



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DESEMPEÑO LABORAL Y SU
RELACIÓN EN LA PRODUCTIVIDAD DE CALZADO LIWI**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del título de Ingeniería en
Contabilidad y Auditoría CPA**

AUTORA: Myriam Alicia Espín Romero

AMBATO – ECUADOR

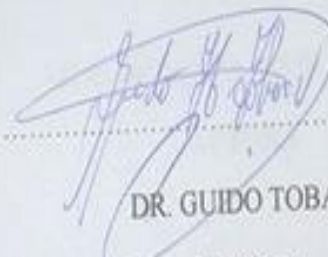
2015

APROBACIÓN POR EL TUTOR

Yo, Dr. Guido Tobar, en mi calidad de Tutor del trabajo de graduación con el tema: "AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DESEMPEÑO LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD DE CALZADO LIWI", desarrollado por Myriam Alicia Espín Romero, egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho trabajo de investigación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el reglamento de graduación de pregrado, modalidad independiente y en el normativo para la presentación de trabajos de graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la comisión de calificación designada por el Honorable Consejo Directivo.

Ambato, Abril del 2015.



DR. GUIDO TOBAR
TUTOR

AUTORIA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, Myriam Alicia Espín Romero, con C.I. 180463909-2, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo de "AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DESEMPEÑO LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD DE CALZADO LIWT", como también los contenidos presentados, las ideas, análisis, síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona en calidad de autora de este trabajo investigativo.

Ambato, Abril del 2015.



MYRIAM ALICIA ESPÍN ROMERO

AUTORA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El tribunal de grado, aprueba el trabajo de graduación con el tema "AUDITORIA DE GESTIÓN AL DESEMPEÑO LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD DE CALZADO LIWI", elaborado por Myriam Alicia Espín Romero, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Mayo del 2015

DRA. JAZMINA SALAZAR
PROFESOR CALIFICADOR

ING. MARIO RUBIO
PROFESOR CALIFICADOR

ECO. DIEGO PROAÑO
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres, Héctor Espín y Narcisa Romero quienes siempre me apoyaron incondicionalmente en la parte moral y económica para poder llegar hacer una profesional.

A mi amado hijo Aarón Valentín por ser la razón de mi vida, a mi esposo William por su paciencia y comprensión, a mis hermanos y familia en general, por el apoyo que siempre me brindaron día a día en el transcurso de mi vida universitaria.

AGRADECIMIENTO

A Jehová Dios, nuestro creador por su infinita misericordia, por darme salud, vida y sabiduría para culminar esta etapa de mi vida, a mi familia y amigos quienes siempre estuvieron ahí apoyándome de una u otra forma, de manera especial a la Universidad Técnica de Ambato, a la Facultad de Contabilidad y Auditoría, a sus docentes quienes con sus enseñanzas forjan el camino de los estudiantes.

ÍNDICE

CAPÍTULO I	1
EL PROBLEMA	1
1.1. Tema	1
1.2. Planteamiento del Problema	1
1.2.1. Contextualización.....	1
1.2.2. Análisis Crítico	5
1.2.3. Prognosis.....	8
1.2.4. Formulación del Problema	8
1.2.5. Interrogantes	9
1.2.6. Delimitación.....	9
1.3. Justificación.....	9
1.4. Objetivos	10
1.4.1. Objetivo General	10
1.4.2. Objetivos Específicos.....	10
CAPÍTULO II	11
MARCO TEORICO.....	11
2.1. Antecedentes Investigativos	11
2.2. Fundamentación Filosófica	13
Fundamentación Epistemológica	14
Fundamentación Ontológica	14
Fundamentación Axiológica	14
2.3. Fundamentación Legal	15
2.4. Categorías Fundamentales.....	18
2.4.1. Marco Conceptual de la Variable Independiente	21
2.4.2. Marco Conceptual de la Variable Dependiente	28
2.5. Hipótesis.....	38
2.6. Señalamiento De Variables	38
CAPÍTULO III.....	39
METODOLOGÍA	39
3.1 Enfoque De La Investigación	39
3.2. Modalidad de la Investigación	39

3.3. Nivel o Tipo de Investigación	40
3.4. Población y Muestra	42
3.4.1. Población.....	42
3.4.2. Muestra	42
3.5. Operacionalización de Variables	44
3.6. Plan para la Recolección de Información.....	46
3.7. Plan de procesamiento de información.....	48
3.7.1. Plan de procesamiento	48
3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados	48
CAPITULO IV.....	49
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	49
4.1. Análisis de los Resultados	49
4.2. Interpretación de Datos	50
4.3. Verificación de la Hipótesis.....	70
Conclusión.....	74
CAPÍTULO V.....	75
CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES	75
5.1. Conclusiones	75
5.2. Recomendaciones.....	76
CAPITULO VI.....	77
PROPUESTA.....	77
6.1. Datos Informativos.....	77
6.1.1. Título.....	77
6.1.2. Institución ejecutora.....	77
6.1.3. Beneficiarios	77
6.1.4. Ubicación	77
6.1.5. Tiempo Considerado.....	77
6.1.6. Equipo técnico responsable.....	77
6.2. Antecedentes de la propuesta.....	78
6.3. Justificación.....	79
6.4. Objetivos	80
6.4.1. Objetivo General.....	80

6.4.2. Objetivos Específicos.....	80
6.5. Análisis de Factibilidad.....	80
6.6. Fundamentación	81
6.7. Metodología Modelo Operativo	85
6.8. Administración	172
6.9. Previsión de la evaluación.....	172
Bibliografía	173

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.Operacionalización de la Variable Independiente	44
Tabla 2.Operacionalización de la Variable Dependiente: Productividad	45
Tabla 3.Resultados obtenidos de la pregunta 1	50
Tabla 4.Resultados obtenidos de la pregunta 2.....	51
Tabla 5. Resultados obtenidos en la pregunta 3.....	52
Tabla 6. Resultados obtenidos en la pregunta 4.....	53
Tabla 7. Resultados obtenidos en la pregunta 5.....	54
Tabla 8.Resultados obtenidos en la pregunta 6.....	55
Tabla 9. Resultados obtenidos en la pregunta 7.....	56
Tabla 10. Resultados obtenidos en la pregunta 8.....	57
Tabla 11.Resultados obtenidos en la pregunta 9.....	58
Tabla 12.Resultados obtenidos en la pregunta 10.....	59
Tabla 13. Resultados obtenidos en la pregunta 11.....	60
Tabla 14. Resultados obtenidos en la pregunta 12.....	61
Tabla 15.Resultados obtenidos en la pregunta 13.....	62
Tabla 16.Resultados obtenidos en la pregunta 14.....	63
Tabla 17. Resultados obtenidos en la pregunta 15.....	64
Tabla 18.Resultados obtenidos en la pregunta 16.....	65
Tabla 19. Resultados obtenidos en la pregunta 17.....	66
Tabla 20.Resultados obtenidos en la pregunta 18.....	67
Tabla 21.Resultados obtenidos en la pregunta 19.....	68
Tabla 22.Resultados obtenidos en la pregunta 20.....	69
Tabla 23. Resumen de Datos	72
Tabla 24. Frecuencias Observadas.....	72
Tabla 25.Frecuencias Esperadas	73
Tabla 26.Cálculo del CHI cuadrado.....	73
Tabla 27.Costo de la propuesta.....	78
Tabla 28.Modelo Operativo	85

Tabla 29.Previsión de la Evaluación.....	172
--	-----

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Árbol de Problemas	5
Gráfico 2. Superordinación de variables.....	18
Gráfico 3. Superordinación de la variable independiente	19
Gráfico 4.Superordinación de la variable Dependiente	20
Gráfico 5. Resultados Obtenidos de la pregunta 1.....	50
Gráfico 6.Resultados obtenidos de la pregunta 2.....	51
Gráfico 7. Resultados obtenidos en la pregunta 3.....	52
Gráfico 8. Resultados obtenidos en la pregunta 4.....	53
Gráfico 9. Resultados obtenidos en la pregunta 5.....	54
Gráfico 10. Resultados obtenidos en la pregunta 6.....	55
Gráfico 11. Resultados obtenidos en la pregunta 7.....	56
Gráfico 12.Resultados obtenidos en la pregunta 8.....	57
Gráfico 13. Resultados obtenidos en la pregunta 9.....	58
Gráfico 14. Resultados obtenidos en la pregunta 10.....	59
Gráfico 15. Resultados obtenidos en la pregunta 11.....	60
Gráfico 16. Resultados obtenidos en la pregunta 12.....	61
Gráfico 17. Resultados obtenidos en la pregunta 13.....	62
Gráfico 18. Resultados obtenidos en la pregunta 14.....	63
Gráfico 19. Resultados obtenidos en la pregunta 15.....	64
gráfico 20. Resultados obtenidos en la pregunta 16.....	65
Gráfico 21.Resultados obtenidos en la pregunta 17.....	66
Gráfico 22.Resultados obtenidos en la pregunta 18.....	67
Gráfico 23. Resultados obtenidos en la pregunta 19.....	68
Gráfico 24.Resultados obtenidos en la pregunta 20.....	69
Gráfico 25.Valores críticos de la distribución ji cuadrada.....	71
Gráfico 26.Campana de Aceptación	74

RESUMEN EJECUTIVO

En la presente investigación se desarrolló una auditoria de gestión la cual sirvió de guía para analizar la situación actual de empresa, a través de la aplicación de herramientas de gestión, se pudo medir la eficiencia y eficacia con la que los colaboradores desempeñan su trabajo y en base a ello emitir recomendaciones que contribuyan al mejoramiento productivo de la misma.

Se desarrollaron 5 fases las cuales se detallan a continuación

Fase I: Conocimiento preliminar

En esta fase se recopilara información sobre la entidad sujeta a análisis para desarrollar la planificación de auditoria, con el fin de obtener información necesaria.

Fase II: Planeación de la auditoria

En esta fase se desarrolla la planificación estratégica y específica a través de la evaluación del control interno.

Fase III: Ejecución de la auditoria

En esta fase se contempla la obtención de evidencias, técnicas y recursos.

Fase IV: Información y Comunicación

GAquí se detallan las observaciones y oportunidades de mejora, estructura, contenido y presentación e informe ejecutivo.

Fase V: Monitoreo

En esta fase se da seguimiento a la implementación efectiva de recomendaciones a través de un líder o equipo de trabajo.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo propone el desarrollo de una auditoría de gestión al desempeño laboral que sirva de ayuda para mejorar su rendimiento a través de la aplicación de herramientas de gestión que permitan optimizar los recursos económicos y materiales y así incrementar la productividad de Calzado Liwi, está compuesto por seis capítulos que se estructuran de la siguiente manera:

Capítulo I: El Problema de Investigación

Aquí se encuentra el tema de investigación, planteamiento del problema, sus causas, efectos, formulación, interrogantes de la investigación, unidades de observación, justificación, objetivos donde se explica el propósito del trabajo de campo en el que se detalla.

Capítulo II: Marco Teórico

Se desarrollarán los antecedentes investigativos, fundamentaciones filosófica y legal, además se desarrollarán categorías fundamentales y se planteará la hipótesis que posteriormente será verificado.

Capítulo III: Metodología

Se puntualiza el método que se va a emplear, y a la vez se detallara la población y la muestra del área sujeta a estudio.

Capítulo IV: Análisis e interpretación de resultados

Se realizará el análisis de los datos obtenidos mediante una encuesta realizada e interpretación de resultados y se verificará la hipótesis.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

Se realizó un análisis de las encuestas realizadas al personal del área sujeta a análisis, sobre los procesos operativos y la normativa de control.

Capítulo VI: Propuesta

Se desarrollará la propuesta al problema planteado, en este capítulo se encuentra antecedentes de la propuesta, justificación y objetivos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1.Tema

Auditoría de Gestión al desempeño laboral y su relación con la productividad de Calzado LIWI del cantón Ambato.

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Macrocontextualización

En el momento en que una empresa o persona emplea a otra para requerir de sus servicios, este último pasa a ser evaluado en términos de costo y beneficio, para saber cuál es su rendimiento dentro de la productividad de la empresa. Las formas de evaluar el desempeño laboral se han venido dando desde hace muchos años atrás recayendo en la responsabilidad del jefe inmediato de los empleados (Atalaya, 1999).

En el año de 1842 el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores, asimismo lo hizo el ejército de este país; en 1918 la General Motors desarrolló un sistema para evaluar a sus ejecutivos. La evaluación del desempeño surge en EE .UU, en la década de 1920-1930 momentos en el que las empresas deciden introducir un procedimiento que les permita justificar una política retributiva que se relacionase con la responsabilidad del puesto de trabajo y con las aportaciones de los empleados al éxito de la empresa, Sin embargo es hasta después de la segunda guerra mundial que se da la proliferación de los sistemas de evaluación del desempeño en las organizaciones, aunque entonces todo era enfocado a la eficiencia de productividad en las maquinas. (Johnson & Kaplan, 1988).

Una de las grandes necesidades de las organizaciones es aplicar una auditoría de gestión en cuanto al desempeño laboral debido a que este es el recurso más importante que se tiene dentro de la misma. Con el fin de saber si las responsabilidades y tareas asignadas a cada empleado están siendo procesadas en forma correcta y del mismo modo si están encaminadas al logro de los objetivos de la organización. (Greene, 2005)

Cabe recalcar, que las empresas que apliquen Auditorías de Gestión en sus operaciones, permitirá conocer la situación real de la misma, y la importancia de tener

una planificación que permita verificar y aplicar controles para dar una mejor visión sobre su gestión.

1.2.1.2. Meso Contextualización

Ecuador, oficialmente República del Ecuador, es un país constitucional, republicano y descentralizado situado en la región noroccidental de América del Sur. Se divide político-administrativamente en 24 provincias, 221 cantones y 1.500 parroquias. Tiene una extensión de 283 561 km². Su capital es Quito. Limita al norte con Colombia, al sur y al este con Perú, y al oeste con el océano Pacífico. (Ayala, 2008)

“Actualmente es uno de los países que presenta la menor tasa de desempleo de América y del resto del mundo, el dinamismo económico que está logrando el país se refleja en el crecimiento económico de 5,2% interanual, según los datos de la página del Banco Central del Ecuador” (BCE,2013) .

“La evolución de grandes, pequeñas y medianas empresas en el Ecuador aportan al desarrollo y a la economía del país. La implementación de esfuerzos y conocimientos ayudan a producir bienes y servicios que satisfacen las necesidades del consumidor en forma rápida”. (Ayala, 2008)

Uno de los factores más importantes que ayuda a sobresalir a las empresas es el recurso humano de este depende la estabilidad de la misma.es por ello que la aplicación de una auditoría de gestión al desempeño laboral permite a las empresas a través de evidencias reconocer el aporte de los empleados al cumplimiento de las metas y objetivos de las entidades, del mismo modo ayuda a la administración a formular planes de mejoramiento en cuanto a la gestión del personal. Y a si medir la efectividad, la eficiencia de los trabajadores logrando obtener altos niveles de competitividad.

A nivel nacional el gobierno impulsa este tipo de auditorías en cuanto al sector público para medir y mejorar el desempeño de cada uno de los funcionarios que trabajan en dicho sector.

A palabras de Angulo (2009) Este es un mecanismo de rendición de cuentas programadas y continuas, basada en la comparación de los resultados alcanzados con las metas esperadas por las diferentes instituciones, con el fin de que se tenga una visión consensuada y de conjunto que genere condiciones para aplicar eficientemente una estrategia institucional y volverlos más productivos, considerando también la satisfacción de los ciudadanos.

En la actualidad las empresas que se desenvuelven en este medio de alta competencia requieren de mayor medida internamente para sobresalir y conservarse en el mercado.

Muchas de ellas creen que para conformar un equipo de trabajo eficiente, basta con contratar a quienes tengan el mejor curriculum o cuenten con las habilidades requeridas para el cargo que realizaran. Esto no es cierto, es fundamental hacer una medición constante del desempeño de los trabajadores una vez que son contratados.

Al realizar este tipo de auditorías de gestión al desempeño laboral, los colaboradores se mantienen motivados y están pendientes de cumplir fechas estipuladas y realizar programas. Además permite a las empresas identificar las debilidades de los equipos de trabajo y así realizar planes de capacitación adecuados, que apunten a temas específicos.

Por ello el objetivo de esta evaluación es hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, los objetivos y las responsabilidades en sus puestos de trabajo. Al realizar la evaluación, la empresa obtiene una información para tomar decisiones sobre el funcionamiento de la organización.

Con esto podemos apreciar un claro ejemplo de cuán importante es aplicar la auditoría de gestión al desempeño laboral, tanto en el sector público como en el privado.

1.2.1.3 Microcontextualización

Calzado LIWI está ubicada en el Cantón Ambato perteneciente a la provincia de Tungurahua, de la República del Ecuador.

LIWI, empresa dedicada a la producción de calzado para damas y caballeros especializados en calzado para la salud y el trabajo con el pasar del tiempo se ha constituido como un gran aporte para el desarrollo económico del país puesto que en este cantón se encuentra la mayor producción de calzado a nivel del país.

Es por ello que Calzado LIWI debe contar con mayor eficiencia y eficacia tanto administrativa como operativa para mantenerse en un mercado competitivo, pretende evaluar el desempeño laboral de sus colaboradores y aumentar su productividad por esta razón, se propone en realizar una Auditoría de gestión al desempeño laboral con la finalidad de brindar apoyo a la gestión administrativa para la cual se evaluará los métodos y desempeños de los trabajadores lo que permitirá que este y otros objetivos se cumplan, de esta manera se convertirá en líder de la producción de calzado en la ciudad.

El manejo adecuado de las herramientas que proporciona la Auditoría de Gestión proporciona amplios beneficios como el obtener la mayor productividad esperada, medida en índices de gestión. Al controlar el rendimiento laboral de los trabajadores se va obteniendo información real y oportuna que corroboran a la toma de medidas y acciones que debe tomar la gerencia.

1.2.2. Análisis Crítico

- Árbol de Problemas

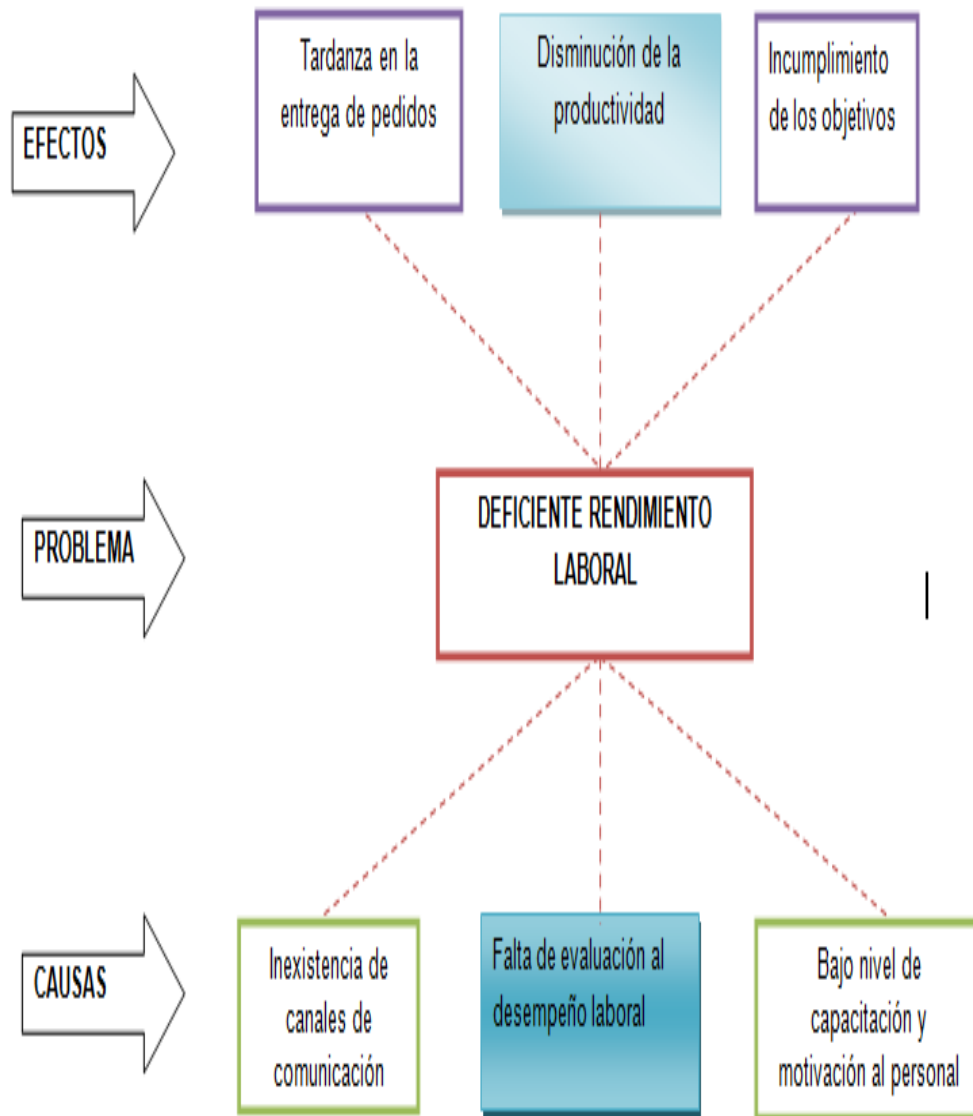


Grafico 1.Árbol de Problemas
Elaborado por: Espín, A (2014)

Calzado LIWI es una fábrica dedicada a la producción de calzado que enfrenta inconvenientes propios del negocio, uno de sus principales problemas es el deficiente rendimiento laboral el cual no está brindando a la empresa los resultados que se espera, esto puede ser a causa de muchos factores entre estos se dan los siguientes:

La inexistencia de canales de comunicación dentro de la organización, provoca que los empleados no rindan en sus labores de la mejor manera posible debido a que los mismos no se están relacionando de forma adecuada dentro de la entidad para coordinar sus tareas y ejecutar un buen trabajo, entonces esto ocasiona que la empresa se tarde en la entrega de pedidos.

