación del riesgo

Confianza Ponderada = $\frac{\text{Calificación Total}}{30} * 100$

Ponderación Total

Confianza Ponderada = $\frac{22}{30} * 100$

Confianza Ponderada = 73.33%

Tabla 29: Riesgo y confianza personal

RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Baja
51% - 75%	Medio	Moderada
76% - 95%	Bajo	Alta

Resultados:

Riesgo= Medio

Confianza= Moderada

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	26/04/2013
Aprobado por:	C.U.D.G	26/04/2013

4.2.3.6 Cuestionario de dirección

EMPRESA: Megamaxi de la Ciudad de Ambato provincia de Tungurahua

TIPO DE AUDITORIA: Auditoria de Gestión de Recursos Humanos

COMPONENTE: Dirección

PERIODO: 2012

Tabla 30: Cuestionario de dirección

N°	Preguntas	Si	No	Comentario
1	¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?	1	2	
2	¿La gerencia utiliza un estilo participativo?	2	1	
3	¿Siente la organización el liderazgo de sus gerentes?	2	1	
4	¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?	0	3	
5	¿La organización cuenta con gerentes líderes?	3	0	

Determinación del riesgo

Confianza Ponderada = $\frac{\text{Calificación Total}}{15} * 100$

Ponderación Total

Confianza Ponderada = $\frac{8}{15} * 100$

15

Confianza Ponderada = 53.33%

Tabla 31: Riesgo y confianza dirección

RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Baja
51% - 75%	Medio	Moderada
76% - 95%	Bajo	Alta

Resultados:

Riesgo= Medio

Confianza= Moderada

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	07/05/2013
Aprobado por:	C.U.D.G	07/05/2013

4.2.3.7 Matriz de Ponderación del cuestionario de Control Interno

Tabla 32: Matriz de ponderación del Cuestionario de Control Interno

Nº	Preguntas	Ponderación	Calificación
	ACTIVIDADES DE ORGANIZACIÓN		
1	¿Es clara la estructura organizacional de la empresa?	3	2
2	¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones?	3	2
3	¿Todo el personal conoce con claridad sus responsabilidades?	3	2
4	¿El organigrama esta complementado con un orgánico funcional actualizado y el mismo se lleva a la práctica?	3	0
5	¿La estructura organizacional facilita la iniciativa del personal?	3	3
6	¿Se asigna un responsable por cada área de trabajo?	3	3
7	¿Se realiza una rotación permanente del personal en cada área?	3	0
8	¿Los cargos más altos de la empresa son cubiertos por personal que cuenten con un título profesional de tercer nivel en adelante con la competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?	3	0
	TOTAL ORGANIZACIÓN	24	12
	ACTIVIDADES DE PLANEACION		
9	¿Se conoce a la competencia, su capacidad, objetivos y estrategias?	3	2

10	¿Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa?	3	1
11	¿Cuándo los objetivos no se están cumpliendo se toma medidas de precaución?	3	3
12	¿El plan estratégico ha sido difundido ampliamente en la empresa?	3	0
13	¿La empresa evalúa los resultados de la ejecución de la estrategia?	3	1
14	¿Se aplican indicadores de gestión para fijar el cumplimiento de metas?	3	0
15	¿Se han definido metas, políticas y planes de acción en la empresa?	3	3
16	¿Se ha realizado una auditoría interna de la organización?	3	1
17	¿Se cuenta con planes operativos anuales tomando como base la misión y visión institucional?	3	0
18	¿Conoce usted si existe un plan de ascensos para los empleados?	3	2
	TOTAL PLANEACION	30	13
	ACTIVIDADES DE CONTROL		
19	¿El control de la asistencia del personal es exacto, completo y efectivo?	3	3
20	¿Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño?	3	2
21	¿Mantiene comunicación y fortalecimiento sobre temas valores éticos y de conducta?	3	2

22	¿Cuentan con un sistema de control automatizado?	3	3
23	¿Existe resoluciones de sanción a las faltas disciplinarias?	3	3
24	¿Se aplican sanciones para quienes no respetan los valores éticos?	3	2
25	¿Se realiza capacitaciones frecuentemente al personal?	3	2
26	¿Se aplican medidas correctivas con respecto a un desempeño inadecuado?	3	2
27	¿Existe manuales de procesos para cada área?	3	0
28	¿Se reúne con frecuencia al personal para evaluar su desempeño?	3	2
	TOTAL CONTROL	30	21
ACTIVIDADES DE PERSONAL			
29	¿Se utiliza un proceso para la selección del personal?	3	2
30	¿El personal de la empresa está altamente motivado?	3	1
31	¿La satisfacción del trabajo es alta?	3	2
32	¿Son bajas las tasas de ausentismo en la empresa?	3	2
33	¿Existe incentivos y sanciones en el desempeño laboral?	3	3
34	¿Tiene la entidad un código de ética?	3	3
35	¿Se han establecido procedimientos para presentar reclamos y quejas?	3	3

36	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidad y autoridad?	3	1
37	¿Se valora las habilidades de cada colaborador en la empresa?	3	2
38	¿El personal realiza las funciones para las que fue contratado?	3	3
	TOTAL PERSONAL	30	22
ACTIVIDADES DE DIRECCIÓN			
39	¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?	3	1
40	¿La gerencia utiliza un estilo participativo?	3	2
41	¿Siente la organización el liderazgo de sus gerentes?	3	2
42	¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?	3	0
43	¿La organización cuenta con gerentes líderes?	3	3
	TOTAL DIRECCIÓN	15	8
	TOTALES	129	76

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	18/05/2013
Aprobado por:	C.U.D.G	18/05/2013

Modelo del proceso de Control Interno

1. Identificación del modelo
2. Definición y comunicación de objetivos
3. Implantación del modelo
4. Consecución de resultados

4.2.3.8 Determinación del Riesgo

$$\text{Confianza Ponderada} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{Confianza Ponderada} = \frac{76}{129} * 100$$

$$\text{Confianza Ponderada} = 58.91\%$$

Tabla 33: Riesgo y Confianza

RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Baja
51% - 75%	Medio	Moderada
76% - 95%	Bajo	Alta

Resultados:

Riesgo = Medio

Confianza = Moderada

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	28/05/2013
Aprobado por:	C.U.D.G	28/05/2013

4.2.3.9 Resumen de los resultados de la Evaluación

Tabla 34: Resultados de Evaluación

FASES	DEPARTAMENTO DE RRHH	
	PORCENTAJE	TIPO
Organización	50%	Baja
Planeación	43.33%	Baja
Control	70%	Moderada
Actividades de Personal	73.33%	Moderada
Dirección	53.33%	Moderada

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	04/06/2013
Aprobado por:	C.U.D.G	04/06/2013

4.2.4 Fase III Ejecución

4.2.4.1 Programa de Auditoría de Gestión

EMPRESA: Megamaxi

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión de Recursos Humanos

PERIODO: 2012

OBJETIVO: Evaluar y analizar los procedimientos relacionados a los recursos humanos

Tabla 35: Programa de auditoría fase III

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	<p>Realice la evaluación del personal administrativo del Departamento de Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> Análisis de las funciones de cada miembro del departamento Análisis del perfil requerido para dirigir esta área 	EJ 1 1/9	<p>C.U.D.E</p> <p>C.U.D.G</p>	14/08/2013
2	<p>Evalúe los procedimientos correspondientes a la admisión de personas</p> <ul style="list-style-type: none"> Determine y analice la forma como se realizan los procedimientos para seleccionar nuevo personal 	EJ 2 1/2	<p>C.U.D.E</p> <p>C.U.D.G</p>	01/10/2013

3	<p>Evalúe los procedimientos correspondientes a la aplicación de personas</p> <ul style="list-style-type: none"> Determine y analice la forma como se realizan los procedimientos de orientación de personas y diseño de cargos 	EJ 3 1/1	<p>C.U.D.E</p> <p>C.U.D.G</p>	17/11/2013
4	<p>Evalúe los procedimientos correspondientes al desarrollo de personas</p> <ul style="list-style-type: none"> Determine y analice la forma como se realizan los procedimientos para los ascensos del personal Elabore una hoja resumen de los ascensos efectuados en el 2012 y analice si se aplicaron los procedimientos establecidos 	EJ 4 1/3	<p>C.U.D.E</p> <p>C.U.D.G</p>	02/12/2013
5	<p>Analice los procedimientos correspondientes a la evaluación del Desempeño del Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> Determine y analice la forma como se realiza la evaluación del desempeño del personal Verifique y analice la existencia de mecanismos de evaluación del personal y los parámetros de calificación 	EJ5 1/11	<p>C.U.D.E</p> <p>C.U.D.G</p>	12/02/2014

6	Elabore una hoja de los hallazgos detectados durante la ejecución de la Auditoría	EJ6 1/8	C.U.D.E C.U.D.G	01/05/2014

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	14/04/2014
Aprobado por:	C.U.D.G	14/04/2014

4.2.4.2 Evaluación del Personal Administrativo del Departamento de Recursos Humanos

4.2.4.2.1 Evaluación de funciones del Personal Administrativo del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Megamaxi

Técnica: Observación

Tabla 36: Análisis de funciones

ANÁLISIS DE FUNCIONES DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA MEGAMAXI				
Empleado	Cargo	Funciones	CUMPLE	
			SI	NO
Sofía Cárdenas	Jefa de RRHH	Identificar las necesidades de la empresa y establece el perfil de cada puesto de trabajo	X	
		Coordinar la fuerza laboral que permita el perfecto funcionamiento de la empresa		X
		Realizar transferencias bancarias de pagos al personal	X	
		Analizar la evaluación del personal y emitir informes	X	
		Crear un manual de funciones de los puestos de trabajo		X
		Controlar las jornadas laborales a fin de calcular descuentos y horas extras	X	
COMENTARIO: En el primer punto en parte si cumple. No coordina la fuerza laboral. Aún no ha creado el manual de funciones de cada puesto de trabajo del personal.±				

± Incumplimiento de funciones

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	14/08/2013
Aprobado por:	C.U.D.G	14/08/2013

Tabla 37: Análisis de funciones

ANÁLISIS DE FUNCIONES DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA MEGAMAXI				
Empleado	Cargo	Funciones	CUMPLE	
			SI	NO
Ericka Robalino	Asistente	Efectúa la recepción, registro, control, clasificación, distribución de Documentos	X	
		Elaborar la nómina	X	
		Coordinar el proceso de desvinculación	X	
		Recepción de llamadas telefónicas internas como externas	X	
COMENTARIO: Cumple con todas sus funciones. Su nivel de responsabilidad es bajo ✓				

✓ Revisado o verificado

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	14/08/2013
Aprobado por:	C.U.D.G	14/08/2013

Tabla 38: Análisis de funciones

ANÁLISIS DE FUNCIONES DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA MEGAMAXI				
Empleado	Cargo	Funciones	CUMPLE	
			SI	NO
María José Navarrete	Reclutamiento	Ejecutar el proceso de selección, inducción, y capacitación al nuevo personal	X	
		Elaboración y legalización de contratos de trabajo	X	
		Elaboración y legalización de Actas de finiquito	X	
		Dotación de uniformes al personal	X	
COMENTARIO: Cumple con todas sus funciones√				

√ Revisado o verificado

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	14/08/2013
Aprobado por:	C.U.D.G	14/08/2013

4.2.4.3 Resumen de evaluación de funciones del Personal Administrativo del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Megamaxi

Tabla 39: Resumen de evaluación de funciones del personal administrativo

N°	Empleado	Funciones establecidas	Funciones que realiza
1	Sofía Cárdenas	6	4
2	Erika Robalino	4	4
3	María José Navarrete	4	4
	TOTAL	14	12

FÓRMULA:

$$EA = \frac{\text{Total funciones que realiza} * 100}{\text{Total funciones establecidas}}$$

Total funciones establecidas

$$EA = 12 * 100 \underline{\hspace{1cm}}$$

14

$$EA = 85.71\%$$

ANÁLISIS:

Al efectuar el análisis de las funciones del Departamento de Recursos Humanos, se pudo determinar que el 85.71% cumplen con las funciones designadas y el 14.29% restante no se ha logrado debido a que no existe el orgánico funcional.