La falta de comunicación en la entidad es una de las causas para que exista un deficiente rendimiento laboral de los trabajadores dentro de la entidad ya que la comunicación interna debe fluir en todos los niveles, los trabajadores tienen tanta información que recibir pero también tienen mucho que aportar con sus informaciones, opiniones y sugerencias. Si no hay esta colaboración, entonces, afecta a la productividad de la misma.

El que no exista conductos de comunicación dentro de la empresa genera problemas, ya que es la base fundamental para mejorar las relaciones laborales en su entorno la falta de esto da origen a que el rendimiento de los trabajadores sea bajo, entonces como efecto ocasiona el incumplimiento de los objetivos de la misma.

Otra de las causas sería, la falta de evaluación al desempeño laboral para saber cómo se están desarrollando los empleados dentro de la entidad, cual es el aporte que este está generando a la misma, e identificar son los factores que están provocando que el rendimiento de este recurso tan valioso no sea eficiente lo que ocasiona que la empresa se demore en la entrega de sus pedidos y provoque malestar en el cliente por la demora del mismo.

Entre las causas que originan el problema en calzado Liwi del Canton Ambato es: el deficiente rendimiento laboral, se ha podido determinar que dicho problema se debe a la falta de evaluación al desempeño laboral de los colaboradores de la entidad debido a que la empresa no ha tenido muy en cuenta cuán importante es evaluar y medir las capacidades de los trabajadores y a su vez determinar si los mismos están cumpliendo con sus tareas ya que se está viendo afectada la disminución de la productividad de igual forma afecta al cumplimiento de metas establecidas.

En la actualidad uno de los grandes retos que abarca a la empresa es tener ventaja frente a sus competidores para ello se requiere de una adecuada y rápida producción que satisfaga la demanda de dicho producto, en Calzado Liwi la falta de una auditoría de gestión al desempeño laboral o evaluaciones inadecuadas al personal no han sido las más acertadas por lo que el deficiente desempeño laboral se ha hecho presente provocando bajos niveles de productividad.

Otro factor causante es el bajo nivel de capacitación y motivación al personal este genera la problemática en donde los empleados se ven afectados especialmente en su rendimiento el cual no es eficiente, trae inestabilidad en la empresa debido a la falta de confianza de los clientes por las tardanzas de pedidos que puede suceder.

La empresa al no capacitar y motivar a sus empleados provoca que los mismos no rindan adecuadamente en cuanto a sus labores, en este mundo globalizado en donde la tecnología cada vez es más evolutiva, utilizar procedimientos tradicionales corrobora a que la producción no aumente.

El escaso nivel de capacitación y motivación al personal, entonces genera un deficiente rendimiento en las actividades que son encaminadas a cada trabajador , entonces, este a su vez afecta a la entidad ya que este recurso humano no está aportando al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Estar en constante capacitación y premiar aquellas tareas cumplidas ayuda a que el personal sienta el deseo de estar comprometido y trabaje en conjunto para el desarrollo de la organización.

1.2.3. Prognosis

El no realizar una Auditoría de Gestión al desempeño laboral en Calzado LIWI no podrá contar con herramientas seguras y confiables que fortalezca las decisiones por parte de los directivos de la organización.

Al no conocer de las debilidades y oportunidades, no facilitará el nivel de cumplimiento de los planes, metas, objetivos de la entidad afectando tanto la productividad como la rentabilidad.

El que se aplique oportunamente una Auditoría de Gestión al desempeño laboral que es parte esencial del proceso productivo, intensificar controles que permita a la empresa que los trabajadores rindan con mayor eficiencia y eficacia al conocer sus debilidades y fortalezas para mejorar su desempeño a través de capacitaciones, motivaciones esto permitirá que el personal se desenvuelva en forma correcta con el buen uso de recursos para el logro de los objetivos institucionales.

No resolver este problema, causa que la productividad de Calzado Liwi se limite ocasionando poco crecimiento económico que afecta de manera gradual a la empresa.

La aplicación de esta Auditoria permitirá a la empresa tomar correctivos para el desarrollo personal y empresarial.

1.2.4. Formulación del Problema

¿Cómo se relaciona la falta de evaluación al desempeño laboral en la productividad de Calzado LIWI del cantón Ambato?

1.2.5. Interrogantes

¿Cómo afecta la falta de evaluación al desempeño laboral en Calzado Liwi del cantón Ambato?

¿Cómo se mide los niveles de productividad de Calzado LIWI del cantón Ambato?

¿Cómo evaluar el desempeño laboral y su relación con la productividad de Calzado LIWI del cantón Ambato?

1.2.6. Delimitación

Campo: Auditoría

Área: Auditoría de Gestión

Aspecto: desempeño laboral; la productividad

Delimitación espacial: la presente investigación se realizará en Calzado LIWI ubicado en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, en la Avenida los Quitus frente a los tanques de CEPE.

Delimitación temporal: la presente investigación se ejecutará durante todo el proceso del segundo semestre del 2014.

Delimitación poblacional: Jefe inmediato de los trabajadores.

1.3. Justificación

La presente investigación permitirá aplicar una auditoría de gestión al desempeño laboral como herramienta adecuada para instaurar índices de productividad en los trabajadores de Calzado LIWI los mismos que ayudaran a la implementación de planes y políticas para el mejoramiento de sus actividades dentro de la empresa. Los resultados

contribuirán al desarrollo de Calzado LIWI permitiendo alcanzar sus metas y objetivos planteados basándose en una productividad estable.

Esta investigación tiene como finalidad reconocer las principales debilidades y riesgos que puede existir dentro del recurso más preciado que es Talento Humano en Calzado LIWI. Del mismo modo buscando corregir falencias a través de la implementación de herramientas que nos proporciona la Auditoria de Gestión las mismas que contribuirán al desarrollo, fortalecimiento y estabilidad productiva de la empresa.

Finalmente este proyecto es factible y viable ya que se cuenta con el tiempo suficiente para su desarrollo, además los directivos de la empresa están dispuestos a proveer información necesaria y documentación que se requiera para la realización de dicha investigación; y la disponibilidad de recursos.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Determinar la relación entre falta de evaluación al desempeño laboral con productividad de Calzado LIWI del cantón Ambato.

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Indagar de qué manera afecta la falta de evaluación al desempeño laboral en Calzado Liwi del cantón Ambato, para el cumplimiento de metas y objetivos.
2. Establecer índices que determinen los niveles de productividad dentro de la empresa para la toma de decisiones.
3. Efectuar una auditoría de gestión al desempeño laboral y conocer su relación con la productividad de Calzado Liwi del cantón Ambato.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes Investigativos

Para el desarrollo de la investigación se consultaron los siguientes trabajos especiales de grado.

En el trabajo investigativo de Iturralde (2011), con el tema: “La evaluación del Desempeño Laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. de la Ciudad de Ambato en el año 2.010”, de la Universidad Técnica de Ambato ,presentada como tesis de Ingeniería se planteó como objetivos:

- a) Proponer el desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño laboral para mejorar el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato;
- b) Analizar el Modelo de Evaluación de Desempeño Laboral que actualmente posee la Institución, para demostrar su inaplicabilidad;
- c) Analizar los resultados de las Evaluaciones de Desempeño Laboral del año 2010 para determinar el nivel de rendimiento de los trabajadores;
- d) Proponer la aplicación de un método de Evaluación de Desempeño Laboral denominado de 360 o por Competencias en la Cooperativa de Ahorro de Crédito Oscus Ltda.

Analizó la información y le permitieron formularse entre otras las siguientes conclusiones:

- a) El ambiente laboral de la institución se encuentra en un margen de apreciación de los trabajadores como bueno;
- b) Los empleados de la cooperativa no conocen en su mayoría los resultados de la evaluación del desempeño;
- c) Los objetivos de la realización de la evaluación del desempeño no son conocidos por parte de los trabajadores de la Cooperativa Oscus;
- d) No existe un plan de mejora en función del desempeño de los trabajadores, lo que impide su desarrollo y crecimiento.

En el trabajo investigativo elaborado por Vaca (2009), con el tema: “La Administración por Procesos en la Productividad de las Empresas”, presentada como tesis de maestría en la Universidad Tecnológica Equinoccial se planteó como objetivos los siguientes:

a) Diseñar un método de análisis y establecimiento de procesos para instituciones o empresas en nuestro medio, que permita establecer indicadores de gestión que determinen la incidencia de la “administración por procesos” dentro de la productividad de las empresas; b) Establecer la manera eficiente de describir un proceso para que funcione realmente; seguir y analizar su desempeño; y, rediseñar su operación para propender su desarrollo autosustentable; c) Establecer una metodología, que permita relacionar la administración por procesos con la productividad de las empresas; d) Establecer factores críticos de éxito de la empresa que permitan medir su productividad; e) Definir indicadores económicos, financieros y administrativos, que permitan medir las mejoras productivas de las empresas.

Con la aplicación de herramientas estadísticas que le admitieron la verificación de la hipótesis se formuló las siguientes conclusiones:

a) Tener sistemas planificados de ejecución de los trabajos, de manera que se puedan establecer metas concretas, tener sistema de medición y control; así como, mecanismos de retroalimentación, de toma de decisiones y de correcciones que faciliten la consecución de los objetivos planteados. b) Por obtener cada vez mejores niveles de productividad, no se va a llegar a la presión tal del elemento humano, que es el motor principal del negocio y de la existencia de las organizaciones, por lo tanto, debe estar siempre, motivado, bien remunerado, con la capacitación que requiera, involucrado siempre en la gestión del negocio, pues son la fuente primaria de la productividad; c) Apoyarse en los avances tecnológicos y metodológicos, que son los motores de la innovación y creatividad, que permiten la movilidad y avance de las organizaciones.

En el trabajo investigativo de Torres (2011), sobre: “Capacitación y su influencia en la Productividad de Lavadora de Jeans CHELO’S del cantón Pelileo, presentada como tesis de ingeniería en la Universidad Técnica de Ambato se planteó los siguientes objetivos:

a) Determinar cómo incide la falta de capacitación del personal operativo en la productividad de la empresa Lavadora de Jeans CHELO’S; b) Identificar las necesidades de capacitación de los trabajadores, aplicando una investigación de campo, para incrementar la productividad de la industria de

lavado de jeans “CHELO’S; c) Analizar el potencial del talento humano y gestionarlo para mantenerlo motivado y lograr un desarrollo profesional y un incremento en la productividad de los trabajadores de la industria de lavado de jeans CHELO’S; d) Proponer un programa de capacitación actualizado, proporcionando a los trabajadores los conocimientos necesarios para lograr un incremento en la productividad de Lavadora CHELO’S.

Una vez que se analizó la información mediante la verificación de la hipótesis pudo determinar las siguientes conclusiones:

a) La capacitación del personal operativo es necesaria en cada área de trabajo debido a que el personal requiere de nuevos conocimientos para mejorar su desempeño y el manejo de la maquinaria de una manera eficiente; b) Para lograr un incremento de la productividad en la empresa se necesita aplicar un programa de capacitación en cada área de trabajo; c) Los trabajadores de la empresa en su mayoría poseen un conocimiento común y empírico por lo que es necesario capacitar a los trabajadores para que de esta manera obtengan más conocimientos sobre su desenvolvimiento en su área de trabajo; d) Después de que los empleados han sido capacitados nos damos cuenta que no han recibido ningún tipo de actualización de sus conocimientos antes de ingresar a la empresa por lo que es necesario aplicar un programa de capacitación.

2.2. Fundamentación Filosófica

El presente trabajo investigativo se desarrollará bajo el paradigma crítico propositivo debido a que para su elaboración se utilizará el método cualitativo debido a que privilegia la interpretación, comprensión y explicación de la realidad de la empresa.

A criterio de Recalde (2011), el paradigma Crítico-Propositivo es una alternativa para la investigación social debido a que privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales; Crítico porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación comprometidas con lógicas instrumental del poder. Propositivo debido a que plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y pro actividad.

La investigación está dirigida especialmente con los empleados de la empresa y su crecimiento dentro de la misma en forma equitativa para ello se necesitara la participación de los mismos durante todo el proceso de estudio.

Fundamentación Epistemológica

A partir de una perspectiva epistemológica, auditoría es un método que busca acercar una materia, en función de un objetivo superior de control. Su carácter científico depende de las metodologías que utilice para ello. Como conocimiento ha evolucionado en la historia en la misma medida que lo han ido haciendo los distintos materia sujeto (objeto), criterio y objetivos de control, según (Mantilla Blanco, 2005).

Mediante el presente trabajo investigativo se aplicará conocimientos científicos para realizar la auditoría de gestión al desempeño laboral el cual ayudará a resolver los distintos factores que han generado el problema objeto de estudio en la empresa Calzado LIWI.

Fundamentación Ontológica

Citado en la revista de García Jiménez (2006) “La fundamentación ontológica es la rama de la metafísica que analiza las diferentes entidades fundamentales que forman componen el Universo”.

Muchos de los interrogantes pertenecientes al pensamiento filosófico se corresponden con este estudio; algunos ejemplos son la eterna búsqueda de la verdad acerca de la existencia de Dios, de las ideas (entidad de tipo mental) y de los números (entidad abstracta). Existen diversos tipos de entidades, y la ontología busca asimismo estudiar las relaciones que se dan entre ellos.

Es por ello que en la presente investigación se busca encontrar la realidad del problema contrastar la dificultad que existe entre el desempeño laboral y la productividad para plantear alternativas de solución para mejorar la calidad del ser humano y la transformación satisfactoria de la empresa Calzado LIWI.

Fundamentación Axiológica

Se designa con el término de Axiología a aquella rama de la Filosofía que se ocupa y centra en el estudio de la naturaleza de los valores y los juicios valorativos, la axiología, entonces estudia tanto aquellos valores negativos como positivos, analizando sus primeros principios que son aquellos que permitirán determinar la valía o no de algo o alguien, para luego formular los

fundamentos del juicio tanto en el caso de ser positivo como negativo. (Martinez, 2010, p. 22)

Los valores son fundamentales dentro de las entidades ya que estos reflejan la personalidad, el comportamiento de los colaboradores dentro y fuera de la empresa, es por ello que la presente investigación estará sujeta a la ética tanto profesional como personal de la investigadora, respetando los pensamientos e ideologías, creencias, y diferencias de las personas involucradas en la investigación, con el gran compromiso de poder aportar en el crecimiento de la empresa Calzado LIWI.

2.3. Fundamentación Legal

La presente investigación se fundamenta en las siguientes leyes:

Constitución de la República del Ecuador

Art. 54.- Las personas o entidades que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsables civil y penalmente por la deficiente prestación del servicio, por la calidad defectuosa del producto, o cuando sus condiciones no estén de acuerdo con la publicidad efectuada o con la descripción que incorpore. Las personas serán responsables por la mala práctica en el ejercicio de su profesión, arte u oficio, en especial aquella que ponga en riesgo la integridad o la vida de las personas.

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones

Art. 1.- **Ámbito.-** Se rigen por la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional.

Art. 2.- **Actividad Productiva.-** Se considerará actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado.

Art. 11.- Sistema de Innovación, Capacitación y Emprendimiento.- El Consejo Sectorial de la Producción, anualmente, diseñará un plan de capacitación técnica, que servirá como insumo vinculante para la planificación y priorización del sistema de innovación, capacitación y emprendimiento, en función de la Agenda de Transformación Productiva y del Plan Nacional de Desarrollo.

Ministerio de Industria y Productividad (MIPRO)

El Ministerio de Industrias y Competitividad tiene como objetivo central reactivar y fomentar la industria nacional, elevar sostenidamente la capacidad tecnológica y la competitividad de la industria ecuatoriana para consolidar su posicionamiento en el mercado interno y hacer posible su participación creciente en los mercados internacionales

Servicio de Rentas Internas SRI

Organismo autónomo de la república del Ecuador que se basa en los principios de justicia y equidad, encargado de la cobranza de impuestos, actúa como agente de retención o percepción de tributos, es por ello que la empresa debe estar al día con esta entidad para evitar conflictos.

Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno RO 463-S

Publicado en noviembre – 2004 - 17

Art. 19.- Obligación de llevar contabilidad.- Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS

Es un organismo autónomo al cual se debe realizar mensualmente el depósito de los aportes de los empleados, adicionalmente otros beneficios adicionales como décimo tercero y cuarto sueldos, una de las obligaciones de la compañía como empleador es afiliarse al Seguro Social a sus empleados desde el primer día de labores, caso contrario se deberá pagar multas e intereses por su incumplimiento.

Ley de Seguridad Social RO 465

Publicado en noviembre – 2001 - 30

Art. 2.- Sujetos de Protección.- Son sujetos "obligados a solicitar la protección" del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella; en particular:

Ministerio de Trabajo

Es el organismo con el cual se deben cumplir las obligaciones de legalización y registro de contratos de los empleados y la presentación de obligaciones patronales tales como décima tercera, décima cuarta remuneración, pago de utilidades, entre otros, con esto se garantiza la estabilidad y respaldo de los empleados, en caso de posibles desavenencias en aspectos laborales, por lo que se requiere cumplir adecuadamente con esta obligación

2.4. Categorías Fundamentales

Superordinación de las Variables

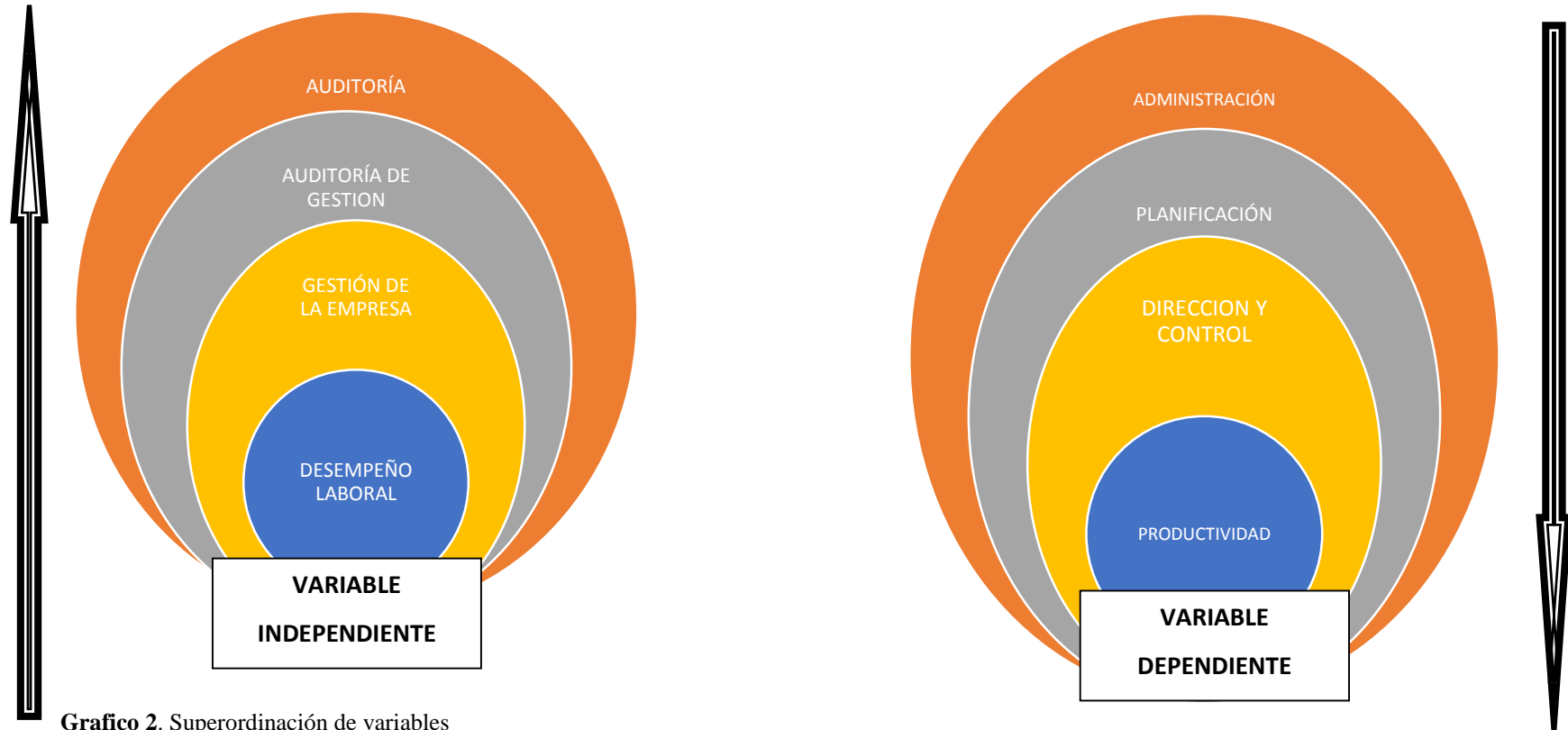


Grafico 2. Superordinación de variables

Elaborado Por: Espín, A (2014)

Subordinación de las Variables.

Variable independiente

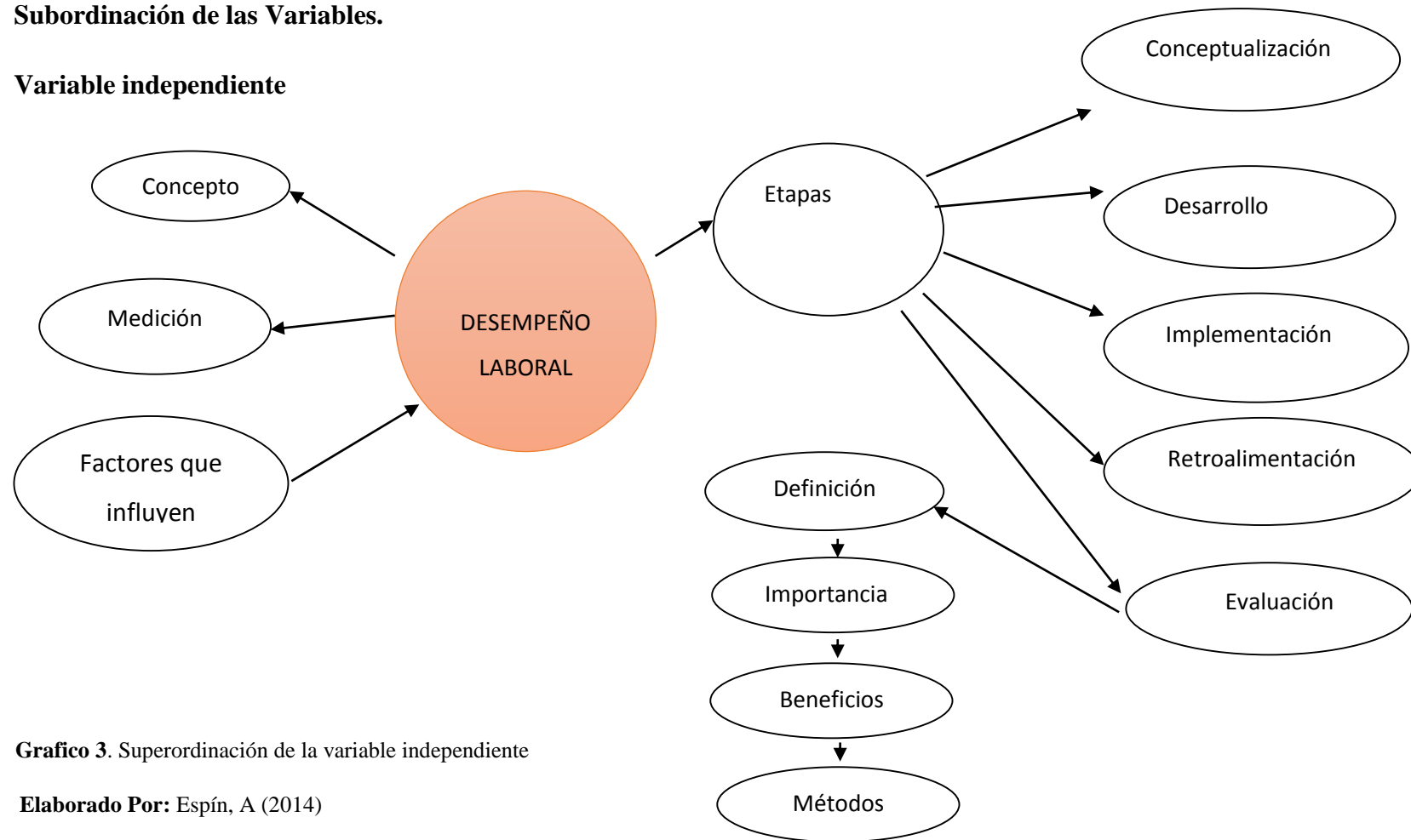


Grafico 3. Superordinación de la variable independiente

Elaborado Por: Espín, A (2014)

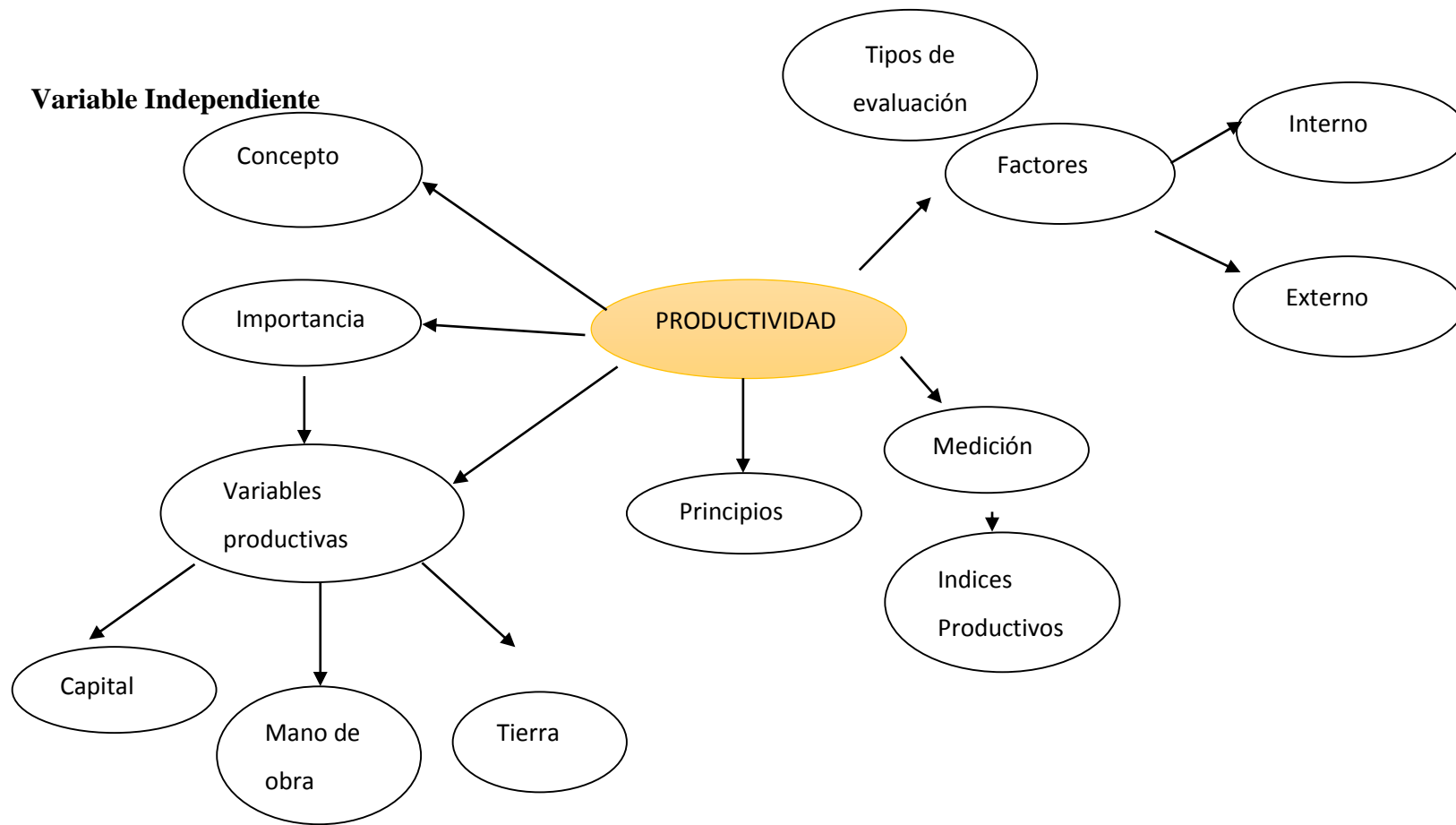


Grafico 4.Superordinación de la variable Dependiente

Elaborado Por: Espín, A (2014)

2.4.1. Marco Conceptual de la Variable Independiente

Auditoría

Mira Navarro (2006) nos dice en términos generales “Auditar, es examinar y verificar información, registros, procesos circuitos, con objeto de expresar una opinión sobre su bondad o fiabilidad”

Tipos de Auditoría

Auditoría de Estados Financieros: es el examen y verificación de los estados financieros de una entidad con el objeto de emitir una opinión sobre la fiabilidad de los mismos.

Auditoría de informes Económicos y Financieros: aparte de las cuentas anuales cualquier información económica puede ser sometida a examen o verificación con el objeto de opinar sobre su veracidad transparencia y razonabilidad de cálculo.

Auditoría Interna: tiene por objeto verificar los diferentes procedimientos y sistemas de control interno establecidos por una empresa con el fin de conocer si funcionan como se había previsto al tiempo de ofrecer a la gerencia posibles cambios o mejoras en los mismos.

Auditoría Operativa: el objeto es el examen de la gestión de la empresa con el propósito de evaluar la eficiencia de los resultados con respecto a las metas previstas.

Auditoría de Sistemas: suponer un trabajo previo al planteamiento de cualquier reorganización administrativa.

Auditoría De Gestión

“La auditoría de gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia.” (Redondo & Llopart, 1996)

Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma.

La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión; no existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión, los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares las recomendaciones sobre la gestión han de ser extensas y adaptadas al hecho fiscalizado, analizando las causas de las ineficiencias y sus consecuencias por último, las auditorías de gestión son aperiódicas a palabras de (Redondo Duran & Llopart Perez, 1996).

Objetivos de la Auditoria de Gestión

A criterio de Egusquiza, (2000) los principales objetivos que se tienen cuando se realiza una Auditoría de Gestión son los siguientes:

1. Evaluar los recursos escasos.
2. Auditar el plan de organización y gestión.
3. Evaluar el sistema de organización y gestión en relación al plan.
4. Examinar las funciones y responsabilidades de los principales funcionarios.
5. Evaluar las políticas establecidas y su cumplimiento.
6. Verificar el cumplimiento de las actividades de supervisión y control.

Alcance

La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo de la Institución, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse lo siguiente:

A) Logro de los objetivos Institucionales, la estructura Institucional; y, la participación individual de los integrantes de la Institución.

B) Evaluación de la eficiencia de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como la eficiencia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.

C) Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar, deficiencias importantes, en que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.

Gestión empresarial

“La gestión empresarial es aquella actividad empresarial que a través de diferentes individuos especializados, como ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio.” (Rubio, 2006, pág. 12)

Funciones

Para Rubio (2006, pág. 14)

Existen cuatro funciones fundamentales que la administración de la empresa deberá cumplir para lograr una gestión eficiente que produzca buenos resultados

- La planificación, a partir de la cual se combinarán los recursos en orden a producir nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa.
- La organización, vital a la hora de agrupar todos aquellos recursos con los cuales cuenta la empresa, para tras tener una acabada idea, promover que trabajen en conjunto y en línea para obtener de ellos un mejor aprovechamiento y así tan solo esperar a los buenos resultados.
- La comunicación, o mejor dicho un buen nivel de comunicación entre los administradores y los empleados; esto resulta ser casi imprescindible si se quiere disponer de un buen clima de trabajo y así aumentar la eficacia.
- El control, de la gestión aplicada a la administración, porque únicamente de esta manera será posible cuantificar el progreso que por ejemplo ha observado el personal respecto de aquellos objetivos que se le marcaron al comienzo de una estrategia o plan.

Controles

Para realizar un buen control de la gestión de una empresa, se deben tener en cuenta tres funciones principales:

- Cuál será la finalidad y la misión de la organización definiendo claramente sus objetivos.
- Preparación del personal de la empresa para que trabaje con eficacia a través del reciclaje y de la formación permanente.
- Identificar - mejorando o corrigiendo - los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adaptarlos convenientemente al objetivo y misión de la organización.

Desempeño laboral

A criterio de García (2001, p. 3)

Aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

Medición del desempeño

La medición del desempeño consiste en los sistemas de calificación de cada labor los cuales pueden radicar en habilidad, rapidez, eficiencia, etc. Las mediciones se dividen en objetivas y subjetivas.

Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas, y tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas o defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, se basan a las opiniones del evaluador.

Factores que Influyen el Desempeño Laboral

Según la revista *Negotium* publicada por Quintero, Africano, & Faria (2008) determinan los siguientes factores:

Satisfacción del trabajo.- es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

Autoestima. -La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades

Trabajo en equipo.- Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

Capacitación del trabajador.- Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible, los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos.

Etapas del desempeño laboral

Conceptualización.- es la fase en la que la empresa identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse

Desarrollo.- es la fase en que la compañía examina dónde el rendimiento actual está variando en función de los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un sistema de soporte integrado del desempeño.

Implementación.- en la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño.

Retroalimentación.- es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cuales son los puntos que debe reforzar para mejorar su desempeño, en miras de mejorar el desempeño integral de la compañía.

Evaluación.- en esta etapa se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo están respondiendo los objetivos.

Evaluación al desempeño laboral

En palabras de Amorós (2003, pág. 171)

Procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Importancia de evaluar

Las evaluaciones de desempeño proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite:

- Vinculación de la persona al cargo
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Beneficios de la evaluación

Según Guerreiro (1996, pág. 288) los beneficios de evaluar son:

- Implantar nuevas políticas de compensación
- Mejora el desempeño
- Refuerza la toma de decisiones de ascensos o de ubicación
- Permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar
- Detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Métodos de evaluación

En palabras de Chiaverato, (1999) el objetivo de la evaluación del desempeño es:

“Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables”.

Determina además los siguientes métodos:

Método de la escala gráfica de calificaciones.- La escala grafica de calificaciones es una de la técnicas más simples y populares para evaluar el desempeño, donde se enumeran las características (como la calidad y la confiabilidad) y un rango de valores para el desempeño (desde insuficiente hasta sobresaliente) de cada una de las características.

Método de clasificación alterna.- Consiste en ordenar a los empleados desde el mejor hasta el peor, en cuanto a una característica particular, eligiendo al más alto y después al más bajo, hasta clasificarlos a todos.

Método de la comparación por pares.- El método de comparación por pares sirve para aumentar la exactitud del método de calificación alterna. Se toma cada una de las características (cantidad de trabajo, calidad de trabajo, etc.) y comparamos cada uno de los subordinados con cada uno de los demás para poder compararlos.

El método de la distribución forzada.- Se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño. El propósito es lograr una mayor diferenciación entre los empleados de tal manera que los empleados sobresalientes puedan ser identificados.

Métodos de los incidentes críticos.- Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano Existen ciertas características fundamentales capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso), Es una técnica sistemática por medio de la cual cada superior inmediato investiga, observa y registra los hechos, positivos o negativos, más destacados del desempeño de cada subordinado en sus tareas.

Tipos de Evaluación de desempeño

La evaluación del Desempeño es un proceso estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el trabajador y si podrá mejorar su rendimiento a futuro

Dentro de la Evaluación de Desempeño Laboral tenemos cuatro tipos:

Evaluación de Desempeño Laboral de 90°.- En la evaluación de 90° se combinan objetivos y competencias. El cumplimiento de objetivos se relacionan con aspectos remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo.

Evaluación de Desempeño Laboral de 180°.- Se combinan la medición realizada por el jefe inmediato o supervisor y la autoevaluación del trabajador en el cumplimiento de los objetivos y competencias propias del puesto y el rendimiento del trabajador.

Evaluación de Desempeño Laboral de 270°.- La evaluación de 270° fue desarrollada con la intención de eliminar la subjetividad que puede producirse como resultado de una evaluación de 90 o 180, en esta evaluación le mide al trabajador su superior, existe una autoevaluación e interviene un factor más de medición que puede ser la evaluación de los subordinados si existen en su 21 cargo de trabajo subordinados, o por los pares que son sus compañeros del equipo de trabajo o quienes se encuentran en el mismo nivel de responsabilidad.

Evaluación de Desempeño Laboral de 360°.- La evaluación de 360° también es conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones más modernas. Como el nombre lo indica, la evaluación de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos etc. Si bien en su inicio esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias y otras aplicaciones administrativas.

2.4.2. Marco Conceptual de la Variable Dependiente

Administración

Según Hitt (2006, p. 8) En su libro de “Administración” define a la misma como

“El proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en entorno organizacional.”

Por su parte esta definición se subdivide en cuatro partes fundamentales:

1. Administración es un proceso: consiste en una serie de actividades y operaciones, como planear, decidir, evaluar.

2. Administración implica estructurar y utilizar conjuntos de recursos: es el proceso que reúne y pone en funcionamiento una variedad de tipos de recursos: humanos, financieros, materiales y de información.
3. Administración significa actuar en dirección hacia el logro de una meta para realizar las tareas: por consiguiente, no efectúa actividades elegidas al azar, sino actividades con un propósito y una dirección bien definidos. Este propósito y dirección podrían ser los del individuo, la organización o la más usual, una combinación de ambos. Comprende los esfuerzos necesarios para completar las actividades propuestas y para que los resultados correspondan a los niveles deseados.
4. Administración implica llevar a cabo actividades en un entorno organizacional: es un proceso que tiene lugar en las organizaciones y que realizan personas con funciones diferentes intencionalmente estructuradas y coordinadas para lograr propósitos comunes.

Otro concepto de administración según Robbins & Coulter (2005) en su libro de “Administración “define a la misma como dicho en pocas palabras

La administración es lo que hacen los gerentes, la administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas, sabemos que coordinar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de los demás.

Planificación

En el libro titulado “Administración” de Hitt, M. (2006, p. 25) Define a la planeación como:

“Implica calcular las condiciones y las circunstancias futuras, y con base a esas estimaciones, tomar decisiones sobre que trabajo debe realizar el administrador y todos aquellos que están bajo su responsabilidad”.

Consideremos que esta función la compone tres niveles o tipos distintos:

Planeación estratégica.- la cual provee las acciones estratégicas diseñadas para lograr las metas trazadas a largo plazo para la organización.

Planeación táctica.- traduce los planes estratégicos en acciones concretas diseñadas para alcanzar metas y objetivos específicos a más corto plazo.

Planeación operativa.- la cual identifica las acciones necesarias para que las unidades de la organización logren sus metas.

Objetivos de la planeación

En el libro publicado “Administración” de Robbins & Coulter (2005) plantean los siguientes objetivos:

- Marca una dirección para gerentes y no gerentes por igual.
- La planeación reduce la incertidumbre al obligar a los directivos a mirar hacia adelante, anticipar los cambios, considerar impactos de estos y preparar respuestas que convengan.
- Reduce la superposición y el desperdicio de actividades
- Establece las metas o los criterios de control

Como Planear

A criterio de Robbins & Coulter (2005) nos dice que:

La planeación es la principal de las funciones de la administración, por que establece la base para las demás actividades de los gerentes. Sin planes los gerentes no saben cómo organizar, dirigir o controlar.

Planear consta de dos elementos importantes que son metas y planes.

Metas.- son los resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones enteras, las metas son objetivos, marcan la dirección de todas las decisiones administrativas y forman criterios con los que se miden los logros reales en el trabajo.

Los planes.- son documentos en los que se explica que se van alcanzar las metas, y por lo regular se delinear la asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretar las metas.

Cuando los gerentes planean se establece metas y planes.

Programa.- Es la ordenación en el tiempo y el espacio de los acontecimientos.

Ideal.- Son resultados y estados que nunca pueden ser alcanzados, pero podemos aproximarnos.

Objetivo.- ¿A dónde debería dirigirse la empresa? Es el resultado deseado hacia el cual se orienta un acto intencionado, no necesariamente se alcanza dentro del período de planeación.

Estrategia.- ¿Cuál es el mejor modo de llegar al punto señalado?. Es el proceso por el cual se determina la asignación de recursos para lograr los mejores objetivos de la empresa u organización. Este concepto incluye propósitos, misiones, objetivos, programas y métodos clave para implantarla.

Táctica.- ¿Qué acciones específicas deberán emprenderse, por quién y cuándo? Es un esquema específico para el empleo de los recursos asignados. Toda empresa funciona dentro de un medio competidor y tiene que proceder a una adaptación competitiva respecto a sus oportunidades. Los objetivos de la empresa indican en que posición quiere estar; la estrategia se ocupa de un plan general para alcanzar los objetivos, el camino que se propone seguir; la táctica precisa los movimientos específicos, indica los medios determinados que habrá de utilizar, dicho en otras palabras, la táctica tiene que quedar establecida, presupuestada y programada.

Políticas.-Son los lineamientos o guías para llevar a cabo una acción con el fin de alcanzar un objetivo o una meta. Pueden pensarse como un código que define la dirección en la cual se debe desarrollar una acción.

Diagnóstico.-¿Cuál es la situación actual de la empresa y porqué? El sistema de planeación comienza por un intento por parte de la empresa, de apreciar su situación actual en el mercado y los factores determinantes de la misma.

Pronóstico.-¿A dónde se dirige la empresa? Además de diagnosticar correctamente su actual posición, la empresa tiene que apreciar también cual será esta si no cambian sus políticas actuales y las tendencias del mercado. Si una empresa no le gusta el cuadro de hacia dónde va avanzando, tiene que definir de nuevo a dónde quiere ir y cómo habrá de llegar a ello.

Control.-¿qué medidas deberán vigilarse que sean indicadoras de si la empresa está teniendo éxito? Se basa en un detallado conjunto de supuestos y esperanzas cuya validez sólo quedará puesta en claro con el correr del tiempo.

Dirección y Control

El proceso de dirección, usado en sentido de los negocios, se refiere a la actividad o proceso de combinación y dirección de los recursos humanos para entender a los objetivos de la empresa. Dirección puede usarse también para describir al grupo de personas responsables de la realización de actividades, es decir el equipo de dirección o para describir la profesión de dirección. (Bennington & George, 2005)

Equipo de dirección

El equipo de dirección responsable del proceso o actividades de dirección se divide usualmente en tres categorías:

Alta dirección.- referida a veces como administración está formando por el jefe del departamento y sus asociados más antiguos, el papel de este grupo es establecer las metas y objetivos a gran escala, y mejoras del departamento, la alta dirección es responsable del plan estratégico para la organización (Bennington & George, 2005)

Dirección Media.- incluye el jefe de los técnicos, el administrador del departamento usualmente los miembros jóvenes del equipo profesional. Mientras que la alta dirección se preocupa de lo que debe hacerse, la dirección media esta más preocupada del cómo hacerlo. La mayoría de las decisiones de este nivel se basa en información interna ya que esta consiste en las metas en los objetivos a gran escala y mejoras del desarrollo por la alta dirección (Bennington & George, 2005).

Dirección de supervisión.- es responsable del control de operaciones en base a un relativo corto plazo. Esta es la primera línea de dirección que supervisa a los técnicos concretos que realizan las tareas designadas para encontrar los objetivos a largo plazo de la organización fijada por la dirección alta y media (Bennington & George, 2005).