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	14/08/2013
Aprobado por:	C.U.D.G	14/08/2013

4.2.4.4 Evaluación del perfil del Personal Administrativo del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Megamaxi

Tabla 40: Análisis del perfil jefa de RR.HH

ANÁLISIS DEL PERFIL DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA MEGAMAXI				
Empleado	Cargo	Perfil requerido	CUMPLE	
			SI	NO
Sofía Cárdenas	Jefa de RRHH	Estudios en Administración de empresas o a fines		X
		Experiencia mínima de 3 años	X	
		Liderazgo	X	
		Enfoque a resultados	X	
		Compromiso con la empresa y empleados	X	
		Analítica		X
COMENTARIO: No cuenta con un título de tercer nivel. No es una persona analítica †				

† No reúne requisitos

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	14/08/2013
Aprobado por:	C.U.D.G	14/08/2013

Tabla 41: Análisis del perfil de asistente

ANÁLISIS DEL PERFIL DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA MEGAMAXI				
Empleado	Cargo	Perfil requerido	CUMPLE	
			SI	NO
Ericka Robalino	Asistente	Estudios en Contabilidad o Administración de empresas	X	
		Experiencia mínima de 1 año	X	
		Ordenada	X	
		Analítica	X	
		Capacidad para trabajar bajo presión	X	
		Resolver problemas	X	
COMENTARIO: Reúne todos los requisitos ✓				

✓ Revisado o verificado

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	14/08/2013
Aprobado por:	C.U.D.G	14/08/2013

Tabla 42: Análisis del perfil reclutamiento

ANÁLISIS DEL PERFIL DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA MEGAMAXI				
Empleado	Cargo	Perfil requerido	CUMPLE	
			SI	NO
María José Navarrete	Reclutamiento	Estudios en Administración de empresas		X
		Experiencia mínima 1 año	X	
		Capacidad para tomar decisiones		X
COMENTARIO: No cuenta con un título de tercer nivel‡				

‡ No reúne requisitos

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	14/08/2013
Aprobado por:	C.U.D.G	14/08/2013

4.2.4.5 Resumen de evaluación del perfil del Personal Administrativo del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Megamaxi

Tabla 43: Resumen de evaluación de perfil del personal Administrativo del Departamento de RRHH

N°	Empleado	Perfil establecido	Perfil cumplido
1	Sofía Cárdenas	6	4
2	Ericka Robalino	6	6
3	María José Navarrete	3	1
	TOTAL	15	11

FÓRMULA

$$EA = \frac{\text{Total Perfil cumplido}}{\text{Total perfil establecido}} * 100$$

Total perfil establecido

$$EA = \frac{11}{15} * 100$$

15

$$EA = 73.33\%$$

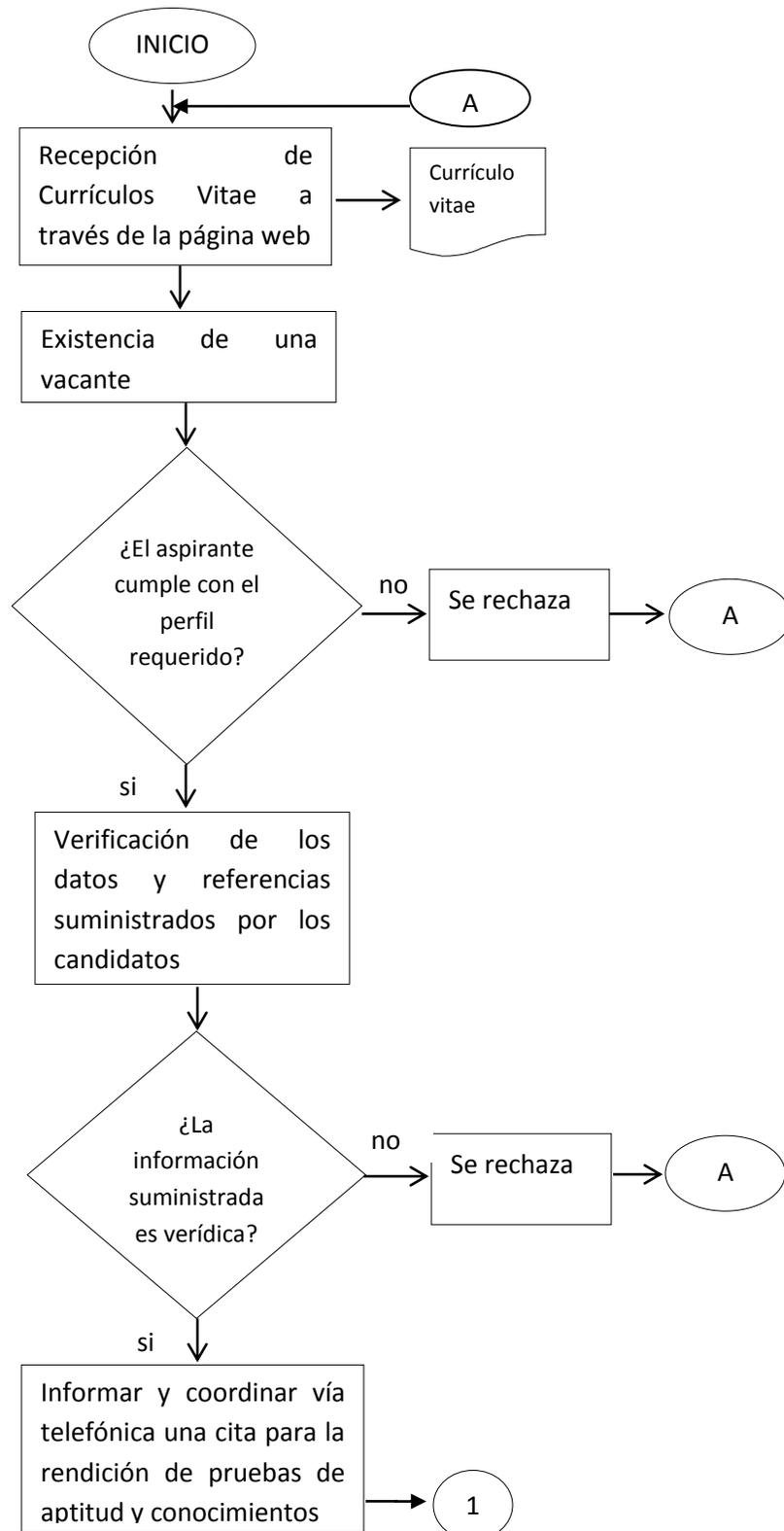
ANÁLISIS

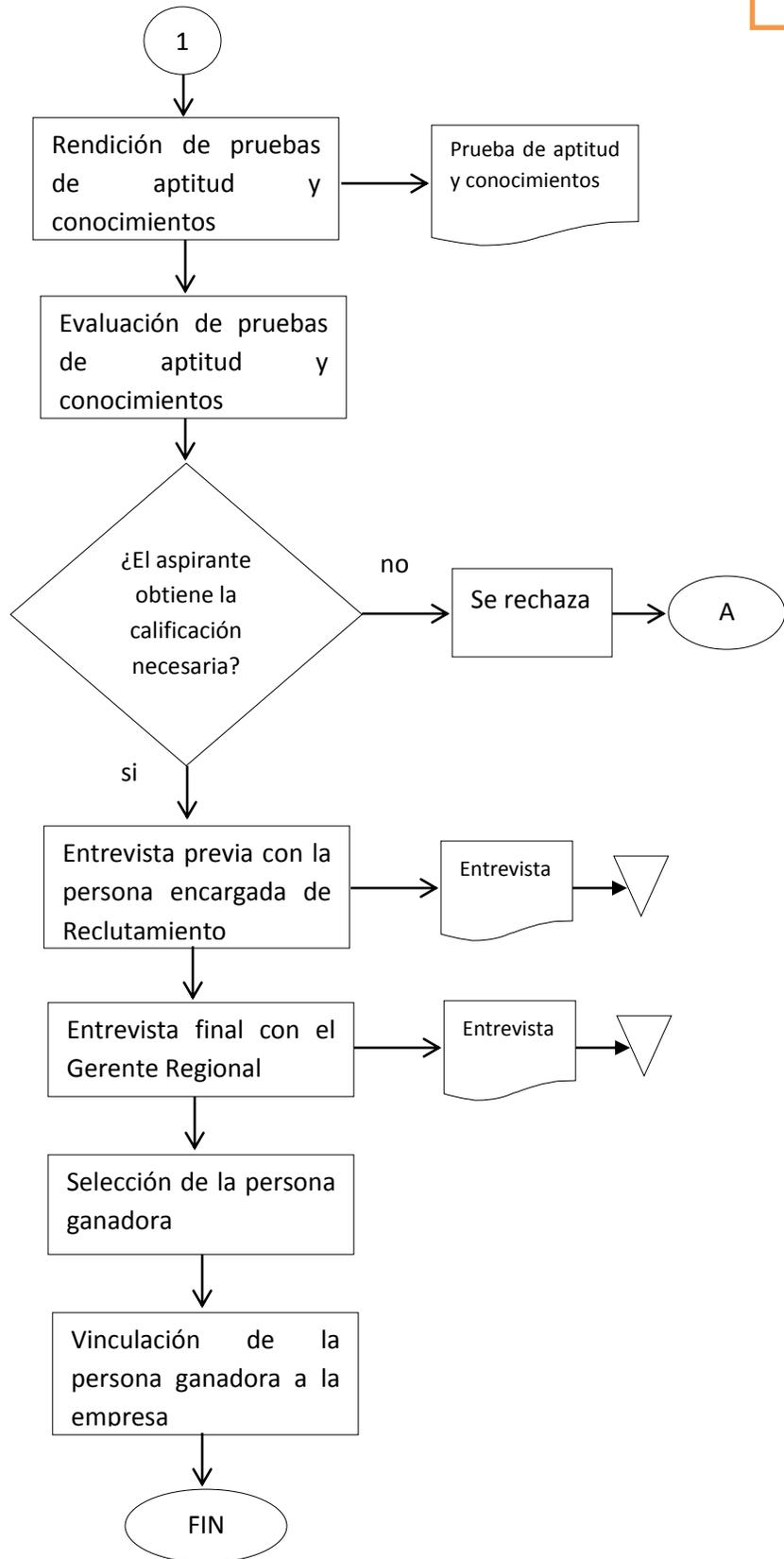
Al efectuar el análisis del perfil administrativo del departamento de Recursos Humanos, se pudo determinar que los encargados del Departamento de Recursos Humanos cumplen en un 73.33% del perfil requerido y el 26.67% restante no cumplen con el perfil establecido.

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	14/08/2013
Aprobado por:	C.U.D.G	14/08/2013

4.2.4.6 Proceso de Reclutamiento de Personal

Figura 7: Proceso de reclutamiento de personal

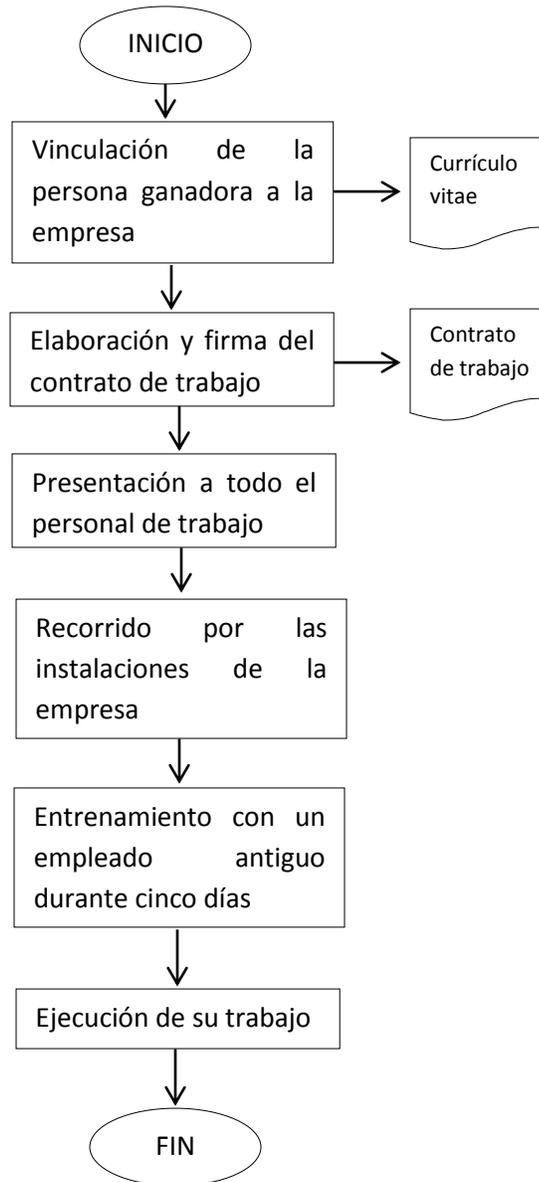




	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	01/10/2013
Aprobado por:	C.U.D.G	01/10/2013

4.2.4.7 Proceso de Vinculación de Nuevo Personal

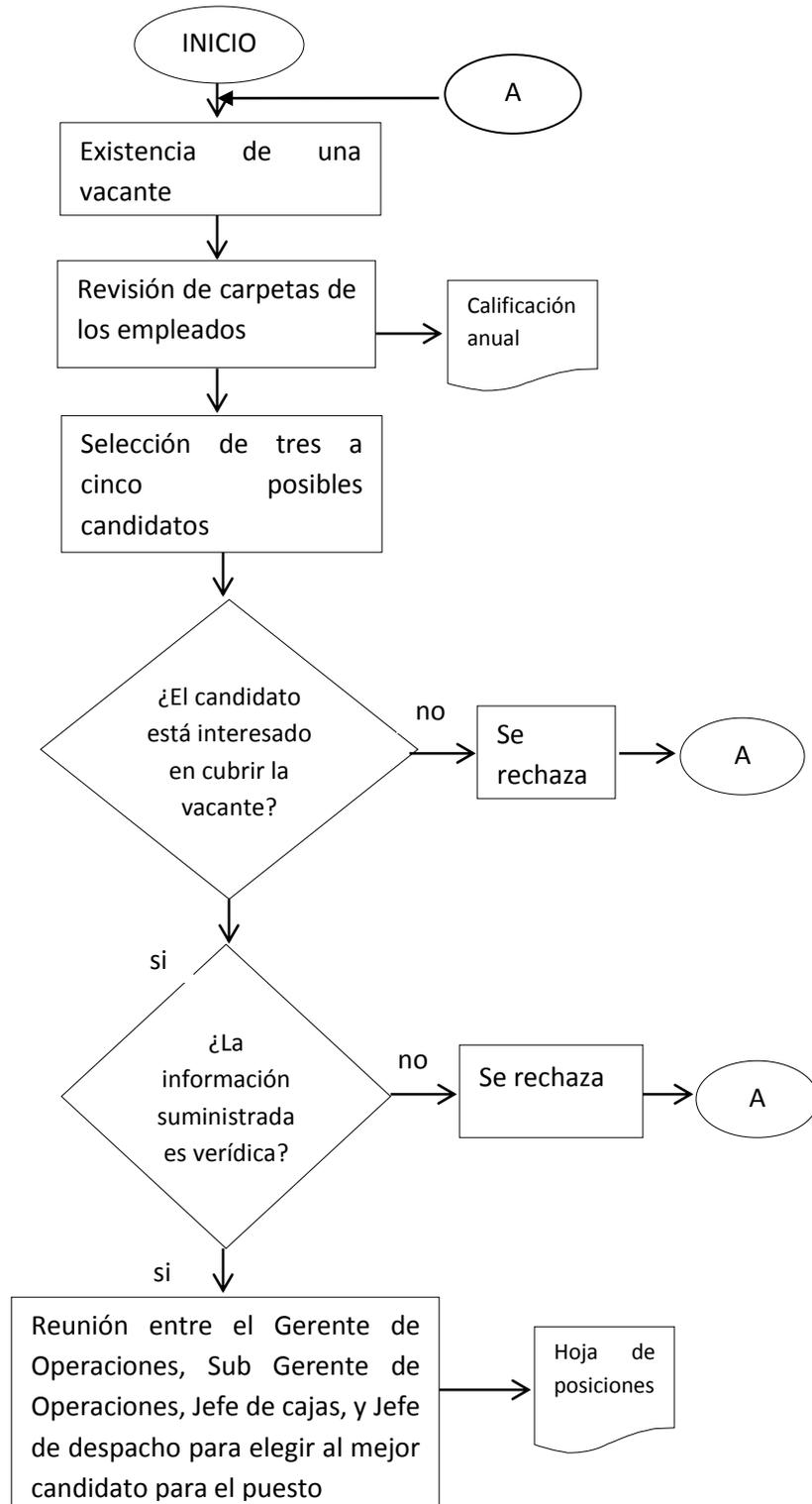
Figura 8: Proceso de vinculación del nuevo personal

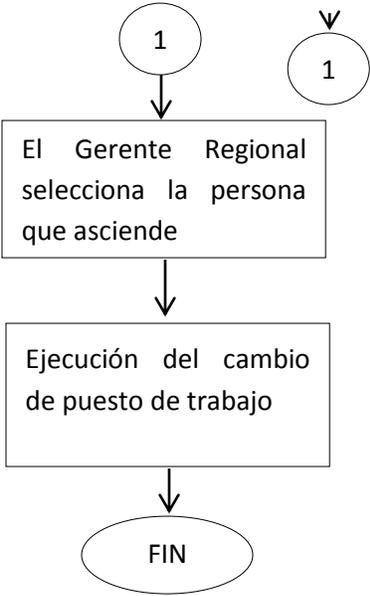


	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	17/11/2013
Aprobado por:	C.U.D.G	17/11/2013

4.2.4.8 Proceso de Ascenso de Personal

Figura 9: Proceso de ascenso de personal





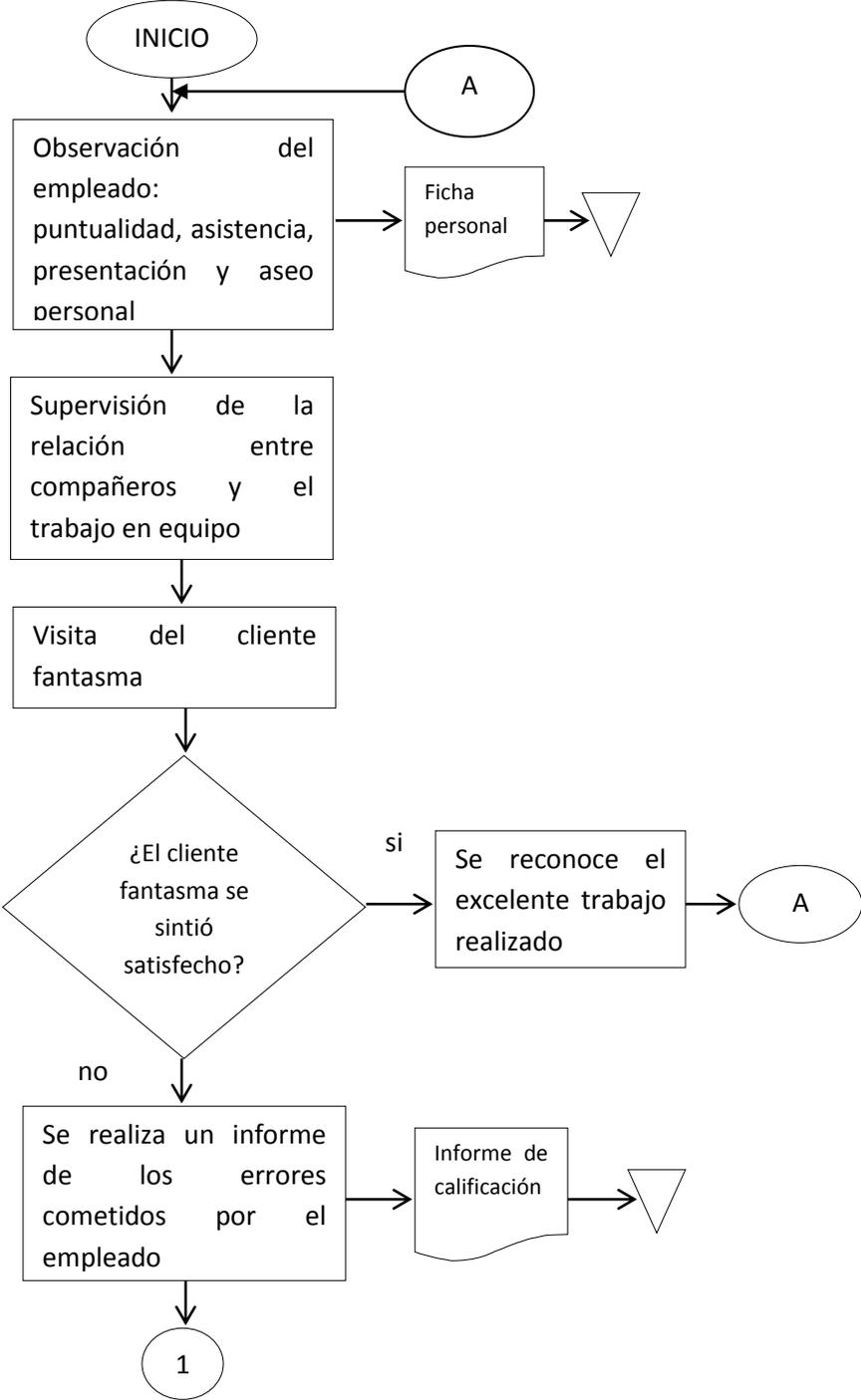
	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	02/12/2013
Aprobado por:	C.U.D.G	02/12/2013

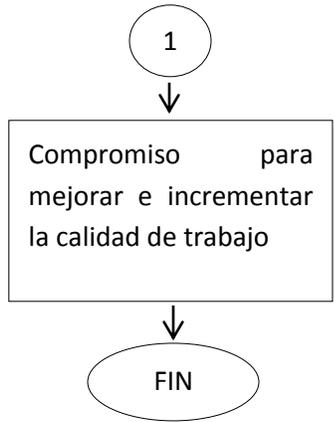
Tabla 44: Hoja de Resumen de Ascensos 2012

N°	Empleado	Fecha de ingreso	Cargo anterior	Cargo nuevo	Revisión Carpeta		Observaciones
					SI	NO	
1	Daniel Cabrera	24/01/2010	Auxiliar de ventas fin de semana	Auxiliar de ventas tiempo completo		X	No respetan el orden jerárquico para ascenderle
2	Gabriel Pérez	17/03/2007	Subjefe de Ropa y Lencería	Jefe de Ropa y Lencería	X		
3	Santiago Cabrera	18./06/2011	Cajero de fin de semana	Cajero de 4 horas	X		
4	Juan Fiallos	10/12/2011	Cajero de fin de semana	Cajero de 6 horas		X	No se respeta el orden jerárquico
5	Jhonatan Arias	18/06/2011	Cajero de fin de semana	Cajero de 4 horas	X		
6	Miguel Paiva	02/04/2006	Subjefe de Hogar "A"	Jefe de Hogar "A"	X		

4.2.4.9 Proceso de Evaluación del desempeño del Personal

Figura 10: Proceso de evaluación del desempeño del personal





	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	12/02/2014
Aprobado por:	C.U.D.G	12/02/2014

Modelo del proceso de evaluación del desempeño

1. Alcance
2. Términos y definiciones
3. Referencia
4. Anexos
5. Responsabilidades
6. Implementación del proceso:
 - Planificación del proceso de evaluación
 - Objetivos
 - Principios
 - Premisas
 - Procedimiento de aplicación (diagramas de flujo)
 - Aseguramiento
 - Procedimiento de aplicación
 - Clasificación de la evaluación
 - Conclusiones de la evaluación
 - Tratamiento de las inconformidades
7. Comunicación
8. Evaluación integral del proceso
9. Registros

4.2.4.9.1 Mecanismos de Evaluación de Desempeño “Cliente Fantasma”

Introducción:

El cliente fantasma es enviado desde la Matriz de la Empresa Megamaxi, y es una persona indistinta, la cual se encarga de evaluar el desenvolvimiento de los empleados.