La dirección en nivel de supervisión está encaminada hacia el control de calidad, productividad de los técnicos, asignación de tiempos, control de ordenamiento, eliminación del despilfarro, regulación de las horas extraordinarias

En el libro “Administración para la Calidad” publicado por Horngren & William (2006, p. 382) Determina que el control es:

“Una integración lógica de técnicas para reunir y usar información para tomar decisiones de planeación y control, motivar el comportamiento de los empleados y evaluar el rendimiento.”

Los propósitos de del control son:

- Comunicar con claridad los objetivos de la organización
- Asegurar que los administradores y empleados entienden las acciones específicas que se requieren de ellos para alcanzar las metas organizacionales
- Notifica los resultados de las acciones a toda la organización.
- Garantiza que los administradores puedan adaptarse a cambios en el ambiente.

Diseño de un sistema de control

Identificar centros de responsabilidad.- se debe identificar las responsabilidades de cada administrador dentro de la organización, un centro de responsabilidad es un conjunto de actividades y recursos asignados a un administrador, grupo de administradores u otros empleados, por ejemplo: un conjunto de máquinas y actividades de maquinado es un centro de responsabilidad para un supervisor de producción. (Horngren & William, 2006)

“Desarrollo de medidas de desempeño.-las mediciones eficaces del desempeño son esenciales para casi cualquier organización. La actitud normal de los administradores es que sencillamente no se puede administrar algo que no es posible medir.” (Horngren & William, 2006)

“Vigilar y reportar resultados.- en todos los puntos del proceso de planeación y control es vital mantener comunicaciones eficaces entre todos los niveles de administración y los empleados, de hecho el aprendizaje en toda organización es la base para obtener y conservar fortaleza financiera” (Horngren & William, 2006)

La productividad

En el libro Titulado la Productividad del autor López, Jorge (2012, pág. 126) encontramos las siguientes acepciones de productividad:

Para definir a la productividad necesitamos entender que aun con la tecnología más desarrollada en los procesos y con el equipo más sofisticado en informática no puede activarse la productividad si no hay participación coordinada de toda la gente involucrada en la creación de bienes y servicios.

La productividad se realiza por medio del trabajo en equipo en un tiempo determinado, la productividad mide la velocidad de transformación de un sistema que involucra a seres humanos, recursos naturales y artificiales.

El éxito productivo se da en grupos los resultados dependen sin excepción de articular a todos los recursos involucrados, incluyendo por supuesto a los humanos, todos deben estar integrados para lograr optimizar la rapidez.

Importancia

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad o sus utilidades es aumentar su productividad. El instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

Esencia de la Productividad

Los principios básicos en la productividad son dos: optimización y velocidad el primero se consigue con la eficiencia, eliminando el desperdicio de recursos; el segundo se consigue utilizando toda la potencia disponible; estos dos principios hacen productivas a las organizaciones al manifestarse, ahorro y rapidez. (Lopez Herrera, 2012, pág. 128)

El ahorro está implícito en el uso de los recursos, y la rapidez en la transformación de los procesos.

Fórmula de la Productividad

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción}}{\text{Tiempo}}$$

VARIABLES DE LA PRODUCTIVIDAD

A criterio de Arjona (2009, p. 239), en su libro *La productividad en la empresa* determina las siguientes variables productivas:

- 1) Mano de obra: La mejora en la contribución de la mano de obra a la productividad es el resultado de una fuerza laboral más sana, mejor educada y mejor fomentada.
- 2) Capital: A medida que la inflación y los impuestos incrementan el costo del capital, la inversión de capital se torna más cara.
- 3) Artes y ciencia de la administración: La administración incluye mejoras llevadas a cabo por medio de la tecnología y la utilización del conocimiento. Una sociedad de conocimiento es aquella que una gran cantidad de la fuerza laboral ha emigrado de trabajos manuales trabajos basados en el conocimiento.

Medición de la productividad.

Gaither & Frazie,(2000) definieron productividad como “la cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados” y propusieron la siguiente medida.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidad de productos o servicios realizados}}{\text{Cantidad de recursos utilizados}}$$

“Es la medida de desempeño que abarca la consecución de metas y la proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos.”

Indicadores de la productividad

Kootz & Weihrich (2004) , señalan que existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están relacionados con la productividad.

Eficiencia. Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de

recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos.

Efectividad. Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo.

Eficacia. Valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como indicadores que sirven para medir de forma integral la productividad.

Factores internos y externos que afectan la productividad

Factores Externos:

- Disponibilidad de materiales o materias primas.
- Mano de obra calificada
- Políticas estatales relativas a tributación y aranceles
- Infraestructura existente

Factores Internos:

- Terrenos y edificios
- Materiales
- Energía
- Máquinas y equipo
- Recurso humano

La Calidad y la Productividad.

Una fábrica tradicional suele invertir como promedio entre un 20 y un 25 por ciento de su presupuesto operacional en encontrar y corregir errores de calidad en sus productos. Por tal razón es que la mayoría de los expertos en materia de Costes de Calidad, señalan que las pérdidas debido a productos

defectuosos se encuentran entre el 20 y el 30 por ciento de sus ventas. Por ello la mejora de la calidad genera directamente un notable incremento en los niveles de productividad.

Contrariamente al mito difundido de que la mejoría de la calidad afecta la productividad, la productividad mejorará notablemente al mejorarse la calidad de los productos y sus procesos.

Mejora de la productividad

La mejora de la productividad bajo la Gestión Total de la Productividad (GTP) implica llevar de manera sistemática los siguientes pasos:

1. Seleccionar el conjunto de técnicas más apropiadas para la mejora de la productividad en función de las características propias de la empresa y su entorno.
2. Desarrollar un plan de implementación conducente a poner en práctica las técnicas seleccionadas.

Para la selección del conjunto de técnicas más apropiado es necesario tomar debidamente en consideración:

1. El sentido común, a menudo respaldado por la experiencia.
2. Utilización de modelos matemáticos.
3. Utilización metodologías semi-cuantitativas, resultantes de combinar de manera efectiva lo mejor de las dos anteriores consideraciones.

Es fundamental tomar siempre en cuenta al momento de seleccionar las técnicas más apropiadas:

1. Las limitaciones presupuestarias o financieras
2. El tiempo mínimo establecido para la recuperación de la inversión
3. El tiempo máximo para implementar las técnicas seleccionadas

En cuanto a las estrategias a considerar para aumentar los niveles de productividad, se tienen a tales efectos las siguientes.

Estrategia 1: Aumentar la producción, utilizando el mismo nivel de recursos.

Estrategia 2: Aumentar la producción y disminuir los recursos.

Estrategia 3: Mantener el nivel de producción y disminuir los recursos.

Estrategia 4: Aumentar la producción a una tasa más rápida que los recursos.

Estrategia 5: Disminuir los recursos a una tasa más rápida que la producción.

Las estrategias 3 y 5 son reactivas, en especial la número 5, mientras que las estrategias 1, 2 y 4 son proactivas. Por lo general las empresas que se caracterizan por una pobre gestión y liderazgo, adoptan la estrategia 5 como su último recurso de supervivencia. En cambio las empresas de excelencia seleccionan las consideradas proactivas, siendo la mejor o ideal la estrategia 4 enfocada a aumentar la producción a una tasa más rápida que los recursos utilizados.

2.5. Hipótesis

La auditoría de gestión al desempeño laboral se relaciona significativamente en la productividad de Calzado LIWI del cantón Ambato.

2.6. Señalamiento De Variables

Variable Independiente: Desempeño Laboral.

Variable Dependiente: La productividad.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque De La Investigación

A criterio de Gómez (2003, p. 59)

El enfoque cualitativo se usa primero para descubrir y refinar preguntas de investigación, de un sistema social previamente definido con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, sin conteo, utiliza las descripciones y las observaciones, su propósito consiste en reconstruir la realidad, tal y como la observan los actores.

En palabras de Gomez (2003, p. 59)

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo, y el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población.

En efecto en la presente investigación se aplicará el enfoque cualitativo y cuantitativo los mismos que nos ayudarán a determinar factores de importancia que argumenten al desempeño laboral y su relación con la productividad de Calzado LIWI.

3.2. Modalidad de la Investigación

Investigación de campo

En palabras de García (2005, p. 35) la investigación de campo consiste en:

“La recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos datos primarios, sin manipular o controlar variable alguna”.

“la investigación de campo puede ser extensiva, cuando se realiza en muestras o en poblaciones enteras, e intensivas cuando concretan en casos particulares, sin la posibilidad de generalizar los resultados”. (García P. , 2005, pág. 35)

La investigación de campo es una de las modalidades más importantes que se usará en este trabajo investigativo debido a que permitirá estudiar los hechos en el lugar de los acontecimientos es decir se verificará la realidad del desempeño laboral y la productividad de los trabajadores dentro de la Calzado LIWI .

Investigación Documental

“Reúne la información necesaria recurriendo fundamentalmente a fuentes de datos en los que la información ya se encuentra registrada, tales como libros, revistas especializadas, películas, archivos, videocasetes, estadísticas e informes de investigaciones ya realizadas entre otros.” (Moreno, 1987).

Para Eyssautier de la Mora, (2006) la investigación documental es

Aquella que depende exclusivamente de fuentes de datos secundarios, o sea, aquella información que existe en documentos y material de índole permanente y a la que se puede acudir como fuente de referencia en cualquier momento y lugar sin alternar su naturaleza o sentido para poder comprobar su autenticidad.

También se aplicará la Investigación bibliográfica-documental, para el entendimiento de los elementos a estudiarse en la presente investigación se apoyará con obras pertinentes al tema, en donde se recopilará, ampliará y profundizará la información disponible en textos, páginas web, documentos especializados.

3.3. Nivel o Tipo de Investigación

Para la presente investigación se aplicará los siguientes tipos de investigación:

La Investigación Descriptiva se refiere minuciosamente e interpreta lo que es. Está relacionada a condiciones y conexiones existentes; prácticas que prevalecen , opiniones, puntos de vistas o actitudes que se mantienen, procesos en marcha, efectos que se sienten o tendencias que se desarrollan. A veces concierne a como lo que es o lo que existe se relaciona con algún hecho precedente, que haya influido o afectado una condición o hechos precedentes. (Best, 1982, p. 91)

Según el mismo autor argumenta además que la investigación descriptiva rebasa la mera recogida y tabulación de los datos. Supone un elemento interpretativo del significado o importancia de lo que se describe. Así la descripción se halla combinada muchas veces con la comparación o el contraste, implicando medición, clasificación, análisis e interpretación (Best, 1982, p. 91)

Se aplicará una investigación descriptiva por que permitirá estar al tanto del entorno de la empresa Calzado LIWI y los eventos que se presenten en el desempeño laboral, percibir todas las características que servirán para profundizar el conocimiento del problema, sujeto de la investigación y describirlo tal como se produce en la realidad en un tiempo y espacio determinado, involucrando a las personas, hechos, procesos y sus relaciones.

También se aplicará la Investigación Correlacional denominada también como investigación social que tiene como objetivo medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables, en un contexto en particular. En ocasiones solo se realiza la relación entre dos variables, pero frecuentemente se ubican en el estudio relaciones entre tres variables (Hernandez, 2004)

Este tipo de investigación nos ayudará a relacionar las variables que intervienen en el problema objeto de estudio: desempeño laboral y productividad de Calzado LIWI y el estudio de cada una de ellas con el fin de alcanzar los objetivos de la investigación.

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población

En el libro de estadística descriptiva e inferencial Vargas (1995, pág. 34) determina a la población como:

Conjunto de los elementos que van a ser observados en la realización de un experimento. Cada uno de los elementos que componen la población es llamado individuo o unidad estadística. Atendiendo al número de elementos que la componen una población puede ser finita o infinita.

Para Gallegos, Fueentelsaz, & Pulpon (2006, pág. 55) definen a la población como:

La población es el conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que se desean estudiar, cuando se conoce el número de individuos que la componen, se habla de población finita y cuando no se conoce su número, se habla de población infinita.

La población que se utilizará para realizar la presente investigación es de 30 empleados que se conforman de la siguiente manera:

Administrativo	5
Ventas	3
Jefe de producción	1
Operarios	21
Total	30

3.4.2. Muestra

A criterio de Gallegos, Fueentelsaz, & Pulpon (2006, pág. 55) definen a la muestra como:

Grupo de individuos que realmente se estudiarán, es un subconjunto de la población, para que se puedan generalizar los resultados obtenidos, dicha muestra ha de ser representativa de la población, para que sea representativa

se han de definir muy bien los criterios de inclusión y de exclusión y sobre todo se han de utilizar las técnicas de muestreo apropiadas.

“La muestra es una porción del material del cual se desea obtener información, seleccionada de tal forma que posea las características esenciales del conjunto”. (Buscarons & Garcia, 1986, p. 36).

Debido a que el número total de la población a investigarse no supera los 80 trabajadores no se aplicará la fórmula del cálculo de la muestra, se trabajará con el total de la población.

3.5. Operacionalización de Variables

Tabla 1.Operacionalización de la Variable Independiente

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
El desempeño laboral se conceptúa así: “Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.” (Castellanos, 2010)	Acciones Comportamientos y Responsabilidades Medición	Trabajador Equipo de trabajo Área de Gestión Evaluación Eficiencia	¿En Calzado LIWI existe un responsable encargado de velar por el bienestar de los trabajadores? ¿En Calzado LIWI existe el compromiso del trabajo en equipo? ¿Existe un área de gestión en Calzado LIWI que se encargue de controlar las responsabilidades de los trabajadores? ¿Se realiza evaluaciones al desempeño laboral de Calzado LIWI? ¿Se reconoce y motiva el desempeño eficiente del trabajador en Calzado LIWI?	Encuesta

Fuente: Calzado Liwi

Elaborado por: Espín, A (2014)

Tabla 2.Operacionalización de la Variable Dependiente: Productividad

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
<p>Productividad puede definirse como:</p> <p>La relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.</p>	Bienes	Bienes Materiales	¿La empresa proporciona todos los materiales necesarios para la elaboración del calzado?	Encuesta
		Máquinas y equipos	¿Periódicamente las maquinarias y equipos reciben mantenimiento?	
		Recursos Naturales	¿Existen factores demográficos que afecten la productividad en Calzado LIWI?	
	Recursos	Recursos Humanos	¿Los empleados tienen definida sus actividades dentro de la empresa?	
		Recursos Económicos	¿Empresa cuenta con una infraestructura adecuada?	
		Recursos Tecnológicos	¿Existe innovación en cuanto a la Tecnología?	

Fuente: Calzado Liwi

Elaborado por: Espín, A (2014)

3.6. Plan para la Recolección de Información

El plan de recolección de información señala cuales son las estrategias de recolección de datos más adecuadas de acuerdo a las personas requeridas, el grado de familiaridad con la realidad analizada, la disponibilidad de tiempo del investigador, el nivel de madurez del proceso investigativo y las condiciones del contexto que se analiza. (Galeano, 2004, p. 36)

Comprende los siguientes elementos:

¿Para qué?

Para establecer la relación que tiene el desempeño laboral y la productividad de la empresa

¿A qué personas o sujetos?

Al gerente administrativo y trabajadores de la empresa

¿Sobre qué aspectos?

La recolección de datos es sobre el desempeño laboral y la productividad de la empresa

¿Quién?

La investigación será realizada bajo la responsabilidad de Alicia Espín

¿Cuándo?

El desarrollo del trabajo de campo se lo realizará el segundo semestre del 2014

¿Dónde?

La presente investigación será realizada en Calzado LIWI el cual se encuentra ubicado en la Avenida los Atis y el Cóndor frente a los tanques de CEPE

Cuántas veces?

Será aplicada una sola vez.

¿Cómo?

Con la técnica del cuestionario

El cuestionario

Para González, Lavín & Curiel, (2003) definen al cuestionario como:

Es el documento en el cual se recopila la información por medio de preguntas concretas aplicadas a un universo o muestra establecidos, tiene la gran ventaja de poder recopilar información en gran escala debido a que se aplica por medio de preguntas sencillas que no deben implicar dificultad para emitir la respuesta; además su aplicación es impersonal y está libre de influencias como en otros métodos.

En la presente investigación se utilizará el cuestionario formulado con una lista de preguntas referentes al tema objeto de estudio.

¿Con que?

Con el instrumento de la encuesta.

En palabras de Tamayo (1999, pág. 44) la encuesta es:

“Un procedimiento de investigación, dentro de los diseños de investigación descriptivos en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado o una entrevista, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información.”

Se utilizará la encuesta la cual nos servirá de guía para encontrar los puntos más importantes que ayudarán a resolver el problema objeto de estudio.

3.7. Plan de procesamiento de información

3.7.1. Plan de procesamiento

El procesamiento de información se define como la serie de actividades mediante las cuales se ordenan, almacenan y preparan los archivos con la información captada, asegurando su congruencia con el fin de proceder a su explotación para la presentación de resultados estadísticos. (Inegi, 2010).

- Revisión crítica de la información recogida, es decir limpieza de información defectuosa, contradictoria, incompleta, no pertinente.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación y completar la muestra establecida.
- Tabulación o cuadros según variables de la hipótesis: el manejo de información y estudio estadístico de datos para presentación de resultados, codificados de manera numérica de acuerdo al orden de las preguntas de lista de verificación y realizados en programa de computación Microsoft Excel.
- Representaciones gráficas de barras y de pastel, desarrolladas con Microsoft Excel.

3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

- Análisis de los resultados estadísticos
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Comprobación de hipótesis a través del método estadístico Chi cuadrado
- Establecimiento de la conclusión y su respectiva recomendación, basada en cada objetivo específico propuesto en el trabajo de investigación.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de los Resultados

En el presente capítulo se presenta el análisis e interpretación de los resultados, verificación de la hipótesis, mediante la aplicación del método estadístico Chi cuadrado, mecanismos importantes para el procesamiento de datos tabulados.

A continuación se procede a desarrollar la encuesta con cada una de las preguntas, así como la representación gráfica, el análisis y la interpretación de cada una de ellas.

4.2. Interpretación de Datos

Pregunta N° 1

¿Conoce la misión y visión de Calzado LIWI?

Tabla 3. Resultados obtenidos de la pregunta 1

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	63%
NO	11	37%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Calzado LIWI.
Elaborado por: Espín, A (2014)

Gráfico 5. Resultados Obtenidos de la pregunta 1



Fuente: Tabla N° 03
Elaborado por: Espín, A (2014)

Análisis

De las 30 personas encuestadas que corresponde el 100%, 19 de ellos conocen la misión y visión de Calzado LIWI representando el 63% de la población, mientras que los 11 restantes que representan el 37% desconocen la misión y visión de la entidad.

Interpretación

Como se puede apreciar en la gráfica, se demuestra que la mayoría de los trabajadores conocen la misión y visión de la entidad en la que trabajan esto es importante ya que tienen el conocimiento de saber la razón de ser de la entidad y hacia dónde quiere llegar y por ende ayuda al cumplimiento de metas y objetivos.

Pregunta N° 02

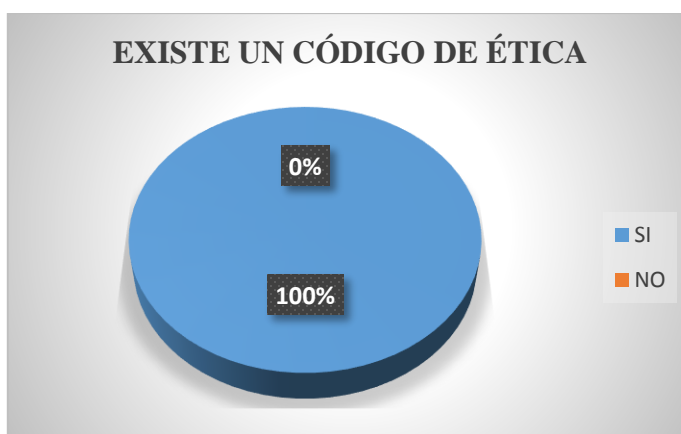
¿Existe un código de ética en Calzado LIWI?

Tabla 4. Resultados obtenidos de la pregunta 2

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	30	100%
NO	0	0%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Calzado LIWI.
Elaborado por: Espín, A (2014)

Gráfico 6. Resultados obtenidos de la pregunta 2



Fuente: Tabla N° 04
Elaborado por: Espín, A (2014)

Análisis

De las 30 personas encuestadas que representa el 100% manifiestan que si existe un código de ética dentro de la entidad.

Interpretación

De los 30 encuestados, todos tienen conocimiento que existe un código de ética dentro de la institución en la cual se rigen todos ellos.

Pregunta N° 03

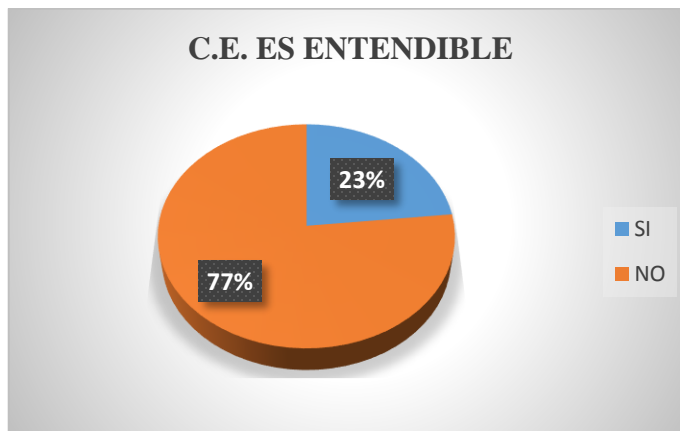
¿El código de ética es entendible para los empleados?

Tabla 5. Resultados obtenidos en la pregunta 3

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	23%
NO	23	77%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Calzado LIWI.
Elaborado por: Espín, A (2014)

Gráfico 7. Resultados obtenidos en la pregunta 3



Fuente: Tabla N° 05
Elaborado por: Espín, A (2014)

Análisis

Del 100% de los encuestados el 77% manifiesta que no es entendible el código de ética, mientras que el 23% indica que sí.

Interpretación

Como se puede apreciar en el gráfico para la mayoría de los empleados no es entendible el código de ética que existe dentro de la entidad, esto se debe a que se les da a conocer el contenido una sola vez al momento de ingresar a la institución, muchos de ellos no se acuerdan de su importancia y para qué sirve el mismo, 7 de los empleados manifiestan que es entendible.

Pregunta N° 04

¿Existe un buen ambiente laboral?

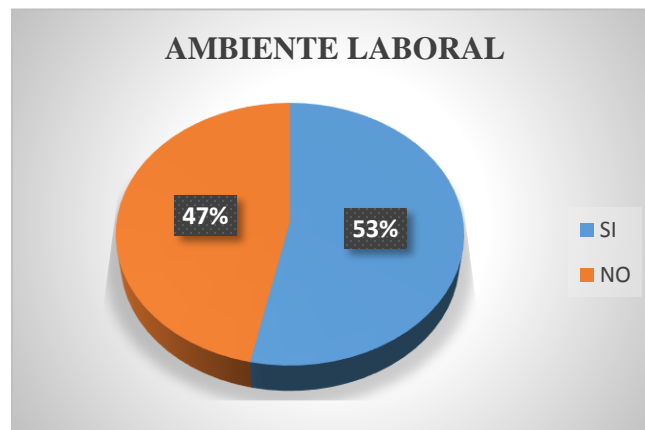
Tabla 6. Resultados obtenidos en la pregunta 4

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	53%
NO	14	47%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Calzado LIWI.

Elaborado por: Espín, A (2014)

Gráfico 8. Resultados obtenidos en la pregunta 4



Fuente: Tabla N° 06

Elaborado por: Espín, A (2014)

Análisis

De las 30 personas encuestadas que representa el 100%, 16 ellos de manifiestan que existe un buen ambiente laboral representando el 53%, mientras que el 47% indica lo contrario.

Interpretación

Como se puede observar en la gráfica el 53% de los empleados manifiestan que la empresa tiene un buen ambiente de trabajo lo que quiere decir que existe una buena relación entre empleados pero no en su totalidad.

Pregunta № 05

¿El trabajo en su área está bien organizado?

Tabla 7. Resultados obtenidos en la pregunta 5

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	77%
NO	7	23%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Calzado LIWI.
Elaborado por: Espín, A (2014)

Gráfico 9. Resultados obtenidos en la pregunta 5



Fuente: Tabla № 07
Elaborado por: Espín, A (2014)

Análisis

Los datos estadísticos demuestran que 23 de los encuestados contestaron que si se encuentra bien organizado sus áreas de trabajo esto representa el 77%, mientras que 7 de ellos indican que no, representando el 23%.

Interpretación

El gráfico nos demuestra que el 77% de trabajadores expresan que el área de trabajo en donde se desempeñan sus labores cotidianas está bien organizada para el buen funcionamiento de la empresa y desenvolvimiento de los mismos.

Pregunta № 06

¿La empresa facilita los equipos de protección individual necesarios para su trabajo?

Tabla 8. Resultados obtenidos en la pregunta 6

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	83%
NO	5	17%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Calzado LIWI.
Elaborado por: Espín, A (2014)

Gráfico 10. Resultados obtenidos en la pregunta 6



Fuente: Tabla N.-08
Elaborado por: Espín, A (2014)

Análisis

Según los datos estadísticos de las 30 personas encuestadas que representa el 100% el 83% del personal expresa que si cuentan con los equipos necesarios de protección individual para realizar su trabajo, mientras que el 17% expresa que no cuentan con equipos necesarios.

Interpretación

25 de las personas encuestadas nos manifiestan que la empresa brinda a sus colaboradores los equipos necesarios de protección para realizar sus labores esto es muy bueno debido a que la empresa sabe cuán importante es cuidar la salud de sus empleados.

Pregunta № 07

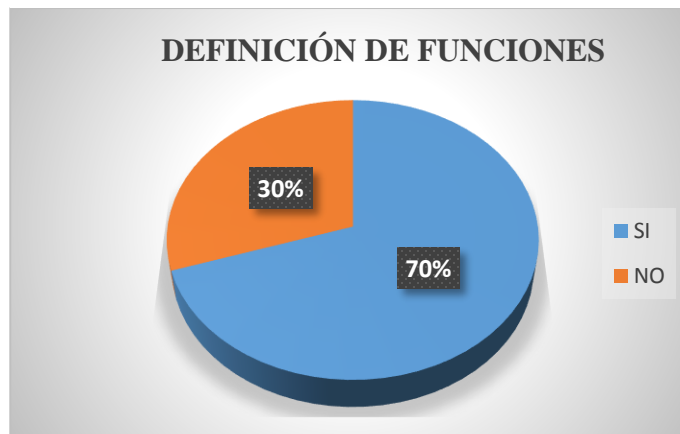
¿Se encuentran bien definidas sus funciones laborales?

Tabla 9. Resultados obtenidos en la pregunta 7

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	21	70%
NO	9	30%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Calzado LIWI.
Elaborado por: Espín, A (2014)

Gráfico 11. Resultados obtenidos en la pregunta 7



Fuente: Tabla № 09
Elaborado por: Espín, A (2014)

Análisis

Como se puede observar en el gráfico de los 30 encuestados que representa el 100%, 21 funcionarios y/o empleados conocen sus funciones y por ende sus responsabilidades, mientras que 9 corresponde al 30% considera que no tienen bien definidas sus actividades dentro de la entidad.

Interpretación

En términos generales se puede apreciar que 21 funcionarios manifiestan que se encuentran bien definidas sus funciones, representando el 70%, sin embargo también hay un 30% que expresa que realizan varias actividades dentro de la misma.

Pregunta N° 08

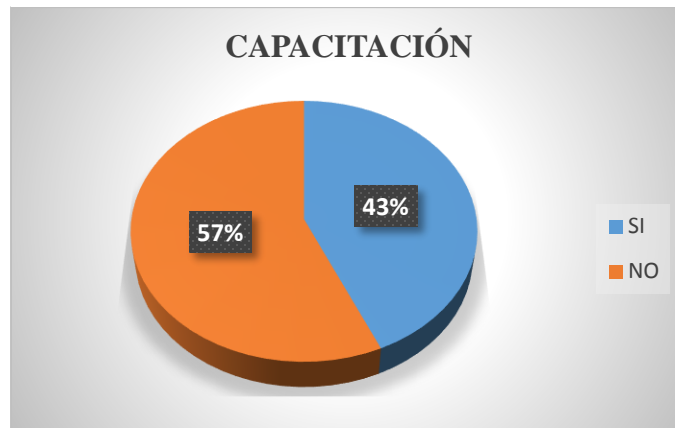
¿Calzado LIWI constantemente capacita a su personal?

Tabla 10. Resultados obtenidos en la pregunta 8

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	43%
NO	17	57%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Calzado LIWI.
Elaborado por: Espín, A (2014)

Gráfico 12. Resultados obtenidos en la pregunta 8



Fuente: Tabla N° 10
Elaborado por: Espín, A (2014)

Análisis

De 30 personas encuestadas que corresponde el 100% ,17 empleados manifiestan que la entidad no les capacita constantemente representando el 57%, sin embargo 13 empleados que corresponden al 43% manifiesta que sí.

Interpretación

Como se puede observar en el gráfico, la mayoría del personal no ha sido capacitado constantemente la cual es una actitud errónea de la empresa al solo capacitar al personal de alto rango.

Pregunta № 09

¿Cree necesaria la capacitación en su área de trabajo?

Tabla 11. Resultados obtenidos en la pregunta 9

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	30	100%
NO	0	0%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Calzado LIWI.
Elaborado por: Espín, A (2014)

Gráfico 13. Resultados obtenidos en la pregunta 9



Fuente: Tabla № 11
Elaborado por: Espín, A (2014)

Análisis

Según los datos estadísticos podemos observar que el 100% de los encuestados que corresponde a 30 personas creen que es muy importante capacitarse.

Interpretación

Como podemos darnos cuenta en la gráfica en su totalidad el personal piensa que es esencial y primordial la capacitación para el crecimiento personal como empresarial

Pregunta № 10

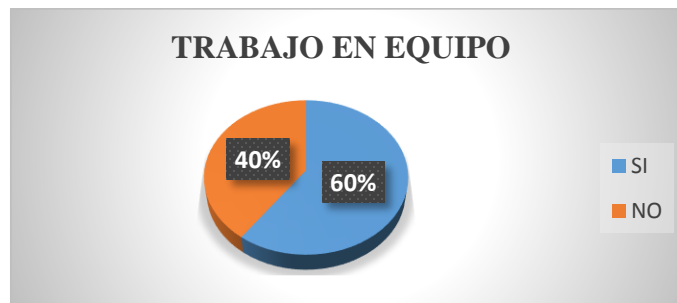
¿Existe el compromiso del trabajo en equipo?

Tabla 12. Resultados obtenidos en la pregunta 10

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	60%
NO	12	40%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Calzado LIWI.
Elaborado por: Espín, A (2014)

Gráfico 14. Resultados obtenidos en la pregunta 10



Fuente: Tabla №12
Elaborado por: Espín, A (2014)

Análisis

De los 30 encuestados que representa el 100%, 18 opinan que dentro de la organización existe el compromiso de trabajar en equipo esto representa el 60% de la población, mientras tanto 12 empleados que representa 40% no lo cree así.

Interpretación

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros de ello depende alcanzar el logro de las metas propuestas el 60% de los colaboradores de calzado LIWI se sienten comprometidos de trabajar en equipo, mientras el 40% no lo creen necesario he aquí cuán importante es capacitar al personal no solo en el ámbito productivo sino también en el ámbito personal, emocional.

Pregunta № 11

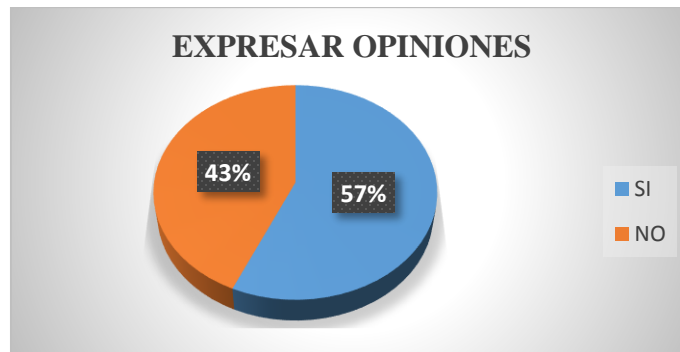
¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?

Tabla 13. Resultados obtenidos en la pregunta 11

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	57%
NO	13	43%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Calzado LIWI.
Elaborado por: Espín, A (2014)

Gráfico 15. Resultados obtenidos en la pregunta 11



Fuente: Tabla № 13
Elaborado por: Espín, A (2014)

Análisis

De los 30 encuestados que corresponde al 100%, 17 de ellos dicen que es factible expresar sus inquietudes y opiniones dentro de la organización representando al 57%, sin embargo 13 trabajadores que corresponde el 43% no lo cree así.

Interpretación

Como se puede observar en la gráfica la respuesta a esta pregunta, el 57% del personal nos manifiesta que en cuanto a expresar sus opiniones dentro del grupo de trabajo se les resulta fácil por la confianza y la buena relación que existe entre los mismos, sin

embargo el otro 43% dicen que no siente esa seguridad de expresarse abiertamente con los demás.

Pregunta Nº 12

¿Se evalúa su trabajo dentro de la empresa?

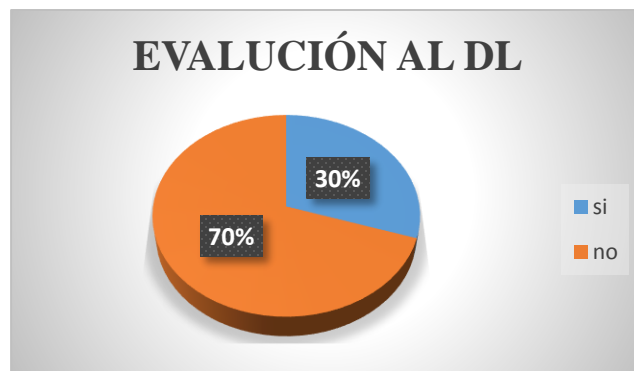
Tabla 14. Resultados obtenidos en la pregunta 12

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	30%
NO	21	70%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Calzado LIWI.

Elaborado por: Espín, A (2014)

Gráfico 16. Resultados obtenidos en la pregunta 12



Fuente: Tabla Nº 14

Elaborado por: Espín, A (2014)

Análisis

De las 30 personas encuestadas que representa el 100% ,21 manifiestan que no se evalúa el desempeño laboral dentro de la entidad representando el 70%, sin embargo 9 de ellos que representa el 30% manifiesta que sí.

Interpretación

De los 30 encuestados 9 quienes representan el 30% indican que si han sido evaluados hace mucho tiempo atrás en el cual no se les preparo ningún formato y la evaluación fue muy subjetiva, los 21 restantes manifiestan que no ha sido evaluado su desempeño dentro de la entidad.

Pregunta № 13

¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño?

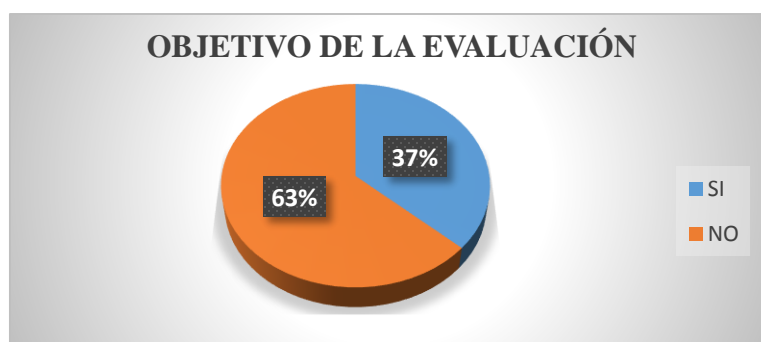
Tabla 15. Resultados obtenidos en la pregunta 13

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	37%
NO	19	63%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Calzado LIWI.

Elaborado por: Espín, A (2014)

Gráfico 17. Resultados obtenidos en la pregunta 13



Fuente: Tabla №15

Elaborado por: Espín, A (2014)

Análisis

Los datos estadísticos, señalan que de 30 de los encuestados que corresponde al 100%, 19 no conocen el objetivo real de la evaluación representando el 63%, mientras que 11 de ellos saben de lo que se trata y cuáles son sus efectos representando el 37%.

Interpretación

En calzado LIWI están bien definidos los distintos niveles jerárquicos, la alta gerencia, y los mandos medios si saben el objetivo de realizar una evaluación al desempeño laboral cual se evidencia claramente con el 37%; sin embargo el nivel operativo, auxiliar desconoce el por qué o las razones de su ejecución provocando incluso duda y rechazo a la evaluación.

Pregunta № 14

¿Conoce los resultados de su evaluación?

Tabla 16. Resultados obtenidos en la pregunta 14

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	20%
NO	24	80%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Calzado LIWI.
Elaborado por: Espín, A (2014)

Gráfico 18. Resultados obtenidos en la pregunta 14



Fuente: Tabla N.-16
Elaborado por: Espín, A (2014)

Análisis

De los 30 encuestados que representa el 100%, 24 señalan desconocer los resultados de la evaluación representando el 80%, mientras que la diferencia que en este caso está representado por el 20% tienen conocimiento de este valioso instrumento.

Interpretación: Desafortunadamente la mayoría de los encuestados expresan su desconocimiento y rechazo ante los resultados de la evaluación a su desempeño, debido a que el encargado de realizar esta función no les da a conocer lo sucedido en dicha evaluación para así plantear posibles soluciones y no buscar culpables este descontento se pronuncia en el área productiva de la empresa.

Pregunta № 15

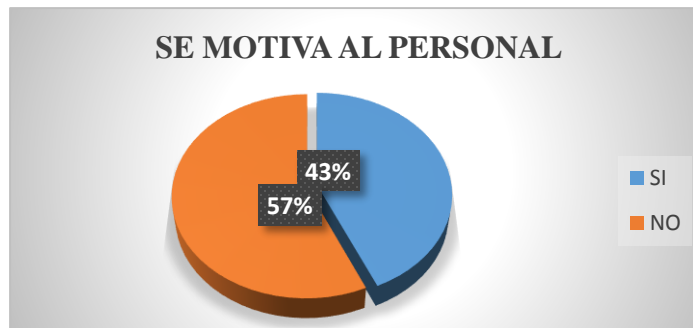
¿Calzado LIWI motiva a su personal?

Tabla 17. Resultados obtenidos en la pregunta 15

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	43%
NO	17	57%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Calzado LIWI.
Elaborado por: Espín, A (2014)

Gráfico 19. Resultados obtenidos en la pregunta 15



Fuente: Tabla № 17
Elaborado por: Espín, A (2014)

Análisis

En los datos se puede observar claramente que el 57% de los encuestados coinciden que una vez obtenidos los resultados no se realiza ningún plan de motivación ni reconocimiento a la labor cumplida, frente a un 43% que señala que si se lo realiza.

Interpretación

De la investigación realizada, es ingrato saber que los empleados no conocen los objetivos ni los resultados de la evaluación al desempeño laboral, tampoco se les incentiva para que el recurso humano sienta ese compromiso de corresponder de igual manera a la institución.

Pregunta № 16

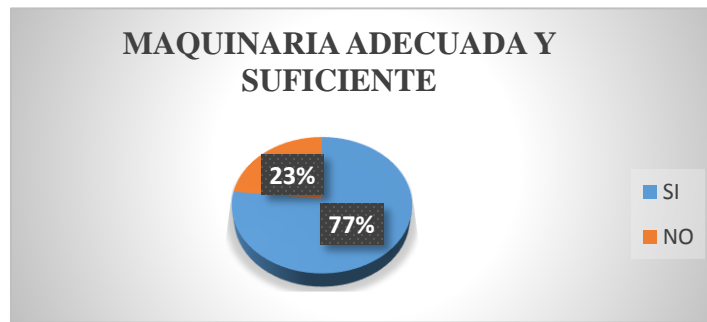
¿Existe maquinaria adecuada y suficiente para la elaboración de calzado?

Tabla 18. Resultados obtenidos en la pregunta 16

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	77%
NO	7	23%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Calzado LIWI.
Elaborado por: Espín, A (2014)

grafico 20. Resultados obtenidos en la pregunta 16



Fuente: Tabla № 18
Elaborado por: Espín, A (2014)

Análisis

Los datos estadísticos, señalan que de las 30 personas encuestadas que corresponde al 100%, 23 señalan que existe maquinaria adecuada y suficiente para realizar sus actividades laborales representando el 77%, y 7 piensan que falta maquinaria representando el 23%.

Interpretación

Para que exista una buena producción de calzado se debe contar con bienes y recursos necesarios, en este caso se necesita tener la maquinaria adecuada y suficiente para que el personal no tenga tiempos ociosos o pare la producción, afortunadamente calzado LIWI cuenta con este recurso.

Pregunta № 17

¿Periódicamente las maquinarias y equipos reciben mantenimiento?

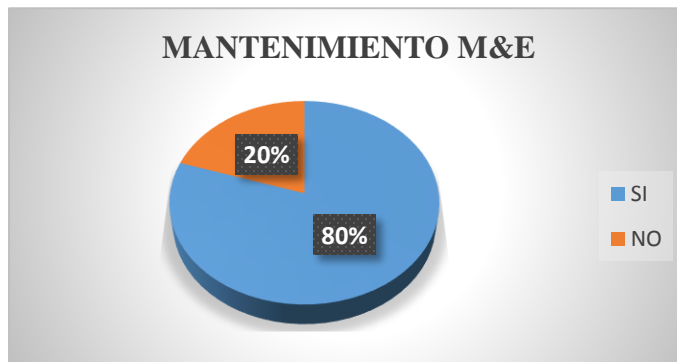
Tabla 19. Resultados obtenidos en la pregunta 17

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	80%
NO	6	20%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Calzado LIWI.

Elaborado por: Espín, A (2014)

Gráfico 21. Resultados obtenidos en la pregunta 17



Fuente: Tabla № 19

Elaborado por: Espín, A (2014)

Análisis

Del 100% de encuestados, el 80% coincide que si se realiza mantenimiento a las maquinarias y equipos, frente al 20% que señala no.

Interpretación

Como se puede apreciar, si existe suficiente maquinaria dentro de la organización para el cumplimiento y desarrollo de actividades, del mismo modo el mantenimiento constante de las mismas es muy importante ya que la fuerte competencia comercial obliga a alcanzar un alto nivel de confiabilidad del sistema de producción o servicio.

Pregunta № 18

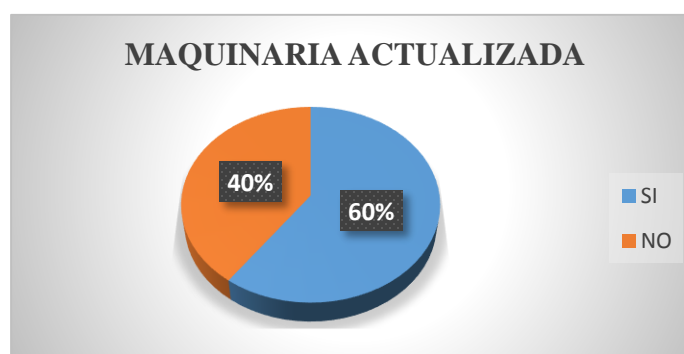
¿La maquinaria es actualizada acorde avanza la tecnología?

Tabla 20. Resultados obtenidos en la pregunta 18

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	60%
NO	12	40%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Calzado LIWI.
Elaborado por: Espín, A (2014)

Gráfico 22. Resultados obtenidos en la pregunta 18



Fuente: Tabla №20
Elaborado por: Espín, A (2014)

Análisis

De los 30 encuestados que representa el 100%, 18 que corresponde al 60% indican que la maquinaria es actualizada, sin embargo 12 empleados que representa el 40% piensan que no.