Figura 11: Mecanismo de cliente fantasma

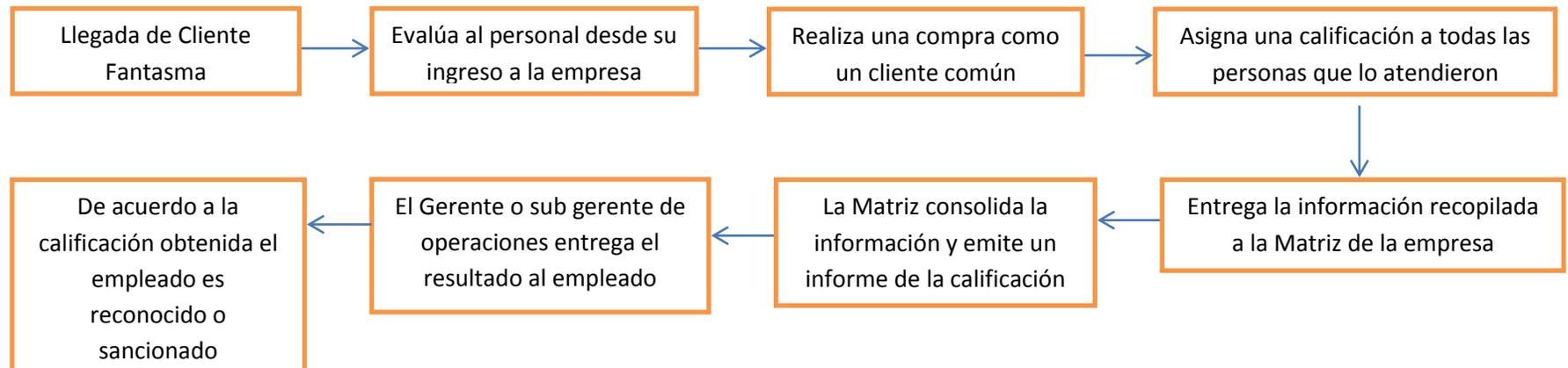
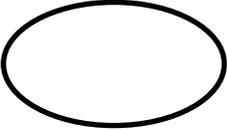
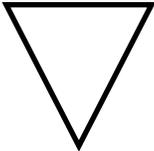
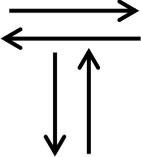
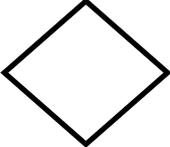


Tabla 45: Simbología para el diagrama de flujo

	TERMINAL		DOCUMENTO
	ARCHIVO		FLECHAS CONECTORAS
	PROCESO		DECISIÓN

Elaboración: Los autores

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	12/02/2014
Aprobado por:	C.U.D.G	12/02/2014

4.2.4.10 Indicadores de Gestión aplicados a los Recursos Humanos de la Empresa Megamaxi

Conocimiento de la Misión

$$CM = \frac{\text{Empleados que conocen la Misión}}{\text{Total empleados}}$$

$$CM = \frac{48}{120} * 100 \Delta$$

120

$$CM = 40\%$$

Este indicador permite determinar el porcentaje de empleados que conocen la razón de ser de la Empresa Megamaxi.

La aplicación del indicador demuestra que el 40% de empleados conocen la misión de la empresa, mientras que el 60% la desconocen, lo cual indica que no se ha difundido de manera adecuada.

Conocimiento de la Visión

$$CV = \frac{\text{Empleados que conocen la Visión}}{\text{Total empleados}}$$

$$CV = \frac{47}{120} * 100 \Delta$$

120

$$CV = 39.17\%$$

Δ Sustentado con evidencia

Este indicador ayuda a determinar el porcentaje de empleados que conocen hacia dónde se dirige la Empresa Megamaxi a largo plazo.

La aplicación del indicador demuestra que el 39.17% de empleados conocen la visión de la empresa, mientras que el 60.83% la desconocen, lo cual indica que no se ha difundido de manera adecuada.

Índice de Profesionalización

Empleados con Título de Tercer Nivel

$$IP = \frac{\# \text{ de empleados con Titulo de Tercer Nivel}}{\text{Total empleados}}$$

$$IP = \frac{34}{120} * 100$$

$$IP = 28.33\%$$

Este indicador da a conocer el porcentaje de empleados que cuentan con un título de tercer nivel en la Empresa Megamaxi.

La aplicación del indicador determina que el 28.33% de empleados tienen un título de tercer nivel, lo cual equivale a 34 personas.

Empleados cursando Estudios Superiores

$$IP = \frac{\# \text{ de empleados cursando Estudios Superiores}}{\text{Total empleados}}$$

△ Sustentado con evidencia

$$IP = \frac{30}{120} * 100$$

120

$$IP = 25\%$$

Por medio de este indicador se conoce el porcentaje de empleados de la Empresa Megamaxí que actualmente están cursando estudios superiores.

Se conoce que el 25% de empleados, es decir treinta personas, están cursando sus estudios superiores.

Nivel de ascensos

$$NA = \frac{\# \text{ de Ascensos del año}}{\text{Total empleados}}$$

Total empleados

$$NA = \frac{6}{120} * 100 \Delta$$

120

$$NA = 5\%$$

Este indicador permite determinar el porcentaje de empleados que han sido ascendidos en la Empresa Megamaxí.

Se determina que el 5% de empleados han sido ascendidos, mientras que el 95% se mantienen en su puesto de trabajo.

Atrasos de los empleados

$$AE = \frac{\# \text{ de atrasos al año de los empleados}}{\text{Total empleados}}$$

Total empleados

Δ Sustentado con evidencia

$$AE = \frac{420}{120} * 100$$

120

$$AE = 350\%$$

Este indicador determina el porcentaje de empleados que se atrasan constantemente en la Empresa Megamaxi.

La aplicación del indicador demuestra que 3.5 empleados se atrasan diariamente.

Inasistencia de los empleados

$$IEM = \frac{\# \text{ de empleados que no asistieron en el año}}{\text{Total empleados}}$$

$$IEM = \frac{26}{120} * 100$$

120

$$IEM = 21.67\%$$

Por medio de este indicador se conoce el número de empleados que no asistieron normalmente a cumplir con sus tareas diarias en la Empresa Megamaxi.

Este indicador demuestra que el 21.67% de empleados no ha cumplido con las responsabilidades de la empresa, lo cual equivale a 26 personas.

Tipos de Contrato

Fin de Semana

$$TC = \frac{\# \text{ empleados con contrato de fin de semana}}{\text{Total empleados}}$$

△ Sustentado con evidencia

$$\text{TC} = \frac{30}{120} * 100$$

120

$$\text{TC} = 25\%$$

La aplicación de este indicador permite determinar el porcentaje de empleados que trabajan los fines de semana en la Empresa Megamaxi.

Se demuestra que el 25% de empleados han firmado un contrato de trabajo para los fines de semana, es decir, 30 colaboradores.

4 Horas

$$\text{TC} = \frac{\# \text{ empleados con contrato de 4 horas}}{\text{Total empleados}}$$

$$\text{TC} = \frac{15}{120} * 100$$

120

$$\text{TC} = 12.50\%$$

Al aplicar este indicador se determina el porcentaje de empleados que trabajan en una jornada de 4 horas en la Empresa Megamaxi.

Se determina que el 12.50% de empleados, es decir 15 personas, trabajan en una jornada de 4 horas.

6 Horas

$$\text{TC} = \frac{\# \text{ empleados con contratos de 6 horas}}{\text{Total empleados}}$$

$$TC = \frac{12}{120} * 100$$

120

$$TC = 10\%$$

La aplicación de este indicador permite determinar el porcentaje de empleados que trabajan en una jornada de 6 horas en la Empresa Megamaxi.

Se demuestra que el 10% de empleados, es decir 12 empleados, han firmado un contrato de trabajo en una jornada de 6 horas.

Tiempo completo

$$TC = \frac{\# \text{ empleados con contratos de tiempo completo}}{\text{Total empleados}}$$

$$TC = \frac{63}{120} * 100$$

120

$$TC = 52.50\%$$

Este indicador permite determinar el porcentaje de empleados que trabajan a tiempo completo en la Empresa Megamaxi.

Se conoce que el 52.50% de empleados, es decir 63 empleados, han firmado un contrato de trabajo a tiempo completo.

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	12/02/2014
Aprobado por:	C.U.D.G	12/02/2014

Rotación del personal

$$R = \frac{\text{Número de empleados rotados}}{\text{Número total de empleados}} * 100$$

Número total de empleados

$$R = \frac{13}{120} * 100$$

120

$$R = 10.83\%$$

Este indicador muestra que en un año solo el 10.83% de los empleados a rotado en cada una de las áreas

Estabilidad laboral de los empleados

Número de empleados durante el año = 120

Número de empleados con dos o más años de servicio = 62

$$\text{Estabilidad} = \frac{62}{120} * 100$$

120

$$E = 51.67\%$$

Este indicador nos muestra que el 51.67% de los empleados tiene estabilidad laboral que es más del 50% de los empleados.

4.2.4.11 Determinación de Hallazgos

Tabla 46: Hoja de hallazgo - Misión de la Empresa Megamaxi

REF.	N°	Componente	Criterio	Causa	Efecto	Conclusión	Recomendación
DG3 1/4	1	Misión : Mejorar la calidad y reducir el costo de la vida de nuestros clientes, colaboradores - asociados, proveedores, accionistas y la comunidad en general, a través de la provisión de productos y servicios de óptima calidad, de la manera más eficiente y con la mejor atención al público.	Para realizar la misión de la empresa deben hacerse las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos? No define ¿Qué buscamos? Mejorar la calidad y reducir el costo de la vida de nuestros clientes, colaboradores - asociados, proveedores, accionistas y la comunidad en general. ¿Por qué lo hacemos? No define ¿Para quienes trabajamos? nuestros clientes, colaboradores, asociados, proveedores, accionistas y la comunidad en general	La persona o las personas que realizaron la misión no tomaron en cuenta las preguntas clave para desarrollar la misión de la empresa	Inconsistencia de la razón de ser de la empresa	El contenido de la misión no responde a cada una de las preguntas básicas para ordenarla	Reestructurar el contenido de la misión en base a las preguntas sugeridas

Tabla 47: Hoja de hallazgo - Visión de la Empresa Megamaxi

REF.	N°	Componente	Criterio	Causa	Efecto	Conclusión	Recomendación
DG3 3/4	2	Visión: Ser la cadena comercial más eficiente y rentable de América ofreciendo la mejor atención al cliente	Para realizar la visión debe hacerse las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos? No define ¿Qué buscamos? Ser la cadena comercial más eficiente y rentable de América ¿Porqué lo hacemos? No define ¿Para quienes trabajamos? Ofreciendo la mejor atención al cliente	La o las personas que definen la redacción de la visión no lo hicieron de la manera adecuada	Visión incompleta, no transmite el mensaje deseado al cliente interno y externo	El contenido de la visión no responde a cada una de las preguntas básicas para ordenarla	Revisar la estructura de la visión aplicando las preguntas básicas de forma ordenada

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	12/04/2014
Aprobado por:	C.U.D.G	12/04/2014

Tabla 48: Hoja de hallazgo – Organigrama funcional de la Empresa Megamaxi

REF.	N°	Componente	Criterio	Causa	Efecto	Conclusión	Recomendación
CII 1/2	3	Organigrama funcional	El organigrama funcional debe complementar al organigrama estructural, ya que indica cada una de las funciones que debe realizar el personal	Descuido por parte de los encargados de Recursos Humanos	Desconocimiento de las funciones que deben realizar cada uno de los empleados	Por la falta de un organigrama funcional los empleados no conocen a cabalidad sus funciones	Elaborar e implementar un orgánico funcional

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	14/04/2014
Aprobado por:	C.U.D.G	14/04/2014

Tabla 49: Hoja de hallazgo – Rotación del personal de la Empresa Megamaxi

REF.	N°	Componente	Criterio	Causa	Efecto	Conclusión	Recomendación
CI 1 1/2	4	Rotación del personal	No existe rotación del personal en todas las áreas de modo que los empleados son indispensables, ya que no pueden realizar funciones distintas a las asignadas	Falta de conocimiento de cada área de trabajo	Trabajo deficiente ya que la utilización de los recursos es inadecuada	La empresa no realiza la rotación del personal dificultando que los empleados adquieran conocimientos de las distintas áreas de trabajo	Cumplir con la rotación del personal de tal manera que esté capacitado para cumplir las diferentes funciones.

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	14/04/2014
Aprobado por:	C.U.D.G	14/04/2014

Tabla 50: Hoja de hallazgo – Cargos sin título de tercer nivel de la Empresa Megamaxi

REF.	N°	Componente	Criterio	Causa	Efecto	Conclusión	Recomendación
CII 2/2	5	Los cargos más altos de la empresa son cubiertos por personal que no cuentan con un título profesional de tercer nivel en adelante	Los gerentes, subgerente, deberían tener al menos título de tercer nivel ya que es de alto rango	El personal no sea orientado adecuadamente	Liderazgo empírico	Las personas que llevan los cargos más altos deberían tener un título de tercer nivel	Deberían culminar sus estudios superiores

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	14/04/2014
Aprobado por:	C.U.D.G	14/04/2014

Tabla 51: Hoja de hallazgo – Plan de ascensos de la Empresa Megamaxi

REF.	N°	Componente	Criterio	Causa	Efecto	Conclusión	Recomendación
CI2 2/2	6	Plan de Ascensos	Existe un plan de ascensos pero no es cumplido a cabalidad ya que existe afinidad por ciertas personas para ascender	Incumplimiento del plan de ascensos	La persona ascendida no se desempeña adecuadamente	Deberían respetar el plan de ascensos para que el personal ascendido sea el adecuado para el cargo asignado	Poner en marcha el plan de ascensos a fin de cubrir las necesidades empresariales

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	14/04/2014
Aprobado por:	C.U.D.G	14/04/2014

Tabla 52: Hoja de hallazgo – Capacitaciones al personal de la Empresa Megamaxi

REF.	N°	Componente	Criterio	Causa	Efecto	Conclusión	Recomendación
CI 3 1/2	7	Seguimiento en el cumplimiento de capacitaciones	Falta de seguimiento al personal en el cumplimiento de las diferentes capacitaciones	Trabajo deficiente	Desventaja competitiva y fracaso empresarial	Para resultar eficaz en el cumplimiento de las capacitaciones debe haber un seguimiento constante para que cumplan con dichas capacitaciones	El cumplimiento de las capacitaciones lleva al éxito, por lo tanto debe existir un control adecuado

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	14/04/2014
Aprobado por:	C.U.D.G	14/04/2014

Tabla 53: Hoja de hallazgo – Manuales de procesos de la Empresa Megamaxi

REF.	N°	Componente	Criterio	Causa	Efecto	Conclusión	Recomendación
CI3 2/2	8	No existe manuales de procesos para cada área	La falta de un manual de procesos de personal para las diferentes áreas de trabajo	procedimientos inadecuados para el manejo de cada área	Deficiencia y desorden en cada lugar asignado para el desempeño diario	Para tener resultados se necesita tener un orden	La gerencia de cada área debe encargarse de la elaboración del manual de procesos y funciones para el desempeño adecuado de cada puesto de trabajo

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	C.U.D.E	14/04/2014
Aprobado por:	C.U.D.G	14/04/2014

4.2.4.12 Fase IV Informe de la Auditoría de Gestión

4.2.4.12.1 Programa de Auditoría de Gestión

EMPRESA: Megamaxi

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión de Recursos Humanos

PERIODO: 2012

OBJETIVO: Comunicación de Resultados mediante el informe respectivo

Tabla 54: Programa de auditoría fase IV

N°	Procedimiento	REF.	Responsable	Fecha
1	Informe de Auditoría de Gestión		C.U.D.E C.U.D.G	18/06/2014

EMPRESA "MEGAMAXI"

4.2.4.12.2 INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

EMPRESA "MEGAMAXI" DE LA CIUDAD DE AMBATO

Ambato, 18 de junio de 2014

Sr. Henry Cevallos

GERENTE DE LA EMPRESA MEGAMAXI DE LA CIUDAD DE AMBATO

Presente,

Hemos realizado la Auditoría de Gestión de Recursos Humanos de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, en el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2012.

El trabajo de Auditoría de Gestión está basado en las Normas Ecuatorianas de Auditoría, ya que nuestro trabajo está planificado y ejecutado de acuerdo a dichas normas. La información, procesos de actividades son responsabilidad de la administración de la empresa. Nosotros somos responsables de expresar conclusiones, comentarios y recomendaciones acerca de la información, actividades y procesos que realizan los Recursos Humanos.

La unidad examinada fue Recursos Humanos, para lo cual se usó cuestionarios, entrevistas y la observación a los trabajadores de la empresa, revisión y evaluación de documentos, procesos y actividades elegidas.

Es importante considerar este trabajo como un apoyo que debe aplicarse y revisarse para el cumplimiento de los objetivos propuestos en la empresa.

ENFOQUE DE LA AUDITORIA

MOTIVO

Auditoría de Gestión de Recursos Humanos de la Empresa "MEGAMAXI" de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, período 2012, para establecer una opinión acertada en cuanto al grado de cumplimiento de la eficiencia, eficacia y ética de las funciones y actividades desempeñadas por el personal.

OBJETIVO

- Ejecutar un diagnóstico a los Recursos Humanos mediante un análisis FODA
- Evaluar la organización, planeación, control, personal, y dirección del departamento de Recursos Humanos de la Empresa "MEGAMAXI"
- Utilizar indicadores de gestión para comprobar el grado de cumplimiento de la eficiencia, eficacia, y ética.
- Establecer y analizar los principales procesos de los Recursos Humanos
- Emitir conclusiones y recomendaciones como resultado del desarrollo de la Auditoría de Gestión

ALCANCE

La Auditoría de Gestión de Recursos Humanos de la Empresa "MEGAMAXI" de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, período 1 de enero al 31 de diciembre de 2012.

ENFOQUE

La Auditoría de Gestión está dirigida al departamento de Recursos Humanos para establecer una opinión acertada en cuanto al grado de cumplimiento de la eficiencia, eficacia y ética de las funciones y actividades desempeñadas por el personal.

COMPONENTES AUDITADOS

- Recursos Humanos

INDICADORES UTILIZADOS

- Indicadores de Gestión:
 - Índice de profesionalización
 - Índice de tipos de contrato
 - Índice de rotación del personal
 - Índice de conocimiento
 - Índice de estabilidad laboral

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

RESEÑA HISTÓRICA

La Empresa Megamaxi es una entidad del sector privado, perteneciente al Grupo Corporación Favorita.

En 1945, Guillermo Wright Vallarino, un empresario ecuatoriano con gran visión comercial, abrió en el Centro Histórico de Quito, la Bodega La Favorita, un pequeño local de jabones, velas y artículos de importación. En esa época, contó con la participación de apenas tres accionistas, con una bien definida identidad, propósitos claros y una vanguardista visión de expansión. Tras años de trabajo y experiencia, en 1957 se inauguró el primer supermercado de autoservicio del país, lo que marca el inicio de lo que hoy es Corporación Favorita.

Corrían los años 90 y los directivos de en ese entonces Supermercados La Favorita, deseosos siempre de brindar un servicio de calidad a sus clientes, empezaron a darle forma a una mega idea: abrir tiendas de gran tamaño que reúnan bajo un mismo techo, la mejor oferta de productos y servicios. Siempre con un paso adelante de la competencia, llegaron a la conclusión que no era descabellado que en esos hipermercados se oferten alimentos, ropa, calzado, libros, electrodomésticos, artículos de audio, video, automotriz, entre muchas otras opciones, pues la intención era solo una: brindarle facilidades de compra a los clientes.

Es así como en diciembre de 1997 se inaugura el primer local de Megamaxi dentro de Mall del Sol, en Guayaquil. Fue todo un suceso pues se trataba de primer hipermercado que además de

la oferta de supermercado, tenía otras secciones como higiene y belleza, limpieza, jardinería, etc. La acogida fue estupenda y el crecimiento de ventas paulatino. La ciudadanía se sentía emocionada de poder visitar un local que ofrezca bajo el mismo techo, todo lo que se requiere para el hogar. Pasaron los años y el crecimiento no se detuvo. El 2004 fue un año de grandes logros para Megamaxi. Se abrió un nuevo local en Mall del Sur en Guayaquil, se introdujeron seis nuevas líneas de mercancías generales y se amplió el surtido de productos de línea blanca. Además, se lanzaron nuevos productos de marca propia y se implementó el sistema Bodega Cero (Justo a tiempo). En este año se establecieron los días de descuentos especiales en pescados, mariscos y carnes.

2005 marca un año de expansión a gran nivel. Se abrieron tres locales: Mall de los Andes (Ambato), San Luis Shopping (Sangolquí) y Los Ceibos, en Guayaquil. Estas aperturas, más el local existente en el Mall del Sur, nos permitió triplicar el número de locales en el transcurso de un año. Megamaxi Los Ceibos, ubicado en uno de los sectores más importantes de la ciudad, al margen derecho de la vía a la Costa, beneficia a un amplio sector del sur de la ciudad. Al año siguiente se hicieron algunas remodelaciones en los locales existentes y empezó la construcción de Megamaxi El Condado y Megamaxi El Recreo, ambos en Quito.

Estaban por venir grandes cosas. Amparados en el compromiso ambiental, en 2008, al igual que en su cadena hermana Supermaxi, se realizó el lanzamiento de las fundas plásticas biodegradables para empaquetar las compras de los clientes. 2009 también fue un año de crecimiento, se abrió un local en Megamaxi Village Plaza Guayaquil. Durante este año, para ser más amigables con el medio ambiente, se realizó el lanzamiento de las fundas de tela reutilizables "Maxi Funda". En 2010 llegamos al décimo hipermercado con la apertura de Megamaxi Quicentro Sur. En este año centramos nuestros esfuerzos en fomentar las ventas de alimentos y productos elaborados en el país. Ya medida de las exigencias del mercado, seguimos creciendo. En 2011, abrimos un local en el moderno centro comercial City Mall, en Guayaquil.

Megamaxi pone al alcance del cliente todo lo que necesita: alimentos, ropa, accesorios de moda, útiles de aseo y oficina, artículos de audio y video, electrodomésticos y mucho más.