Interpretación: El campo de la tecnología se caracteriza por un continuo avance, el uso de maquinaria actualizada facilita la producción dentro de una organización haciéndola más rápida reemplazando a lo tradicional.

Pregunta № 19

¿La empresa premia la productividad?

Tabla 21. Resultados obtenidos en la pregunta 19

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	47%
NO	16	53%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Calzado LIWI.

Elaborado por: Espín, A (2014)

Gráfico 23. Resultados obtenidos en la pregunta 19



Fuente: Tabla №19

Elaborado por: Espín, A (2014)

Análisis

Como podemos observar en la gráfica el 53% de la población encuestada expresa que la institución no premia la productividad sin embargo el 47% manifiesta que sí.

Interpretación

Según la gráfica nos demuestra que calzado LIWI no premia la productividad, este es un factor muy importante para el desempeño diario de los colaboradores de dicha institución debido a que cada trabajador merece ser premiado y reconocido por su arduo trabajo que realiza por alcanzar las metas de la empresa.

Pregunta № 20

¿La empresa adopta nuevas técnicas para mejorar la producción?

Tabla 22. Resultados obtenidos en la pregunta 20

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	37%
NO	19	63%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Calzado LIWI.

Elaborado por: Espín, A (2014)

Gráfico 24. Resultados obtenidos en la pregunta 20



Fuente: Tabla № 22

Elaborado por: Espín, A (2014)

Análisis

Como se puede apreciar en la gráfica el 63% de la población expresa que no se adopta nuevas técnicas para mejorar la producción, en cambio el 37% expresa que sí.

Interpretación

Como se aprecia en la gráfica el 63% de la población encuestada manifiesta que no se adoptan nuevas técnicas para mejorar la productividad todo este tiempo se lo ha hecho de la manera tradicional, debemos tomar en cuenta que la implementación de nuevas técnicas para la producción es esencial ya que los tiempos cambian al igual que las necesidades existen nuevos métodos y formas de producir de una manera más rápida y eficiente.

4.3. Verificación de la Hipótesis

La encuesta realizada al área administrativa y operativa de Calzado LIWI, servirá para realizar la comprobación de la hipótesis planteada en la presente investigación, por medios de la aplicación del método estadístico Chi Cuadrado que nos consentirá comparar los resultados obtenidos a través de la hipótesis que se aceptará o rechazará.

1.- Planteamiento de la Hipótesis

a) Modelo Lógico

H₀ = Hipótesis Nula = Auditoria de gestión al desempeño laboral **NO** se relaciona con la productividad de calzado LIWI del cantón Ambato.

H₁ =Hipótesis alternativa Auditoria de gestión al desempeño laboral **SI** se relaciona con la productividad de calzado LIWI del cantón Ambato.

b) Modelo Matemático

$$H_0 = O = E$$

$$H_1 = O \neq E$$

c) Modelo Estadístico

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Simbología

X²= Chi Cuadrado

∑= Sumatoria

O= Frecuencias observadas

E= Frecuencias esperadas

Nivel de significancia y grados de libertad

$\alpha=0.05$ con un nivel de confianza del 95%

2.- Regla de Decisión

$$gl = (c-1) * (f-1)$$

$$gl = (2-1) * (2-1)$$

$$gl = (1) * (1)$$

$$gl = 1$$

Simbología

gl= Grados de libertad

c = Columnas

f = Filas

Al 95% de confianza y con 1 gl X_{α}^2 es = 3,8415

Gráfico 25. Valores críticos de la distribución ji cuadrada

	0,001	0,005	0,01	0,02	0,025	0,03	0,04	0,05
g.d.l								
1	10,828	7,879	6,635	5,412	5,024	4,709	4,218	3,841
2	13,816	10,597	9,210	7,824	7,378	7,013	6,438	5,991
3	16,266	12,838	11,345	9,837	9,348	8,947	8,311	7,815
4	18,467	14,860	13,277	11,668	11,143	10,712	10,026	9,488

Fuente: Moore, Davis (2004, pág. 794)

Combinación de Frecuencias

Para la combinación de frecuencia se seleccionó dos preguntas al azar de la encuesta que fue previamente aplicada a los trabajadores de Calzado LIWI.

PREGUNTA N.º 12 ¿Se evalúa su trabajo dentro de la empresa?

PREGUNTA N.º 19 ¿La empresa premia la productividad?

Tabla 23. Resumen de Datos

PREGUNTA	SI	NO	TOTAL
¿Se evalúa su trabajo dentro de la empresa?	9	21	30
¿La empresa premia la productividad?	11	19	30

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Calzado LIWI

Elaborado por: Espín, A (2014)

3. -Cálculo del X²

Tabla 24. Frecuencias Observadas

¿Se evalúa su trabajo dentro de la empresa?	Sí	No	Total
¿La empresa premia la productividad?			
Sí	0	11	14
No	9	10	16
Total	9	21	30

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Calzado LIWI

Elaborado por: Espín, A (2014)

Las frecuencias esperadas se obtienen al realizar el siguiente cálculo:

$$fe = \frac{(\text{total columna})(\text{total fila})}{(\text{total total})}$$

Tabla 25.Frecuencias Esperadas

¿Se evalúa su trabajo dentro de la empresa?	SÍ	NO	TOTAL
¿La empresa premia la productividad?			
SÍ	4,2	9,8	14
NO	4,8	11,2	16
TOTAL	9	21	30

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Calzado LIWI

Elaborado por: Espín, A (2014)

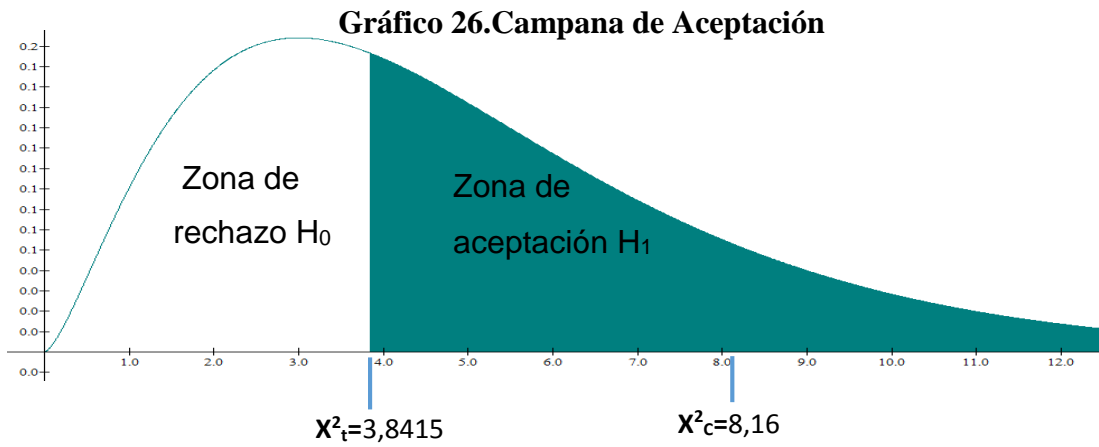
Tabla 26.Cálculo del CHI cuadrado

O	E	O - E	(O - E)^2	(O - E)^2/E
0	4,2	-4,2	17,64	4,2
9	4,8	4,2	17,64	3,68
11	9,8	1,2	1,44	0,15
10	11,2	-1,2	1,44	0,13
			Chi calculado	8,16

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Calzado LIW

Elaborado por: Espín, A (2014)

Acepto H_0 si $X^2_c < X^2_t$, caso contrario rechazo la H_0 y acepto H_1



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Calzado LIWI

Elaborado por: Espín, A (2014)

Conclusión

Como el valor de $x^2_c = 8,16$ es mayor a $x^2_t = 3,8415$ con 1 grado de libertad y $\alpha = 0,05$ se rechaza la hipótesis nula y se **ACEPTA** la hipótesis alterna, es decir: La auditoría de gestión al desempeño laboral **SI** se relaciona significativamente con la productividad de Calzado LIWI.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

5.1. Conclusiones

- De la investigación realizada se puede concluir que la gestión de la empresa ante el recurso humano tiene desfases debido a que no se lo está controlando y prestando la atención que necesita el recurso máspreciado de la entidad que son los trabajadores, lo cual es desfavorable y se refleja en la productividad de la empresa.
- La empresa no mide el desempeño productivo de los empleados encargados de la fabricación del producto, así como la utilización óptima de los recursos materiales que se necesitan en la fase operativa, por ende no se mide los desperdicios y la empresa pierde económicamente.
- Dentro de la entidad hace falta el compromiso total de los empleados en trabajar conjuntamente en equipo, y no solo de un cierto grupo, ya que el éxito productivo se da en grupos los resultados dependen sin excepción de articular a todos los recursos involucrados, incluyendo por supuesto a los humanos, todos deben estar integrados para lograr optimizar la rapidez.
- Al no evaluar el desempeño de los empleados repercute de manera significativa en la productividad de la entidad por ello es importante dar solución a esta problemática, para medir los resultados de la empresa y su progreso.

5.2. Recomendaciones

- Crear políticas o estrategias en la empresa donde se exija capacitar constantemente al personal, dar charlas de motivación e incentivos productivos para que estos puedan realizar sus actividades satisfactoriamente y se sientan comprometidos a cumplir con las metas y objetivos de la empresa.
- Se aplique y evalúe a través de indicadores de gestión la productividad de la empresa, un manual de actividades en donde se detallen cada una de las funciones que debe realizar el personal operativo dentro de la entidad,
- Organizar, charlas informativas del uso, aplicación e importancia, de la gestión y actividades a cumplir.
- Impulsar el trabajo en equipo dentro de calzado LIWI, para establecer relaciones sólidas, alcanzar el desempeño óptimo del grupo de trabajo con dedicación, enfoque y disciplina. Los vínculos que existen entre los trabajadores necesitan ser fortalecidos continuamente.
- Se ejecute una auditoría de gestión al desempeño laboral como herramienta de control para mejorar la eficiencia de sus colaboradores y las actividades que realicen estos dentro de la misma, con la finalidad de incrementar y mejorar la productividad de entidad.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos

6.1.1. Título

Auditoría de Gestión al Desempeño Laboral y su relación con la mejora productiva.

6.1.2. Institución ejecutora

Calzado LIWI.

6.1.3. Beneficiarios

Calzado LIWI, el área administrativa y operativa de la empresa, a través de una auditoría de gestión que permitan evaluar y mejorar cada actividad realizada.

6.1.4. Ubicación

En la provincia de Tungurahua cantón Ambato parroquia Celiano Monge, en las calles Av. Los Atis y el Cóndor frente a los tanques de CEPE.

6.1.5. Tiempo Considerado

El tiempo estimado para la ejecución de la propuesta es de 2 meses.

6.1.6. Equipo técnico responsable

Los responsables de esta labor son:

Investigador: Alicia Espín

Docente tutor: Dr. Guido Tobar

Propietario de la empresa: Dr. William Arias

Costos

El desarrollo de la propuesta tendrá un costo de 1060,00 dólares americanos los que se detallan a continuación:

Tabla 27. Costo de la propuesta

DETALLE	VALOR
Suministros de oficina	70,00
Equipo de cómputo	600,00
Internet	40,00
Copias e impresiones	60,00
Transporte	40,00
Recurso humano	200,00
Imprevistos	50,00
Total	1060,00

Elaborado por: Espín A, (2014)

6.2. Antecedentes de la propuesta

La fábrica de Calzado LIWI fue creada en el año de 1990 por un gran emprendedor el señor William Arias quien con su experiencia y dedicación a logrado incursionar en el mercado nacional como internacional.

Liwi Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calzado para damas caballeros y niños, desde el año 2005 se caracteriza por especializarse en elaborar calzado para el pie del paciente diabético a continuación se detallan la lista de productos que se elaboran en esta entidad: **línea de calzado:** botas de hombre y mujer, cross hombre, casual mujer, sandalia de hombre, mujer y patín, **línea de calzado especial:**

calzado diabético para hombres y mujeres, terapia hombres y mujeres, babuchas para mujer, Becker mujer, calzado terapia, well being; **línea kids:** kids niños, kids niñas; **línea de plantillas:** plantillas y ortesis; **línea de accesorios de salud:** faja y media bambú, mercadería que es distribuida desde su infraestructura tanto a clientes mayoristas como minoristas.

En la actualidad evaluar el desempeño laboral de los trabajadores de las empresas es considerada necesaria e importante debido a que por medio de esta, la entidad detecta problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas y capacidades, promoviendo el estímulo a la mayor productividad.

Es por ello que, Calzado LIWI se ha visto en la necesidad de evaluar el desempeño de sus colaboradores del área operativa quienes tiene relación directa con la productividad de la empresa, se pretende evaluar la eficiencia y eficacia de las actividades y productos que se fabrican allí, pretendiendo mejorar e incrementar la productividad de la misma.

6.3. Justificación

La propuesta surge con el propósito de solucionar la problemática encontrada en calzado LIWI ante el bajo rendimiento de sus colaboradores con el fin de cumplir con los objetivos de forma eficiente y eficaz, para mejorar la productividad de la entidad.

Se pretende realizar una auditoría de gestión al desempeño laboral, la cual nos permitirá evaluar al personal y así obtener información eficiente que nos ayude a verificar si los colaboradores están cumpliendo con las actividades encargadas de manera correcta, detectando los motivos que están ocasionando ineficiencias en el rendimiento productivo, y así corregir falencias a tiempo.

Este proceso es una herramienta que orientará y facilitará el manejo de información y permitirá a los Directivos tomar decisiones adecuadas para alcanzar las metas y objetivos establecidos y así buenos resultados en beneficio de la Empresa.

Se justifica la utilidad del presente trabajo, puesto que el mismo propone mejorar los procesos y actividades garantizando información confiable y oportuna, que mejorará la productividad dentro la fábrica

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivo General

Desarrollar una auditoria de gestión al desempeño laboral para mejorar la productividad de Calzado LIWI.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Evaluar el desempeño laboral del área productiva mediante la determinación del nivel de riesgo y confianza para el establecimiento de controles.
- Establecer indicadores de gestión para medir la calidad, eficiencia, eficacia y productividad de la empresa.
- Presentar un informe en el que se detallen los resultados obtenidos por medio de la auditoria de gestión.

6.5. Análisis de Factibilidad

La propuesta planteada a calzado LIWI referente a una Auditoria de Gestión es factible aplicarla por las soluciones fundamentadas y documentadas que ayudaran a mejorar la problemática que actualmente presenta la empresa.

Este proyecto es viable a gracias al apoyo del gerente propietario y el personal que labora en la entidad, quienes están dispuestos a aportar sus conocimientos técnicos, a capacitarse para desarrollar habilidades, a trabajar en equipo para lograr los objetivos deseados.

6.6. Fundamentación

Auditoría de Gestión

Es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el ente público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas. (Maldonado, 2011, pág. 22)

Tomando como punto de referencia el concepto antes mencionado se puede decir que la auditoría de gestión es una evaluación que se realiza, a la gestión de la empresa, a los procesos en base a indicadores para cumplir objetivos y tomar decisiones correctas.

En palabras de Maldonado (2011, págs. 23-24)

“A la auditoría de gestión se la denomina también como la auditoría de las 5 Es: eficiencia, efectividad o eficacia, economía, ética y ecología se conocerá el concepto de cada una de ellas.”

- **Eficiencia.-** Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros.
- **Eficacia.-** Es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.
- **Economía.-** Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquiere bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible.
- **Ética.-** La conducta del personal en función de sus deberes contemplados en la constitución, las leyes, las normas de buenas costumbres de la sociedad.
- **Ecología.-** Podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales

Algunos objetivos que persigue la auditoría de gestión son:

- Determinar la buena y eficiente utilización de los recursos de la empresa.
- Analiza políticas, reglamentos y su cumplimiento.
- Verifica la existencia de objetivos y los procedimientos y presupuestos para alcanzarlos.
- Comprueba la confiabilidad del control interno.

Características de la auditoria de gestión

- Tiene un alcance muy limitado en cuanto al periodo examinado
- Los auditores sugieren un trimestre
- Al ser un examen para proponer mejoras a futuro no le interesa mucho la visión retrospectiva
- Existe el criterio que no debería derivarse responsabilidades de una auditoria de gestión
- Si esto se da, bien podría hacerse un examen especial sobre el particular.
- Merece insistirse que bajo ningún motivo deje de examinarse y revelarse irregularidades.

Que es y no es la auditoria de gestión

NO ES	ES
1. La opinión del Auditor sobre la marcha General de la entidad sin base técnica.	1. La conclusión general del auditor sobre el accionar contrastando sus 5 Es contra las pautas o normas establecidas para una solida gestión, para las operaciones específicas y para el campo técnico de la actividad
2. Una revisión por un auditor de actividades fuera de su capacidad técnica	2. Una revisión por un Auditor asesorada por profesionales de otras disciplinas, cuando sea necesario, aplicando criterio técnico gerencial sin extenderse a las áreas muy especializadas
3. Un proceso de juicio sobre las decisiones diarias de los administradores y funcionarios.	3. Un proceso de evaluaciones que concluye con la formulación de una opinión sobre las 5 Es de las decisiones de los administradores y funcionarios de la entidad, durante un periodo.
4. Una evaluación aislada de las acciones individuales.	4. Un examen y evaluación global, en forma compresiva de las 5 Es de la administración integral de la entidad
5. Un examen dirigido a censurar la administración de las entidades	5. Un examen dirigido a asesorar a la entidad que no ha logrado el cumplimiento de las 5 Es.

6.Una fiscalización “administrativa” que busca encontrar únicamente irregularidades	6.Un examen positivo de recomendaciones para posibles mejoras en las 5 Es (eficiencia, efectividad y economía, ética y ecología)
---	--

Fuente: Auditoría de Gestión -Milton Maldonado.

Elaborado por: Espín, A (2014).

Herramientas de la Auditoría de Gestión

Una de las herramientas más importantes en la Auditoría de Gestión es el Control Interno en su significado más amplio tenemos que:

Comprende la estructura las políticas, los procedimientos y las cualidades del personal de una empresa con el objetivo de proteger sus activos, asegurar la validez de la información, promover la eficiencia en las operaciones, estimular y asegurar el cumplimiento de las políticas y directrices emanadas de la dirección. (Mira Navarro, 2006, pág. 11)

A través de esta herramienta se pretende brindar información del accionar de las actividades y procesos que se realizan dentro de la entidad con el fin de tomar decisiones oportunas a tiempo que ayuden a prevenir riesgos y por ende mejorar los procesos.

Cuadro de Mando Integral

A criterio de Niven & Kaplan (2003, pág. 35)

Conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa, herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y a las partes externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos.

Las perspectivas que más se usan son las cuatro siguientes:

Perspectiva financiera

Incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.

Perspectiva clientes

El Cuadro de Mando Integral (CMI), mediante su Perspectiva del cliente, refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir

Perspectiva de proceso interno

Recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto. En el caso de la empresa que compite en coste, posiblemente los indicadores de productividad, calidad e innovación de procesos sean importantes.

Perspectiva aprendizaje y desarrollo

Es la última que se plantea en este modelo de CMI. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.

Como parte de la propuesta se implementara el cuadro de mando integral que nos permita el continuo mejoramiento de la entidad.

Métodos de Medición de la Auditoría de Gestión

En términos de Blanco (2003, pág. 240)

La auditoría de gestión examina las prácticas gerenciales para evaluar la eficiencia y eficacia de la administración en relación con los objetivos y planes generales de la empresa. Para la medición de la gestión es necesario establecer indicadores cuantitativos y cualitativos, bien sean elaborados por la entidad, por el sector a la que pertenecen, o de fuentes externas.

6.7. Metodología Modelo Operativo

Tabla 28. Modelo Operativo

FASES	ETAPAS	METAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS	TIEMPO	RESPONSABLE
FASE I	Conocimiento Preliminar	Familiarizarse con las actividades que realiza la fábrica	1. Recorrido de las instalaciones 2. Elaborar el archivo permanente	Archivo permanente	3 días	Alicia Espín
FASE II	Planificación Preliminar	Evaluar el control interno global mediante la metodología del informe COSO	1. Aplicar un cuestionario para evaluar el control interno Global 2. Elaborar la matriz de evaluación del nivel de riesgo y confianza global 3. Establecer observaciones al control interno global.	Memorándum de planificación Estratégica	10 días	Alicia Espín
	Planificación Especifica	Evaluar el control interno del componente sujeto de análisis mediante la metodología del Informe COSO	1. Aplicar un cuestionario para evaluar el Control Interno del desempeño laboral del área productiva. 2. Elaborar la matriz de evaluación del nivel de riesgo y confianza del desempeño laboral del área productiva. 3. Establecer observaciones al control interno del desempeño laboral del área productiva. 4. Establecer el enfoque de la Auditoría.	Programas de Auditoría	10 días	Alicia Espín
FASE III	Ejecución	Elaborar Papeles de trabajo para la ejecución del programa de auditoría, que aporten a la determinación de áreas críticas y al mejoramiento del desempeño laboral.	1. Aplicar el procedimiento de la auditoría 2. Descriptiva de la adquisición de la MP e insumos. 3. Propuesta de flujograma de proceso de adquisición de MP. 4. Descriptiva del proceso productivo. 5. Propuesta de flujograma de proceso productivo. 6. Elaborar cuadro de mando integral 7. Establecer Indicadores para medir la eficiencia, eficacia y calidad. 8. Hoja de hallazgos	Aplicar indicadores idóneos para la empresa Proponer el cuadro de mando integral	30 días	Alicia Espín
FASE IV	Comunicación e Información	Presentar los resultados de la auditoría de gestión	1. Comunicar los resultados mediante el informe de auditoría	Emitir un Informe final con conclusiones y recomendaciones	5 días	Alicia Espín
FASE V	Monitoreo	Implantar recomendaciones	1. Identificar responsables	Plan de implementación de recomendaciones	5 días	Alicia Espín

Elaborado por: Espín, A (2014)

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DESEMPEÑO LABORAL EN CALZADO LIWI.