Creemos y confiamos en el país, por eso impulsamos los pequeños emprendimientos y negocios inclusivos. La intención es potencializar la producción local. Realizamos ferias a las que invitamos a empresas o microempresas ecuatorianas para que expongan sus artículos con la posibilidad de pasar a ser proveedores directos. Este compromiso con la producción local ha permitido el desarrollo de la industria ecuatoriana. Guiamos a los proveedores y hemos logrado excelentes resultados tanto en calidad como en presencia y ventas.

En ellos se fomenta el consumo de determinados productos y se dan consejos de alimentación saludable. Oferta ropa creada por Gustavo Moscoso y Rossana Queirolo, fabricada en Ecuador Mensualmente organizamos cursos de cocina gratuitos con destacados chefs nacionales.

Este año se abrió un nuevo local dentro del moderno centro comercial Scala Shopping, ubicado en Cumbayá. Actualmente contamos con 12 amplios, modernos y funcionales locales, a nivel nacional. Un plus adicional para el cliente es que al interior de los locales de Megamaxi, existen establecimientos complementarios como agencias bancarias, farmacias, ópticas, tiendas fotográficas y papelerías. Mantiene el principio de calidad, servicio y variedad a un precio justo; estos son los atributos que los clientes reconocen y buscan.

MISIÓN:

Mejorar la calidad y reducir el costo de la vida de nuestros clientes, colaboradores - asociados, proveedores, accionistas y la comunidad en general, a través de la provisión de productos y servicios de óptima calidad, de la manera más eficiente y con la mejor atención al público.

VISIÓN:

Ser la cadena comercial más eficiente y rentable de América ofreciendo la mejor atención al cliente.

BASE LEGAL

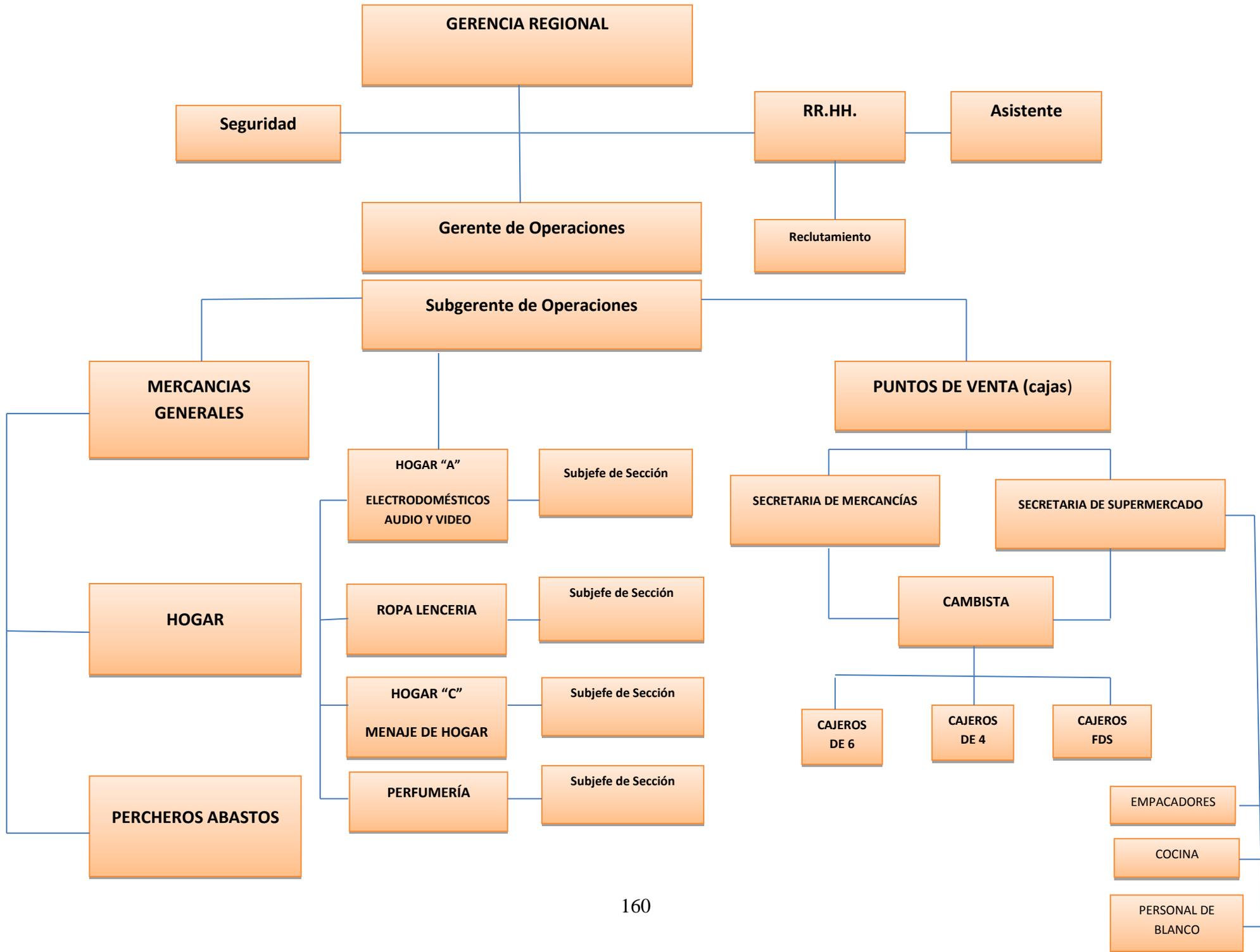
En 1971, el país vivió una verdadera ola de construcción de grandes centros comerciales; aprovechando esta coyuntura, abrimos el primer local de Supermaxi en el Centro Comercial

Iñaquito, CCI.-A partir de entonces, se consolida una nueva y próspera etapa de la empresa. Hacia 1981 ya estábamos presentes en el CCI, en los centros comerciales América y en el sur de Quito. En 1998, es decir, 41 años más tarde, contamos con 2.967 accionistas.

Se trata del primer hipermercado del país. Además del servicio de supermercado cuenta con secciones en las que se ofrecen artículos de ropa, audio y video, línea blanca, ferretería, camping, hogar, decoración, entre otros. Las marcas exclusivas y de mediano acceso son las más usuales de encontrar.

La Empresa Megamaxi del Grupo Comercial La favorita consta como contribuyente especial cuyas obligaciones tributarias son:

- ✓ Anexo de Relación de Dependencia
- ✓ Anexo Transaccional Simplificado
- ✓ Declaración del Impuesto a la Renta Sociedades
- ✓ Declaración de Retenciones en la Fuente
- ✓ Declaración Mensual de IVA



RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE

1. MISIÓN: Mejorar la calidad y reducir el costo de la vida de nuestros clientes, colaboradores - asociados, proveedores, accionistas y la comunidad en general, a través de la provisión de productos y servicios de óptima calidad, de la manera más eficiente y con la mejor atención al público.

Para realizar la misión de la empresa deben hacerse las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos?

No define

¿Qué buscamos?

Mejorar la calidad y reducir el costo de la vida de nuestros clientes, colaboradores - asociados, proveedores, accionistas y la comunidad en general.

¿Por qué lo hacemos?

No define

¿Para quienes trabajamos?

Nuestros clientes, colaboradores, asociados, proveedores, accionistas y la comunidad en general

Recomendación:

A la Gerencia y Dpto.de Talento Humano

Reestructurar el contenido de la misión en base a las preguntas sugeridas.

2. VISIÓN: Ser la cadena comercial más eficiente y rentable de América ofreciendo la mejor atención al cliente

Para realizar la visión debe hacerse las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos?

No define

¿Qué buscamos?

Ser la cadena comercial más eficiente y rentable de América

¿Porqué lo hacemos?

No define

¿Para quienes trabajamos?

Ofreciendo la mejor atención al cliente

Recomendación:

A la Gerencia y Dpto.de Talento Humano

Revisar la estructura de la visión aplicando las preguntas básicas de forma ordenada

3. ORGANIGRAMA FUNCIONAL

El organigrama funcional debe complementar al organigrama estructural, ya que indica cada una de las funciones que debe realizar el personal

Recomendación:

A la Gerencia y Dpto.de Talento Humano

Elaborar e implementar un orgánico funcional

4. ROTACIÓN DEL PERSONAL

No existe rotación del personal en todas las áreas de modo que los empleados son indispensables, ya que no pueden realizan funciones distintas a las asignadas.

Recomendación:

A la Gerencia y Dpto.de Talento Humano

Cumplir con la rotación del personal de tal manera que esté capacitado para cumplir las diferentes funciones.

5. CARGOS SIN TÍTULOS DE TERCER NIVEL

Los gerentes, subgerente, deberían tener al menos título de tercer nivel ya que es de alto rango.

Recomendación:

A la Gerencia y Dpto.de Talento Humano

Deberían culminar sus estudios superiores

6. PLAN DE ASCENSOS

Existe un plan de ascensos pero no es cumplido a cabalidad ya que existe afinidad por ciertas personas para ascender.

Recomendación:

A la Gerencia y Dpto.de Talento Humano

Poner en marcha el plan de ascensos a fin de cubrir las necesidades empresariales

7. CAPACITACIONES AL PERSONAL

Falta de seguimiento al personal en el cumplimiento de las diferentes capacitaciones

Recomendación:

A la Gerencia y Dpto.de Talento Humano

El cumplimiento de las capacitaciones lleva al éxito, por lo tanto debe existir un control adecuado

8. MANUALES DE PROCESOS

La falta de un manual de procesos de personal para las diferentes áreas de trabajo

Recomendación:

A la Gerencia y Dpto.de Talento Humano

Encargarse de la elaboración del manual de procesos y funciones para el desempeño adecuado de cada puesto de trabajo

Atentamente,

Diana Elizabeth Cepeda Ulloa

Diego Geovanny Cepeda Ulloa

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. La estructura organizacional de la empresa como la misión, visión, objetivos y organigrama funcional no se ha desarrollado en base a un esquema adecuado
2. La presente tesis de Auditoría de Gestión permitió encontrar hallazgos mediante las pruebas de auditoría, indicadores de gestión, diagramas de flujo y demás procesos para establecer las recomendaciones para que sean aplicables para su mejoramiento
3. A través del análisis FODA se estableció las debilidades y amenazas que pueden ser contrarrestadas con una buena capacidad de gestión empresarial
4. Con respecto a la aplicación de la Evaluación del Sistema de Control Interno se determinó que no tiene un control efectivo debido a que no proporciona un grado de seguridad confiable
5. Los indicadores de gestión identifican la realidad de la empresa en las áreas funcionales de la misma

5.2 Recomendaciones

1. Desarrollar adecuadamente la estructura organizacional en base a un esquema apropiado
2. Es conveniente que las personas al mando de la Empresa "MEGAMAXI" se basen en las recomendaciones establecidas en el informe de Auditoría para que el mejoramiento de sus procesos
3. El gerente debe buscar mecanismos para mejorar las debilidades y amenazas que están acechando a la empresa, así como aprovechar las fortalezas y oportunidades. Igualmente mantenerse actualizado siempre con el Análisis FODA
4. El gerente operacional debe cumplir a cabalidad con el control interno para la mejora del mismo
5. Realizar los respectivos índices de gestión para controlar el desempeño y el cumplimiento de metas

RESUMEN

La Auditoría de Gestión en la actualidad transita a ser un elemento vital para el régimen corporativo, permitiéndoles a los ejecutivos resolver los problemas económicos, sociales que a este nivel se presentan. El ámbito empresarial en el cual nos desenvolvemos requiere una dirección orientada e idealista que encamine y valore todos los esfuerzos del talento humano, mediante estrategias concretas. Es en tal virtud que se vuelve importante la necesidad de trabajar bajo un sistema en que todos los colaboradores y líderes se enfoquen hacia el progreso de los objetivos y determinen la distinción en razón de referido avance.