FASE I

CONOCIMIENTO PRELIMINAR

ARCHIVO PERMANENTE

ARCHIVO PERMANENTE

AP

INDICE	REF\PT
Información General de LIWI	AP.1
Misión , Visión y Objetivos	AP.2
Organigrama Estructural	AP.3
Organigrama Funcional	AP.4
Productos que fabrican	AP. 5

INFORMACIÓN GENERAL DE LIWI

Nombre de la Institución: Calzado LIWI

Dirección: Av. los Aties y Av. El Cóndor

Teléfono: (593) 2844815

E-mail: calzadoliwi@andinanet.net

Gerente Propietario: William Arias

Calzado LIWI nace en el año de 1990 con la idea de un hombre emprendedor el Sr. William Arias, quien en sus inicios empezó a trabajar con un solo empleado elaborando zapato casual, al transcurrir el tiempo su calzado fue teniendo gran acogida en el mercado lo que provocó que sus ingresos aumentaran y se vio en la necesidad de ampliar su negocio poco a poco.

Desde entonces comenzó a elaborar nuevos modelos de calzado para damas caballero y niños, a contratar más empleados, adquirir maquinaria más sofisticada, ampliar sus instalaciones, al pasar los años fue ganando experiencia y conocimientos en cuanto a la fabricación y producción de calzado con calidad, lo que le ha permitido incursionar en el mercado nacional e internacional.

Desde el año 2005 elabora calzado para todo tipo de deformaciones y complicaciones (pie diabético), desafío que lo viene cumpliendo hasta el momento con calidad y responsabilidad.

Lo que comenzó como un sueño, creció hasta llegar hacer una pequeña empresa, en la actualidad cuenta con treinta colaboradores quienes se dividen en diferentes áreas, donde día a día la empresa crece y mejora tratando de convertirse en líder para el sector productor de calzado.

MISIÓN

“Diseñar, fabricar y comercializar calzado de excelente calidad con precios competitivos a través de procesos calificados con personas altamente instruidas, que practica la honestidad solidaridad y eficiencia, minimizando el impacto al medio ambiente, para satisfacer al consumidor nacional e internacional.”

VISIÓN

“Ser un organismo líder en el mercado sudamericano en el área de calzado con marca LIWI reconocida a nivel internacional.”

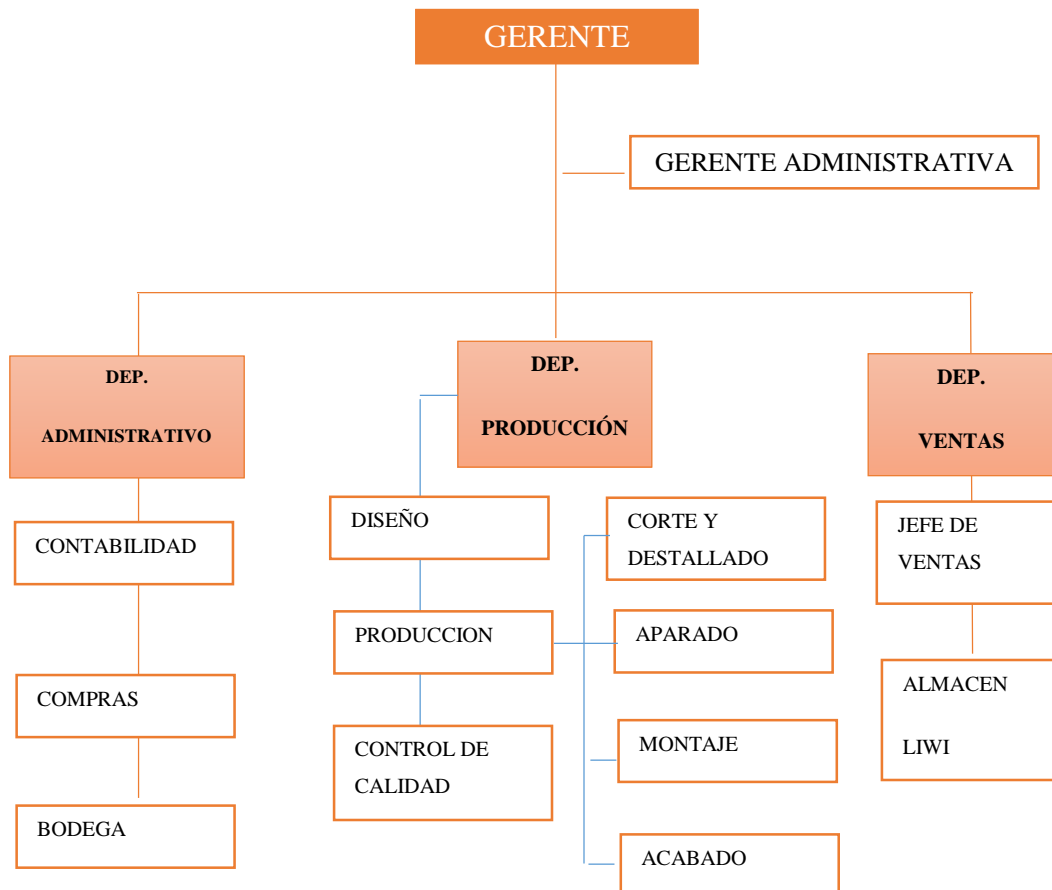
OBJETIVO DE LA EMPRESA

Construir un calzado especial para usted a través de materiales inteligentes que tenga:

- Un buen confort térmico, forros con capacidad de absorción y dispersión.
- Pie Fresco.
- Confort Anatómico, distribución plantar y elementos anatómicos
- Estabilidad, alineación y balanceo.
- Absorción de Impactos, materiales couchon.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Gráfico 27. Organigrama Estructural

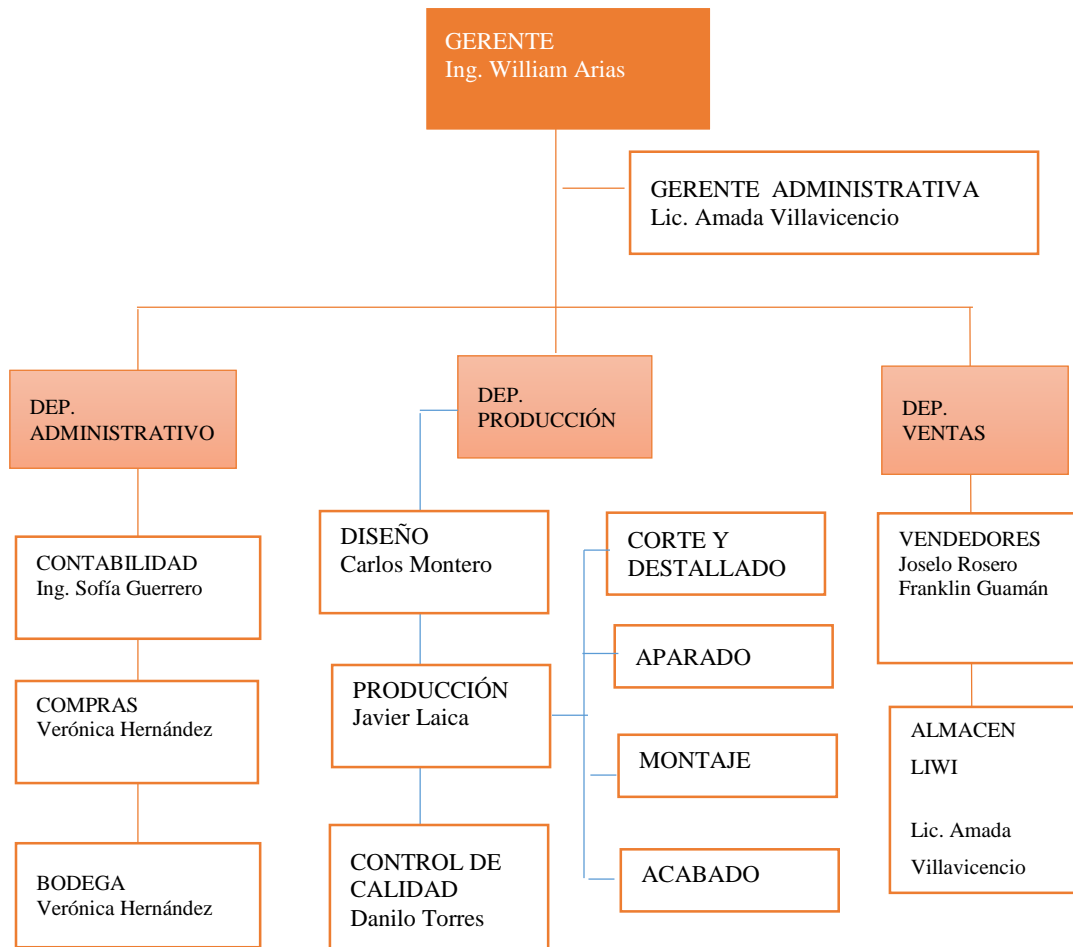


Elaborado por: Espín, A (2014)

Fuente: Calzado LIWI

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Grafico 28. Organigrama Estructural



Elaborado por: Espín A, (2014)

Fuente: Calzado LIWI

Gerencia

Establece las normas generales, organiza y dirige la empresa en conjunto

Toma decisiones generales

Analiza las inversiones

Regula los contratos del personal

Supervisa al personal.

Control de calidad

Establece normas de control de calidad

Regula y establece procedimientos de calidad

Administración

Vela por el bienestar de la empresa, coordina su trabajo con el departamento contable, proveeduría y bodega.

- **Contabilidad.-** controla la parte financiera de la empresa
- **Proveduría.-** planifica y controla la existencia de materia prima, siendo intermediario entre proveedores y la empresa.
- **Bodega.-** organiza y controla las existencias, trabaja conjuntamente con el área contable y proveeduría.

Ventas

Planifica, controla y ejecuta las actividades correspondientes al proceso de atención y satisfacción al cliente.

- **Jefe de ventas.-** recepta los pedidos de los agentes vendedores en el formulario correspondiente.
Recepta los reportes escritos de los resultados de las visitas y nuevos contactos.

Planifica el calendario de visitas a los clientes.

- **Promotores.-** hacen un trabajo de campo para la obtención de pedidos

Informa a los clientes, el despacho realizado guía y transporte, verifica el recibo de todo lo enviado.

Se encarga de la recuperación de cartera.

Diseño

Propone nuevos modelos de calzado de acuerdo a las tendencias actuales de moda

Elabora los moldes de corte y rayado.

Producción

- **Jefe de producción.-** planifica la fabricación de calzado de acuerdo a los pedidos receptados desde el departamento de ventas
Toma decisiones en la producción y supervisa al personal de producción.
Lleva un registro detallado de la producción.
- **Corte y troquelado.-** corta el cuero y los materiales en general de acuerdo a la forma del modelo, a la calidad y cantidad requerida.
- **Rayado.-** dibuja sobre el cuero los detalles que servirán de guía para los procesos posteriores.
- **Destallado.-** ejecuta el desbaste de las piezas de cuero según el modelo.
- **Armado.-** acopla cada una de las piezas de cuero que conforman el modelo a ser fabricado.
- **Montaje.-** ensambla el conjunto armado con la suela dando forma así al calzado.
- **Terminado.-** revisa el producto terminado, de acuerdo a las especificaciones requeridas, empaca, enumera el calzado.

PRODUCTOS QUE FÁBRICA



CASUAL DAMA



CROSS HOMBRE



NIÑOS

FASE II

PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

INDICE	REF./PT
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	
Cuestionario de Control Interno Global	CCI
Matriz de Nivel de Riesgo y Confianza	MNRC
Enfoque de la Auditoría	EA
Matriz de Evaluación del Nivel de Riesgo	MENR
Memorando de Planificación Estratégica	MPE
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	
Cuestionario de Control Interno componente sujeto de análisis	CCI-DL
Matriz de Nivel de confianza y Riesgo	MNRC-DL
Enfoque de la Auditoría	EA-DL
Matriz de Evaluación de Nivel de Riesgo	MENR-DL
Programa de Auditoría	PA

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

CALZADO LIWI
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
 CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO
 AÑO 2014

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACION
1 ACTAS Y CONTRATOS				
1.1.	¿Los contratos de los trabajadores están debidamente legalizados?	X		
1.2.	¿La fábrica cuenta con un abogado interno o externo?	X		
1.3.	¿Se mantiene un archivo o registro en donde cuente todos los datos relativos a: - Juicios de cualquier clase. - Contratos, convenios y compromisos?	X		
1.4.	La contadora tiene conocimiento sobre los contratos realizados por la empresa?	X		
1.5.	¿Se monitorea el cumplimiento de contratos?		X	No se realiza seguimiento a los contratos.
2. ESTRUCTURA FINANCIERA				
2.1.	¿Se realizan estados financieros mensuales o semestrales?	X		
2.2.	¿ se realiza conciliaciones bancarias?	X		
2.3.	¿Se realiza presupuestos mensuales para controlar los gastos operativos y administrativos?		X	No se realiza presupuestos
2.4.	¿Las declaraciones de impuestos son: - Preparadas con los datos de la contabilidad - Conciliadas contra registros contable - Presentadas oportunamente	X		
2.5.	¿Existe archivo completo y ordenado de: - Declaraciones y comprobantes de su presentación y/o pago - Requerimientos fiscales	X		

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA: 10/02/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA: 20/02/2015

CALZADO LIWI
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
 CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO
 AÑO 2014

N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
3.	ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA			
3.1.	¿Calzado LIWI cuenta con un organigrama estructural?	X		
3.2.	Calzado LIWI cuenta con un organigrama Funcional?	X		
3.3.	¿Se cumple con la visión de la empresa?	X		
3.4.	¿Están definidos los niveles jerárquicos dentro de la organización?	X		
3.5.	¿La fábrica cuenta con una infraestructura adecuada?	X		
3.6.	¿Las diferentes actividades que se realizan dentro de la entidad están adecuadamente distribuidas por departamentos?	X		
3.7.	¿Existe un manual de procedimientos para efectuar los procesos de la empresa		X	No se ha establecido ningún manual
3.8	¿Se ha definido políticas y normas en los diferentes procesos de la empresa		X	No existen políticas internas en cada área o departamento
3.9	¿La empresa cuenta una debida señalización?		X	Son pocas las señalizaciones
4.	CONTROL DEL PERSONAL Y NÓMINAS			
4.1.	¿Se cuenta con contratos de trabajo individual y colectivo?	X		
4.2.	¿Las vacaciones, el tiempo extra, los aumentos de sueldo y otras compensaciones y sus modificaciones, son autorizados por escrito?		X	Son autorizadas verbalmente.
4.3.	¿Las nóminas son debidamente verificadas con respecto a horas, salarios, cálculos, ?	X		
4.4.	¿Las nóminas presentan evidencia de elaboración, revisión y autorización?	X		

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA: 10/02/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA:20/02/2015

CALZADO LIWI
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
 CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO
 AÑO 2014

N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
4.5.	¿Expedientes personales con documentación completa?		X	Solo de algunos empleados
4.6.	¿El registro del personal es llevado de forma sistematizada?	X		
4.7.	¿Todo el personal porta su gafete de identificación?		X	Solo el personal administrativo
4.8.	¿Se ha realizado evaluaciones al personal de conformidad a las funciones que desempeña?		X	No se realizan evaluaciones
4.9.	¿Han realizado cambios para mejora y reubicación del personal?		X	No se han realizado cambios
4.10	¿Promueven cursos de capacitación para el personal?		X	Por lo general solo se capacita los altos rangos.
5.	SISTEMAS Y LIBROS			
5.1.	¿Se cuenta con Catálogo de cuentas y esta actualizado?	X		
5.2.	¿LIWI cuenta con un sistema informático contable?	X		
5.3.	¿Los sistemas de contabilidad y de costos, parecen ser adecuados y oportunos.	X		
5.4.	¿Los registros contables de gastos se encuentran debidamente respaldados con documentos autorizados por el SRI?	X		
TOTAL		22	11	

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA: 10/02/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA: 20/02/2015

CALZADO LIWI
MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA
 CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO
 AÑO 2014

Nº	PREGUNTAS	SI/NO	CT	PT
PUNTUACION FINAL			22	33
1	ACTAS Y CONTRATOS		4	5
1.1.	¿Los contratos de los trabajadores están debidamente legalizados?	SI	1	
1.2.	¿La fábrica cuenta con un abogado interno o externo?	SI	1	
1.3.	¿Se mantiene un archivo o registro en donde cuenta todos los datos relativos a: -Juicios de cualquier clase. - Contratos, convenios y compromisos?	SI	1	
1.4.	La contadora tiene conocimiento sobre los contratos realizados por la empresa?	SI	1	
1.5.	¿Se monitorea el cumplimiento de contratos?	NO	0	
2.	ESTRUCTURA FINANCIERA		4	5
2.1.	¿Se realizan estados financieros mensuales o semestrales?	SI	1	
2.2.	¿Se realiza conciliaciones bancarias?	SI	1	
2.3.	¿Se realiza presupuestos mensuales para controlar los gastos operativos y administrativos?	NO	0	
2.4.	¿Las declaraciones de impuestos son: - Preparadas con los datos de la contabilidad - Conciliadas contra registros contable - Presentadas oportunamente	SI	1	
2.5.	¿Existe archivo completo y ordenado de: - Declaraciones y comprobantes de su presentación y/o pago - Requerimientos fiscales	SI	1	

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA: 10/02/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA:20/02/2015

CALZADO LIWI
MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA
 CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO
 AÑO 2014

N°	PREGUNTAS	SI/NO	CT	PT
3.	ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA		6	9
3.1.	¿Calzado LIWI cuenta con un organigrama estructural?	SI	1	
3.2.	Calzado LIWI cuenta con un organigrama Funcional?	SI	1	
3.3.	¿Se cumple con la visión de la empresa?	SI	1	
3.4.	¿Están definidos los niveles jerárquicos dentro de la organización?	SI	1	
3.5.	¿La fábrica cuenta con una infraestructura adecuada?	SI	1	
3.6.	¿Las diferentes actividades que se realizan dentro de la entidad están adecuadamente distribuidas por departamentos?	SI	1	
3.7.	¿Existe un manual de procedimientos para efectuar los procesos de la empresa	NO	0	
3.8	¿Se ha definido políticas y normas en los diferentes procesos de la empresa	NO	0	
3.9	¿La empresa cuenta una debida señalización?	NO	0	
4.	CONTROL DEL PERSONAL Y NÓMINAS		4	10
4.1.	¿Se cuenta con contratos de trabajo individual y colectivo?	SI	1	
4.2.	¿Las vacaciones, el tiempo extra, los aumentos de sueldo y otras compensaciones y sus modificaciones, son autorizados por escrito?	NO	0	
4.3.	¿Las nóminas son debidamente verificadas con respecto a horas, salarios, cálculos, etc.?	SI	1	
4.4.	¿Las nóminas presentan evidencia de elaboración, revisión y autorización?	SI	1	

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA: 10/02/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA:20/02/2015

CALZADO LIWI
MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA
 CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO
 AÑO 2014

N°	PREGUNTAS	SI/NO	CT	PT
4.5.	¿Expedientes personales con documentación completa?	NO	0	
4.6.	¿El registro del personal es llevado de forma sistematizada?	SI	1	
4.7.	¿Todo el personal porta su gafete de identificación?	NO	0	
4.8.	¿Se ha realizado evaluaciones al personal de conformidad a las funciones que desempeña?	NO	0	
4.9.	¿Han realizado cambios para mejora y reubicación del personal?	NO	0	
4.10	¿Promueven cursos de capacitación para el personal?	NO	0	
5.	SISTEMAS Y LIBROS		4	4
5.1.	¿Se cuenta con Catálogo de cuentas y esta actualizado?	SI	1	
5.2.	¿LIWI cuenta con un sistema informático contable?	SI	1	
5.3.	¿Los sistemas de contabilidad y de costos, parecen ser adecuados y oportunos.	SI	1	
5.4.	¿Los registros contables de gastos se encuentran debidamente respaldados con documentos autorizados por el SRI?	SI	1	
Calificación Total(CT)			22	
Ponderación Total (PT)			33	
Nivel De Confianza (CT/PT)			67%	
Nivel De Riesgo De Control (100%- NC)			33%	

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA: 14/02/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA:20/02/2015

CALZADO LIWI
ENFOQUE DE LA AUDITORÍA
 CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO






AÑO 2014

Con los resultados obtenidos se puede verificar, en la matriz de calificación del nivel de riesgo y confianza, que el nivel de confianza es del 67% y por diferencia el riesgo de control es del 33% calificándose como **MODERADO**. Este resultado preliminar nos indica que el enfoque inicial debe ser de "**CUMPLIMIENTO y SUSTANTIVO**".

Para identificar el nivel de confianza y riesgo se utilizó los siguientes parámetros:

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO 100- NC		

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA
 CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA
 AÑO 2014

ÁREAS	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	SEMAFORIZACION
Actas y Contratos	80%	20%	
Estructura Financiera	80%	20%	
Estructura y Organización de la empresa	67%	33%	
Control del personal y Nómina	40%	60%	
Sistemas y Libros	100%	0%	

COMENTARIO: Como se puede apreciar en cuadro anterior existe un nivel de riesgo alto en el control del personal y nómina por falencias que existen en el personal de la fábrica.