El presente trabajo describe el desarrollo de la auditoría de gestión que se aplicó a la empresa comercial perteneciente al grupo “La Favorita” de la ciudad de Ambato con el propósito de estudiar cual es el grado de aplicación y adecuación de la Gestión de Recursos Humanos para la observancia de las metas y objetivos planteados.

Es preciso mencionar que una auditoría es el proceso objetivo, técnico, y sistemático que tiene como fin evaluar las actividades de una organización para comprobar si existe solidez entre lo programado y lo realizado.

Por ello la presente Auditoría de Gestión de Recursos Humanos a la Empresa Megamaxi de la ciudad Ambato, se ha desarrollado en cinco capítulos, en el capítulo I se detalla las generalidades de la empresa, en el capítulo II se puntualiza los conocimientos más sobresalientes de la Auditoría de Gestión, en el capítulo III se encontrará un análisis donde se particulariza, las fortalezas, debilidades y amenazas que se presentan en el medio interno y externo y que nos servirá para especificar, de una forma más eficaz, el curso de acciones a seguir para lograr los objetivos trazados, en el capítulo IV se llevará a cabo la práctica de la Auditoría de Gestión, para de esta forma dar a conocer las conclusiones y recomendaciones que se exponen en el capítulo V que van a ser de considerable utilidad en la planificación de nuevas y mejores estrategias que posibiliten una mejora en el desempeño del recurso humano.

Eco. Marco González

DIRECTOR DE TESIS

SUMMARY

The Management Audit is a social vital element for the corporate regime; it allows executives to solve the economic and social problems that occur at this level. The business environment requires an oriented and idealistic management to direct and appreciate all the efforts of human talent, through concrete strategies. For this reason, it becomes important to work under a system in which all partners and leaders focus towards progress on the objectives to evidence the progress.

This paper describes the development of the management audit applied to the company belonging to the group "La Favorita", in Ambato city with the purpose of studying what is the degree of implementation and improvement of the Human Resources Management to reach the planned goals and objectives.

It should be mentioned that an audit is the objective, technical and systematic process to evaluate the activities of an organization to check for strength between what was planned and implemented.

Therefore, this Human Resources Management Audit to the company Megamaxi in Ambato, was developed in five chapters, in chapter I the company generalities are detailed, in chapter II the most outstanding knowledge about management audit are pointed out, chapter III analyzes the strengths, weaknesses and threats that arise in the internal and external environment, this analysis will help to specify, in a more effective way, the course of action to continue to achieve the objectives, in chapter IV the management audit will be carried out to give the conclusions and recommendations presented in chapter V which are going to be very useful for planning new and better strategies to improve human resource performance.

BIBLIOGRAFÍA

DE LA PEÑA G, Alberto; Auditoría un enfoque práctico, Ediciones Paraninfo S.A, Primera Edición, España, Año 2008.

PORRAS V, Carlos; Auditoría Interna y Auditoría de Gestión, Primera edición

MALDONADO, Milton K; Auditoria de Gestión control y evaluación de Eficiencia, Eficacia, Economía, Ética, Ecología, Cuarta edición, Año 2011

AGUIRRE, Juan M; Auditoría y Control Interno, Editorial Cultural de ediciones S.A., Edición MMVI, Madrid España, Año 1990.

OROZCO, Edgar; Organización y Métodos, Año 2009.

CHIAVENATO, Idalberto; Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Bogotá Colombia, Año 2002.

SERNA, Humberto; Planeación y Gestión Estratégica, Editorial 3R, cuarta edición, Bogotá Colombia, Año

LINCOGRAFÍA

www.supermaxi.com

http://es.wikipedia.org/wiki/Corporaci%C3%B3n_Favorita

(Fernández, 2009)

(Carvajal, 2011)

(Quispe, 2014)

(Velasgui, 2011)

(Cuarezma, 2014)

ANEXOS

ANEXO1: MODELO DE ENCUESTA PARA EL ANÁLISIS DE LA MISIÓN A LA EMPRESA MEGAMAXI

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión de Recursos Humanos

UNIDAD: Departamento Administrativo

PERIODO: 2012

OBJETIVO DEL EXAMEN: Conocer si el personal en funciones de la Empresa, tiene claramente establecida la misión que debe formalizar.

N°	PREGUNTA	SI	NO
1	¿Conoce la Misión de la Empresa donde labora?		
2	¿La empresa promueve el conocimiento de la misión?		
3	¿La misión le parece completa?		
4	¿Cumple Ud. a cabalidad con la misión establecida?		
5	¿Cree que la misión establecida está enfocada a la satisfacción del cliente?		
6	¿La Misión hace que Ud. sienta su trabajo importante?		
	Total:		

ANEXO 2: TABULACIÓN DE LA ENCUESTA APLICADOS A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA MEGAMAXI

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión de Recursos Humanos

UNIDAD: Departamento Administrativo

PERIODO: 2012

OBJETIVO DEL EXAMEN: Conocer si el personal en funciones de la Empresa, tiene claramente establecida la misión que debe formalizar.

N°	PREGUNTA	SI	NO
1	¿Conoce la misión de la empresa donde labora?	48	72
2	¿La empresa promueve el conocimiento de la misión?	36	84
3	¿La misión le parece completa?	24	96
4	¿Cumple Ud. a cabalidad con la misión establecida?	32	88
5	¿Cree que la misión establecida está enfocada a la satisfacción del cliente?	82	38
6	¿La Misión hace que Ud. sienta su trabajo importante?	89	31
	Total: Σ	$\sqrt{311}$	409

Σ Sumatoria

$\sqrt{}$ Verificado

ANEXO 3: TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS PARA EL ANALISIS DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA MEGAMAXI

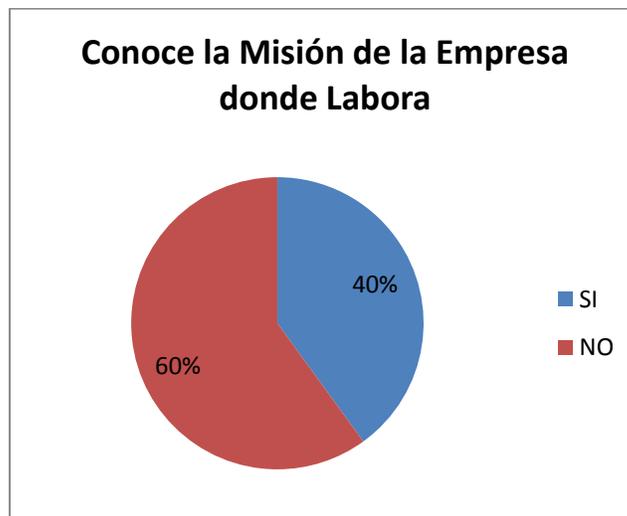
TABLA No. 1

CONOCE LA MISIÓN DE LA EMPRESA DONDE LABORA

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	48	40%
NO	72	60%
TOTAL	Σ 120	\sqrt 100%

FUENTE: Encuestas realizadas al personal

ELABORADO POR: Los Autores



El 60% de los empleados tiene un desconocimiento de la misión de la empresa donde laboran, mientras que un 40% expresan si conocer la misión de donde realizan su actividad diaria.

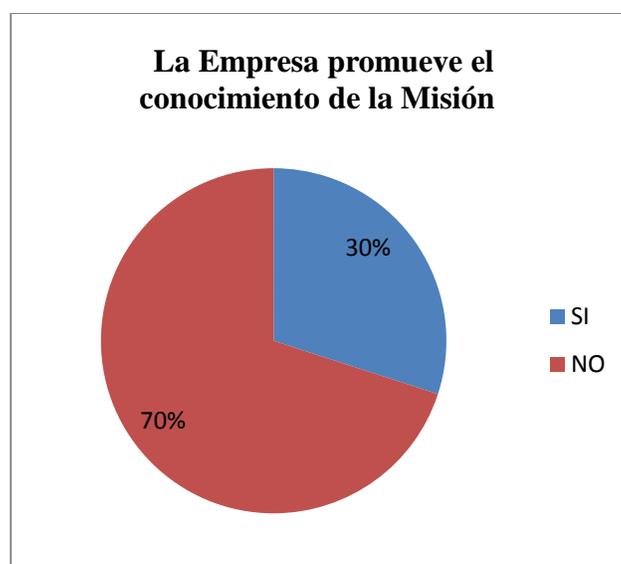
TABLA No. 2

LA EMPRESA PROMUEVE EL CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	36	30%
NO	84	70%
TOTAL	Σ 120	\sqrt 100%

FUENTE: Encuestas realizadas al personal

ELABORADO POR: Los Autores



En un 70% los empleados de la empresa manifiestan que la misma no promueve el conocimiento de la Misión, mientras que un 30% expresa que si existe difusión de la misión en la empresa.

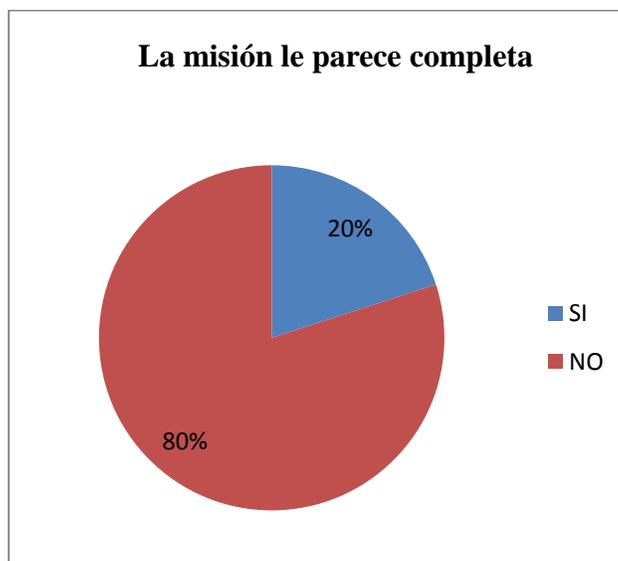
TABLA No. 3

LA MISIÓN LE PARECE COMPLETA

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	24	20%
NO	96	80%
TOTAL	Σ120	√100%

FUENTE: Encuestas realizadas al personal

ELABORADO POR: Los Autores



El 80% de los encuestados manifiesta que debe tener cambios profundos, mientras que un 20% de los empleados consideran que deberían tener cambios en solo algunos aspectos.

TABLA No. 4

CUMPLE A CABALIDAD CON LA MISIÓN ESTABLECIDA

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	32	27%
NO	88	73%
TOTAL	Σ120	√100%

FUENTE: Encuestas realizadas al personal

ELABORADO POR: Los Autores



El 27% de los empleados declara que en el enunciado de la misión se hace extensiva su razón de labor, mientras que el 73% del personal indica que no hace referencia a su trabajo en la empresa

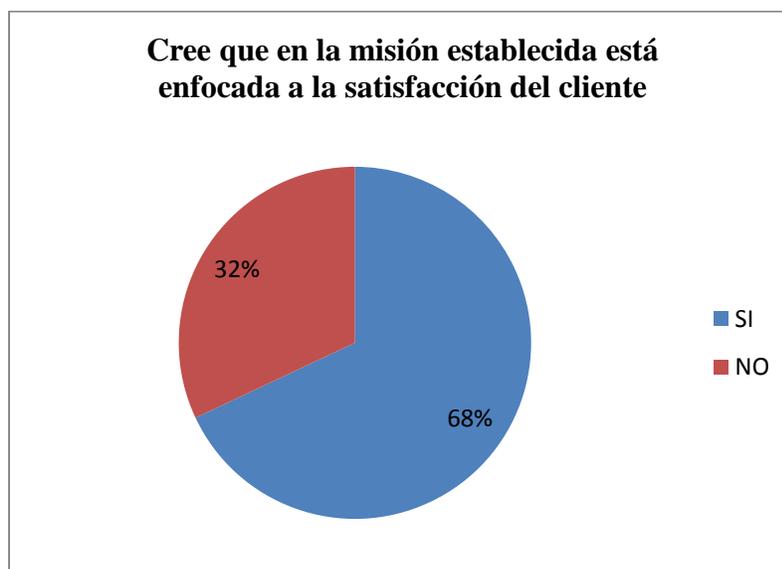
TABLA No. 5

CREE QUE LA MISIÓN ESTABLECIDA ESTÁ ENFOCADA A LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	82	68%
NO	38	32%
TOTAL	Σ120	√100%

FUENTE: Encuestas realizadas al personal

ELABORADO POR: Los Autores



El 32% del personal señala que no es evidente que la misión esté para satisfacer al cliente, mientras que el 68% si considera que se da realce a complacer al cliente

TABLA No. 6

LA MISIÓN HACE QUE USTED SIENTA SU TRABAJO IMPORTANTE

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	89	74%
NO	31	26%
TOTAL	Σ120	√100%

FUENTE: Encuestas realizadas al personal

ELABORADO POR: Los Autores



El 74% del personal expresa que la misión es importante para su trabajo, mientras que 26% del personal cree que solo en ciertas áreas de trabajo, sienten que su trabajo es importante pero en otras no

ANEXO 4: MODELO DE ENCUESTA PARA EL ANÁLISIS DE LA VISIÓN A LA EMPRESA MEGAMAXI

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión de Recursos Humanos

UNIDAD: Departamento Administrativo

PERIODO: 2012

OBJETIVO DEL EXAMEN: Conocer si el personal en funciones de la Empresa, tiene claramente establecida la visión que debe Alcanzar

N°	PREGUNTA	SI	NO
1	¿Conoce la Visión de la Empresa donde labora?		
2	¿La empresa promueve el conocimiento de la Visión?		
3	¿Posee la empresa una visión que define claramente lo quiere ser a futuro?		
4	¿El formulado de la visión facilita la creación de una imagen mental?		
5	¿La visión se ha enunciado en términos para la facilitar la comprensión del personal?		
6	¿La Visión hace que Ud. sienta su trabajo importante para el futuro?		
	Total:		

FUENTE: Encuestas realizadas al personal

ELABORADO POR: Los Autores

ANEXO 5: TABULACION DE LA ENCUESTA APLICADOS A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA MEGAMAXI

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión de Recursos Humanos

UNIDAD: Departamento Administrativo

PERIODO: 2012

OBJETIVO DEL EXAMEN: Conocer si el personal en funciones de la empresa, tiene claramente establecida la visión que debe alcanzar.

N°	PREGUNTA	SI	NO
1	¿Conoce la Visión de la Empresa donde labora?	47	73
2	¿La empresa promueve el conocimiento de la Visión?	45	75
3	¿Posee la empresa una visión que define claramente lo quiere ser a futuro?	42	78
4	¿El formulado de la visión facilita la creación de una imagen mental?	63	57
5	¿La visión se ha enunciado en términos para la facilitar la comprensión del personal?	88	32
6	¿La Visión hace que Ud. sienta su trabajo importante para el futuro?	84	36
	Total: Σ	$\sqrt{369}$	351

FUENTE: Encuestas realizadas al personal

ELABORADO POR: Los Autores

Σ Sumatoria

$\sqrt{}$ Verificado

ANEXO 6: TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS PARA EL ANÁLISIS DE LA VISION DE LA EMPRESA MEGAMAXI

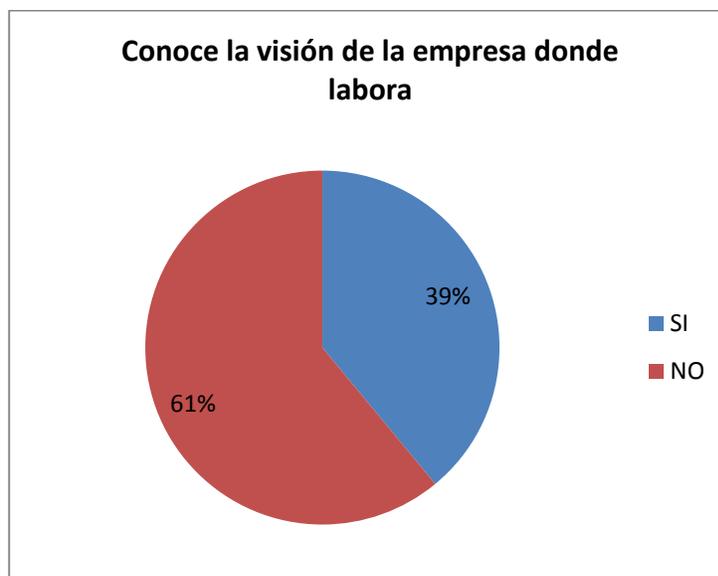
TABLA No. 1

CONOCE LA VISION DE LA EMPRESA DONDE LABORA

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	47	39%
NO	73	61%
TOTAL	Σ120	√100%

FUENTE: Encuestas realizadas al personal

ELABORADO POR: Los Autores



Un 61% del personal dice no conocer sobre la visión de la empresa, mientras que un 39% del personal tiene conocimiento acerca de la visión.

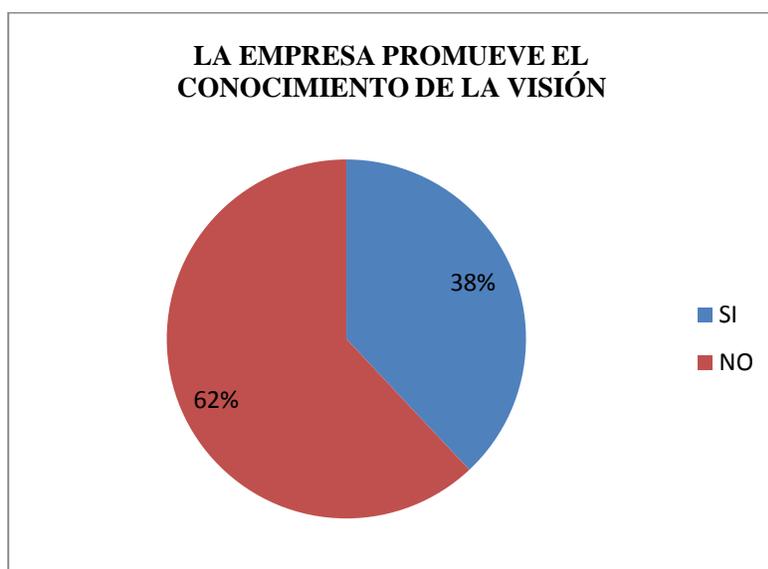
TABLA No. 2

LA EMPRESA PROMUEVE EL CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	45	38%
NO	75	62%
TOTAL	Σ 120	\sqrt 100%

FUENTE: Encuestas realizadas al personal

ELABORADO POR: Los Autores



El 38% del personal expresa que la visión no es promovida por la empresa, pero en rango del 62% del personal manifiesta que la empresa no les da a conocer acerca de la visión

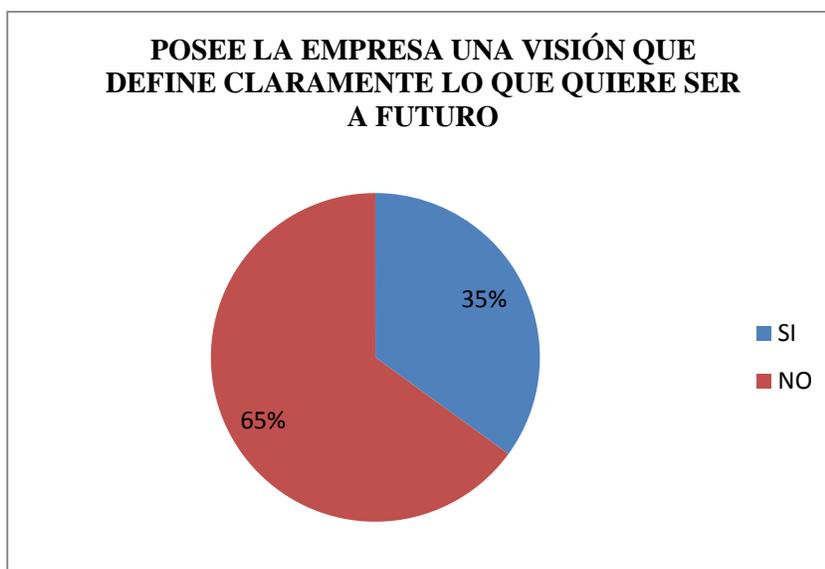
TABLA No. 3

POSEE LA EMPRESA UNA VISIÓN QUE DEFINE CLARAMENTE LO QUE QUIERE SER A FUTURO

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	42	35%
NO	78	65%
TOTAL	Σ120	√100%

FUENTE: Encuestas realizadas al personal

ELABORADO POR: Los Autores



El 65% del personal en funciones de la empresa expresa que no se define claramente los objetivos que se tiene a futuro, mientras que el 35% expresa que si existen los lineamientos claros a futuro

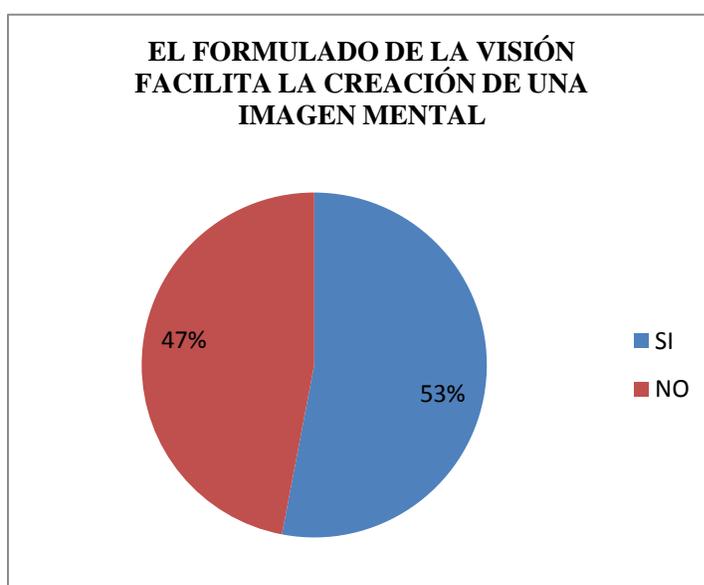
TABLA No. 4

EL FORMULADO DE LA VISIÓN FACILITA LA CREACIÓN DE UNA IMAGEN MENTAL

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	63	53%
NO	57	47%
TOTAL	Σ 120	\sqrt 100%

FUENTE: Encuestas realizadas al personal

ELABORADO POR: Los Autores



El 53% de los empleados pronuncia que si genera en su imagen de lo que desean con respecto a la visión de la empresa, mientras que el 47% de los trabajadores no manifiesta tener en su perfil mental de lo que desea la visión de la empresa.

TABLA No. 5

**LA VISIÓN SE HA ENUNCIADO EN TÉRMINOS PARA FACILITAR LA
COMPRENSIÓN DEL PERSONAL**

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	88	73%
NO	32	27%
TOTAL	Σ120	√100%

FUENTE: Encuestas realizadas al personal

ELABORADO POR: Los Autores



73% de los empleados manifiesta que si comprende los términos utilizados en el enunciado de la visión, por otra parte el 27% no reconoce y comprende el enunciado de la visión

TABLA No. 6

LA VISIÓN HACE QUE UD. SIENTA SU TRABAJO IMPORTANTE PARA EL FUTURO

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	84	70%
NO	36	30%
TOTAL	Σ120	√100%

FUENTE: Encuestas realizadas al personal

ELABORADO POR: Los Autores



30% del personal formula que con la visión existente si piensa que su labor en la empresa es importante, mientras que el 70% de los trabajadores no siente importante su labor.