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA: 14/02/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA: 20/02/2015

CALZADO LIWI
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO
CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO
AÑO 2014

COMPONENTE	NIVEL DE RIESGO Y ARGUMENTACIÓN	ENFOQUE DE CUMPLIMIENTO
Riesgo inherente global	33%	
Actas y Contratos	Riesgo de control 20%	
	No se realiza seguimiento para el cumplimiento de los contratos	Identificar si existe un responsable que del seguimiento de cada contrato
Estructura Financiera	Riesgo de control 20%	
	No se realiza presupuestos que ayuden a controlar los gastos operativos y administrativos.	Verificar si existe un responsable de la elaboración de presupuestos para controlar los gastos que se genera.
Estructura y Organización de la Empresa	Riesgo de control 33%	
	No existe un manual de procedimientos para efectuar los procesos de la empresa	Determinar si existe un manual de procedimientos para efectuar y controlar los procesos
	No existen políticas internas en cada área o departamento	Verificar si existe un manual de procedimientos que contribuyan a controlar los procesos de la empresa.
	No existe una adecuada señalización dentro de la fabrica	Identificar si existe un responsable encargado de realizar estas adecuaciones
Control del Personal y Nómina	Riesgo de control 60%	
	No se autoriza por escrito los cambios o modificaciones en roles de pago.	Identificar si existe un responsable encargado de ejecutar esta actividad
	No se cuenta con todos los expedientes personales de todos los trabajadores.	Verificar si existe un responsable de pedir y archivar estos documentos.
	No tienen gafetes de identificación los empleados de producción.	Verificar si se los ha dado anteriormente.
	No se realizan evaluaciones a los empleados.	Identificar si existe un responsable de realizar estas evaluaciones y cuando se socializo por última vez
	No se han realizado cambios para mejora y reubicación del personal.	
No se capacita a todo el personal.		

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA: 16/02/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA: 20/02/2015

CALZADO LIWI
MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
AÑO 2014

1. MOTIVO DE LA AUDITORÍA

Realizar una auditoría de gestión al desempeño laboral de Calzado LIWI para verificar si las actividades se están realizando de manera eficiente y eficaz en el año 2014.

Considerando que la auditoría de gestión nos ayudará a evaluar la eficiencia, eficacia y calidad con la que se realizan las distintas actividades dentro de la empresa con el fin de identificar áreas críticas y por ende mejorar los procesos.

2. OBJETIVO DE LA AUDITORÍA

Evaluar la eficiencia, eficacia y calidad en las actividades desarrolladas por los empleados con el fin de mejorarlas.

3. NATURALEZA Y ALCANCE DE LA AUDITORÍA

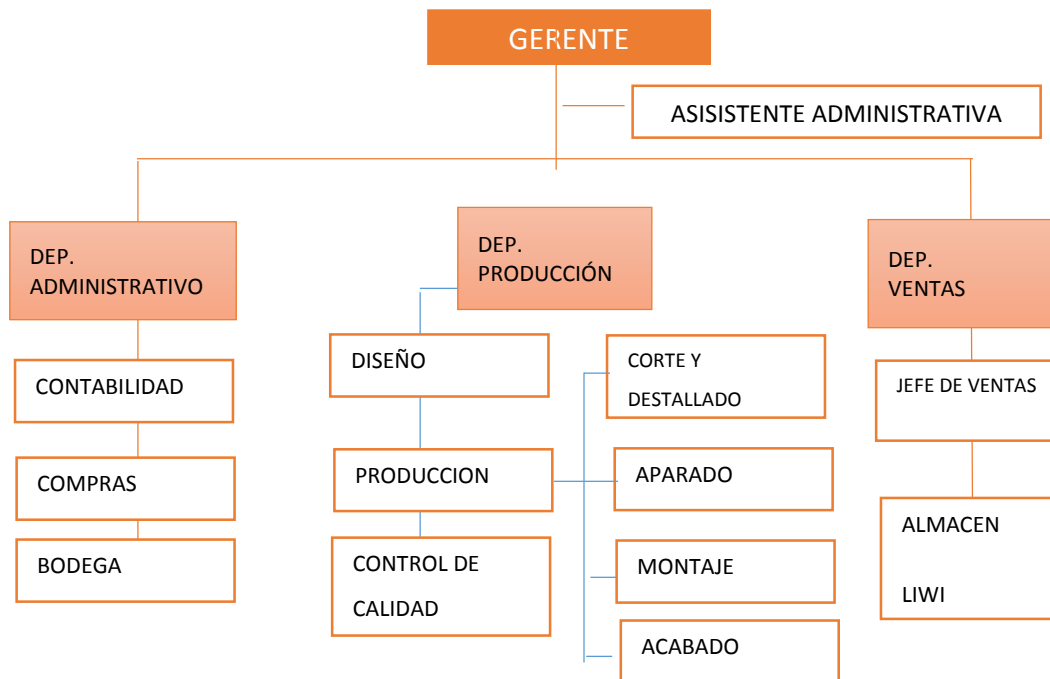
Establecer si las diferentes actividades que se desarrollan dentro de calzado LIWI se estén realizando de manera adecuada.

4. CONOCIMIENTO GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

Base legal de creación

Calzado LIWI inicia sus actividades en el año de 1990 registrándose en el servicio de rentas internas SRI y se encuentra sujeta a las disposiciones del Ministerio de Industria y Producción (MIPRO).

Organigrama Estructural



Misión y Visión

MISIÓN

“Diseñar, fabricar y comercializar calzado de excelente calidad con precios competitivos a través de procesos calificados con personas altamente instruidas, que practica la honestidad solidaridad y eficiencia, minimizando el impacto al medio ambiente, para satisfacer al consumidor nacional e internacional.”

VISIÓN

“Ser un organismo líder en el mercado sudamericano en el área de calzado con marca LIWI reconocida a nivel internacional.”

Productos que fábrica

Calzado casual para damas, caballeros y niños

Calzado para pacientes con pie diabético

Calzado para trabajo

Plantillas y ortesis

Accesorio para la salud

5. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO Y MATRIZ DE RIESGO

Se ha elaborado un cuestionario de control interno del área sujeta de análisis, expresa en el papel de trabajo CCI, adema la matriz de riesgo en la cual se alude que el riesgo es moderado, detallado en el papel de trabajo MNRC, y el enfoque de auditoria, detallado en el papel de trabajo EA.

6. RECURSOS FINANCIEROS

Materiales: 150,00

Viáticos: 200,00

7. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

Supervisor: Dr. Guido Tobar

Jefe de equipo: Alicia Espín

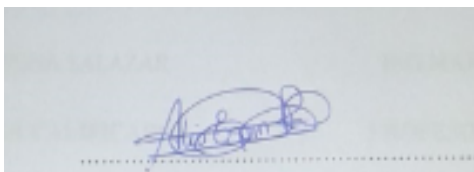
8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

FASE I	Conocimiento Preliminar	3 días
FASE II	Planificación de la Auditoría	10 días
FASE III	Ejecución de la Auditoría	30 días
FASE IV	Comunicación e Información	5 días
FASE V	Monitoreo	5 días

9. PRODUCTO A OBTENER

Como resultado de la Auditoría de Gestión se presentara un Informe de Auditoría, donde se detallara los hallazgos encontrados y finalmente se presenta conclusiones y recomendaciones.

Atentamente;

A rectangular area containing a handwritten signature in blue ink. The signature is cursive and appears to read 'Alicia Espín'. The background is a light, slightly textured grey.

Alicia Espín

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

CALZADO LIWI
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
 COMPONENTE: DESEMPEÑO LABORAL
 AÑO 2014

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACION
1	AMBIENTE DE CONTROL			
1.1.	¿Existe un código de ética en calzado Liwi?	X		
1.2.	¿Dicho código es conocido por el personal?		X	La mayoría de los empleados desconoce de dicho código
1.3.	¿En la contratación y selección del personal se analiza el perfil y capacidad del postulante?	X		
1.4.	¿Se evalúa al personal que trabaja dentro de la entidad?		X	No se realizan evaluaciones al personal
1.5.	¿Los empleados responden adecuadamente a la integridad y valores éticos propiciados a la entidad?	X		
1.6.	¿Se realizan incentivos al personal?		X	No cuentan con un plan de incentivos
1.7.	Existen funciones definidas para los empleados.	X		
1.8.	¿El ambiente de trabajo es adecuado para el personal?	X		
1.9.	¿El jefe de producción controla el desempeño y las responsabilidades de los empleados?	X		
1.10.	¿Existen sanciones por el incumplimiento de responsabilidades?		X	Solo llamados de atención

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA: 16/02/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA: 20/02/2015

CALZADO LIWI
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
 COMPONENTE: DESEMPEÑO LABORAL
 AÑO 2014

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
2.	EVALUACIÓN DE RIESGOS			
2.1.	¿Los objetivos institucionales han sido socializados para el conocimiento de todos sus empleados?		X	No se ha socializado.
2.2.	¿Son razonables y medibles los objetivos de producción?	X		
2.3.	¿Se cuenta con planes de contingencia ante posibles fallas productivas?		X	No se ha establecido un plan de contingencia
2.4.	¿Se han realizado un análisis de riesgos tanto internos como externos a los que se expone la entidad?	X		
2.5.	¿El personal está de acuerdo con los procedimientos y actividades que desarrollan en la empresa?	X		
3	ACTIVIDADES DE CONTROL			
3.1.	¿Existe un supervisor que inspeccione las actividades?	X		
3.2.	¿Se cuenta con tarjetas de control para supervisar cada actividad que tiene que ver con el proceso productivo?		X	No se lleva ningún registro de control de actividades.
3.3.	¿Se archivan las órdenes de producción en forma cronológica?	X		
3.4.	¿los empleados están divididos por áreas para desarrollar sus funciones.?	X		
3.5.	¿Las actividades cuentan con una adecuada segregación de funciones?	X		

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA: 16/02/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA: 20/02/2015

CALZADO LIWI
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
 COMPONENTE: DESEMPEÑO LABORAL
 AÑO 2014

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACION
3.6.	¿Tienen establecido medidas de control de calidad?	X		
3.7.	¿Se realiza inducciones al personal nuevo que ingresa a la fábrica?	X		
3.8.	¿Cada área de la empresa cuenta con sus respectivas políticas?		X	Existen políticas generales mas no departamentales
4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
4.1.	¿El personal tiene conocimiento de sus responsabilidades y obligaciones con la empresa?	X		
4.2.	¿Existe una buena comunicación entre propietario y trabajadores?	X		
4.3.	¿Los empleados son capacitados para cumplir con sus responsabilidades en forma efectiva?		X	No se ha realizado capacitaciones a todos los empleados en especial a producción
4.4.	¿Se establecen canales de comunicación que consientan transmitir de manera pertinente las irregularidades en la producción?		X	La comunicación es directamente con el gerente.
4.5.	¿El gerente examina las propuestas hechas por sus empleados para la progreso en productividad y calidad de la empresa?	X		

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA: 16/02/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA: 20/02/2015

CALZADO LIWI
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
 COMPONENTE: DESEMPEÑO LABORAL
 AÑO 2014

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACION
5	MONITOREO			
5.1.	¿Se requiere previa autorización para realizar las compras de materia prima a la persona encargada?	X		
5.2.	¿El personal es debatido periódicamente para verificar si desempeña con las funciones encargadas de forma efectiva?		X	No se evalúa el desempeño de los empleados.
5.3.	El jefe de producción cumple con las tareas encomendadas?	X		
5.4.	¿Hay controles que previenen o detectan ciertos problemas?		X	No se han establecido controles
5.5.	Las sugerencias de los empleados son llevadas a cabo	X		
5.6.	¿El personal es requerido periódicamente para admitir las obediencias hacia el código de conducta?		X	Los empleados no tienen conocimiento de dicho código.
	TOTAL	21	13	

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA: 16/02/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA: 20/02/2015

CALZADO LIWI
MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DE CONTROL
 COMPONENTE: DESEMPEÑO LABORAL
 AÑO 2014

Nº	COMPONENTE PUNTAJE TOTAL	SI /NO	CT 21	PT 34
1	AMBIENTE DE CONTROL		6	10
1.1.	¿Existe un código de ética en Calzado Liwi?	SI	1	
1.2.	¿Dicho código de ética es conocido por el personal?	NO	0	
1.3.	¿En la contratación y selección del personal se analiza el perfil y capacidad del postulante?	SI	1	
1.4.	¿Se evalúa al personal que trabaja dentro de la entidad?	NO	0	
1.5.	¿Los empleados responden adecuadamente a la integridad y valores éticos propiciados a la entidad?	SI	1	
1.6.	¿Se realizan incentivos al personal?	NO	0	
1.7.	Existen funciones definidas para los empleados.	SI	1	
1.8.	¿El ambiente de trabajo es adecuado para el personal?	SI	1	
1.9.	¿El jefe de producción controla el desempeño y las responsabilidades de los empleados?	SI	1	
1.10.	¿Existen sanciones por el incumplimiento de responsabilidades?	NO	0	
2.	EVALUACION DE RIESGOS		3	5
2.1.	¿Los objetivos institucionales han sido socializados para el conocimiento de todos sus empleados?	NO	0	
2.2.	¿Son razonables y medibles los objetivos de producción?	SI	1	
2.3.	¿La empresa posee con un plan de contingencia ante posibles fallas productivas?	NO	0	

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA: 16/02/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA:20/02/2015

CALZADO LIWI
MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DE CONTROL
 COMPONENTE: DESEMPEÑO LABORAL
 AÑO 2014

Nº	COMPONENTE	SI/NO	CT	PT
2.4.	¿Se han realizado un análisis de riesgos tanto internos como externos a los que se expone la entidad?	SI	1	
2.5.	¿El personal está de acuerdo con los procedimientos y actividades que desarrollan en la empresa?	SI	1	
3	ACTIVIDADES DE CONTROL		6	8
3.1.	¿Existe un supervisor que inspeccione las actividades?	SI	1	
3.2.	¿Se cuenta con tarjetas de control para supervisar cada actividad que tiene que ver con el proceso productivo?	NO	0	
3.3.	¿Se archivan las órdenes de producción en forma cronológica?	SI	1	
3.4.	¿El personal está dividido por áreas para desarrollar sus funciones?	SI	1	
3.5.	¿Las actividades cuentan con una adecuada segregación de funciones?	SI	1	
3.6.	¿Tienen establecido medidas de control de calidad?	SI	1	
3.7.	¿Se realiza inducciones al personal nuevo que ingresa a la fábrica?	SI	1	
3.8.	¿Cada área de la empresa cuenta con sus respectivas políticas?	NO	0	
4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		3	5
4.1.	¿El personal tiene conocimiento de sus responsabilidades y obligaciones con la empresa?	SI	1	
4.2.	¿Existe una buena comunicación entre propietario y trabajadores?	SI	1	

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA: 16/02/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA: 20/02/2015

CALZADO LIWI
MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DE CONTROL
 COMPONENTE: DESEMPEÑO LABORAL
 AÑO 2014

Nº	COMPONENTE	SI/NO	CT	PT
4.3.	¿Los empleados son capacitados para cumplir con sus responsabilidades en forma efectiva?	NO	0	
4.4.	¿Se establecen canales de comunicación que consientan transmitir de manera pertinente las irregularidades en la producción?	NO	0	
4.5.	¿El gerente examina las propuestas hechas por sus empleados para la progreso en productividad y calidad de la empresa?	SI	1	
5	MONITOREO		3	6
5.1.	¿Se requiere previa autorización para realizar las compras de materia prima a la persona encargada?	SI	1	
5.2.	¿El personal es debatido periódicamente para verificar si desempeña con las funciones encargadas de forma efectiva?	NO	0	
5.3.	¿El jefe de producción cumple con las tareas encomendadas?	SI	1	
5.4.	¿Hay controles que previenen o detectan ciertos problemas?	NO	0	
5.5.	Las sugerencias de los empleados son llevadas a cabo	SI	1	
5.6.	¿El personal es requerido periódicamente para admitir las obediencias hacia el código de conducta?	NO	0	
CALIFICACION TOTAL(CT)		21		
PONDERACION TOTAL (PT)		34		
NIVEL DE CONFIANZA (CT/PT)		62%		
NIVEL DE RIESGO DE CONTROL		38%		
100%- NC				

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA: 16/02/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA: 20/02/2015






CALZADO LIWI
ENFOQUE DE LA AUDITORÍA
COMPONENTE: DESEMPEÑO LABORAL
AÑO 2014

Con los resultados adquiridos se puede observar, en la matriz de calificación del nivel de y confianza y riesgo, que el nivel de confianza es del 62% y por contradicción el riesgo de control es del 38% calificándose como **MODERADO**. Este resultado preliminar nos revela que el enfoque inicial debe ser de "**CUMPLIMIENTO y SUSTANTIVAS**".

Para desmontar el nivel de confianza y riesgo se manejó los siguientes cuantificaciones:

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO 100- NC		

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA
COMPONENTE: DESEMPEÑO LABORAL
AÑO 2014

ÁREAS	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	SEMAFORIZACION
AMBIENTE DE CONTROL	60%	40%	
EVALUACIÓN DE RIESGOS	60%	40%	
ACTIVIDADES DE CONTROL	75%	25%	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	60%	40%	
MONITOREO	50%	50%	

COMENTARIO: Como se puede apreciar en cuadro anterior existe un nivel de riesgo alto en el área de monitoreo esto indica que no se evalúa las actividades de los empleados en forma periódica y se requiere de más control.

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA: 16/02/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA: 20/02/2015

CALZADO LIWI
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO
 CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO
 AÑO 2014

COMPONENTE	NIVEL DE RIESGO Y ARGUMENTACIÓN	ENFOQUE CUMPLIMIENTO
Riesgo inherente global	38%	
AMBIENTE DE CONTROL	Riesgo de control 40%	
	Los empleados desconocen el contenido del código de conducta	Identificar si existe un responsable de distribuir dicho código.
	No se realizan evaluaciones al personal	Verificar si existe un registro de evaluaciones anteriores.
	No cuentan con un plan de incentivos o premiación al personal	Indagar si la empresa cuenta con una política en donde se incentive y premie a los trabajadores.
	No existen sanciones por el incumplimiento de responsabilidades.	Indagar si la empresa cuenta con una política en donde se sancione al personal por incumplimiento de responsabilidades.
EVALUACION DE RIEGOS	Riesgo de control 40%	
	Los objetivos institucionales no han sido socializados con el personal.	Verificar si existe un responsable de realizar dicha socialización
	No se cuenta con un plan de contingencia ante posibles fallas en la producción.	Verificar la existencia de un responsable que analice alternativas en el caso de fallas productivas.

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA: 16/02/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA: 20/02/2015

CALZADO LIWI
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO
 CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO
 AÑO 2014

COMPONENTE	NIVEL DE RIESGO Y ARGUMENTACIÓN	ENFOQUE CUMPLIMIENTO
Riesgo inherente	global 38%	
ACTIVIDADES DE CONTROL	Riesgo de control 25%	
	No se lleva ningún registro de control de actividades en cuanto al proceso productivo	Verificar si el jefe de producción lleva este registro.
	Existen políticas generales mas no departamentales	Identificar si existe un responsable encargado de elaborar las políticas.
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	Riesgo de control 40%	
	No se ha realizado capacitaciones a todos los empleados en especial a producción para que cumplan con sus funciones de manera efectiva	Indagar al personal de la empresa sobre la ausencia de canales de comunicación.
	No se han establecido canales de comunicación que consientan transmitir de manera pertinente las irregularidades en la producción?	
MONITOREO	Riesgo de control 50%	
	El personal no es cuestionado periódicamente para saber si cumple con sus responsabilidades de manera efectiva.	Verificar si existe un responsable encargado de supervisar y monitorear las distintas actividades.
	No se ha establecido controles para prevenir posibles problemas.	
	No se da seguimiento al personal en cuanto al código de conducta.	
ELABORADO POR: M.A.E.R		FECHA: 16/02/2015
REVISADO POR: G.H.T.V		FECHA:20/02/2015

CALZADO LIWI
PROGRAMA DE AUDITORÍA
 COMPONENTE: DESEMPEÑO LABORAL
 AÑO 2014

PA

OBJETIVO:

Medir el desempeño laboral a través de indicadores de gestión para evaluar la eficiencia, eficacia y calidad con las que se realizan las actividades con el fin de mejorar la productividad.

Elaborar el cuadro de mando integral y usarlo como herramienta de gestión para establecer y cumplir metas y objetivos a largo plazo.

Nº	PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	ELAB. POR	FECHA
1	Descriptiva de la adquisición de MP e insumos.	A1	Alicia Espín	02/03/2015
2	Flujograma de la adquisición de MP e insumos.	A2	Alicia Espín	04/03/2015
3	Descriptiva del proceso productivo	A3	Alicia Espín	06/03/2015
4	Flujograma del proceso productivo	A4	Alicia Espín	09/03/2015
5	Elaborar Cuadro de mando Integral	A5	Alicia Espín	10/03/2015
6	Preparar indicadores de eficiencia, eficacia, calidad y productividad.	IG.1-13	Alicia Espín	13/03/2015
7	Preparar la hoja de hallazgos	H/H	Alicia Espín	20/03/2015
8	Preparar informe de auditoría con conclusiones y recomendaciones	IA	Alicia Espín	27/03/2015

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA:27/02/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA:20/03/2015

FASE III

EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

CALZADO LIWI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
CÉDULA NARRATIVA
AÑO 2014

El proceso productivo conlleva todos los pasos artesanales que se realizan para la fabricación del calzado, desde la compra de la materia prima e insumos hasta la obtención del producto final para su distribución, efectuándose de la siguiente manera:

COMPRA DE MP E INSUMOS

Bodega: La MP y los insumos necesarios son solicitados por el bodeguero quien realiza una orden de compra con la previa autorización del jefe de producción, la misma que pasa al departamento de Compras.

Contabilidad –Compras: El departamento de compras recibe la orden quien se encarga de realizar las cotizaciones a los proveedores, una vez enviadas las proformas se selecciona al mejor proveedor y se envía la proforma al departamento de Contabilidad para que este apruebe la compra caso contrario se vuelve a realizar nuevas cotizaciones, una vez aprobada la compra se envía la orden de compra al proveedor.

En donde este se encarga de facturar, despachar y traer la mercadería hacia la fábrica

El departamento de compras se encarga de recibir la factura y revisar si todo está completo para enviar la factura a contabilidad para el proceso de pago caso contrario se devuelve al proveedor y se termina el proceso.

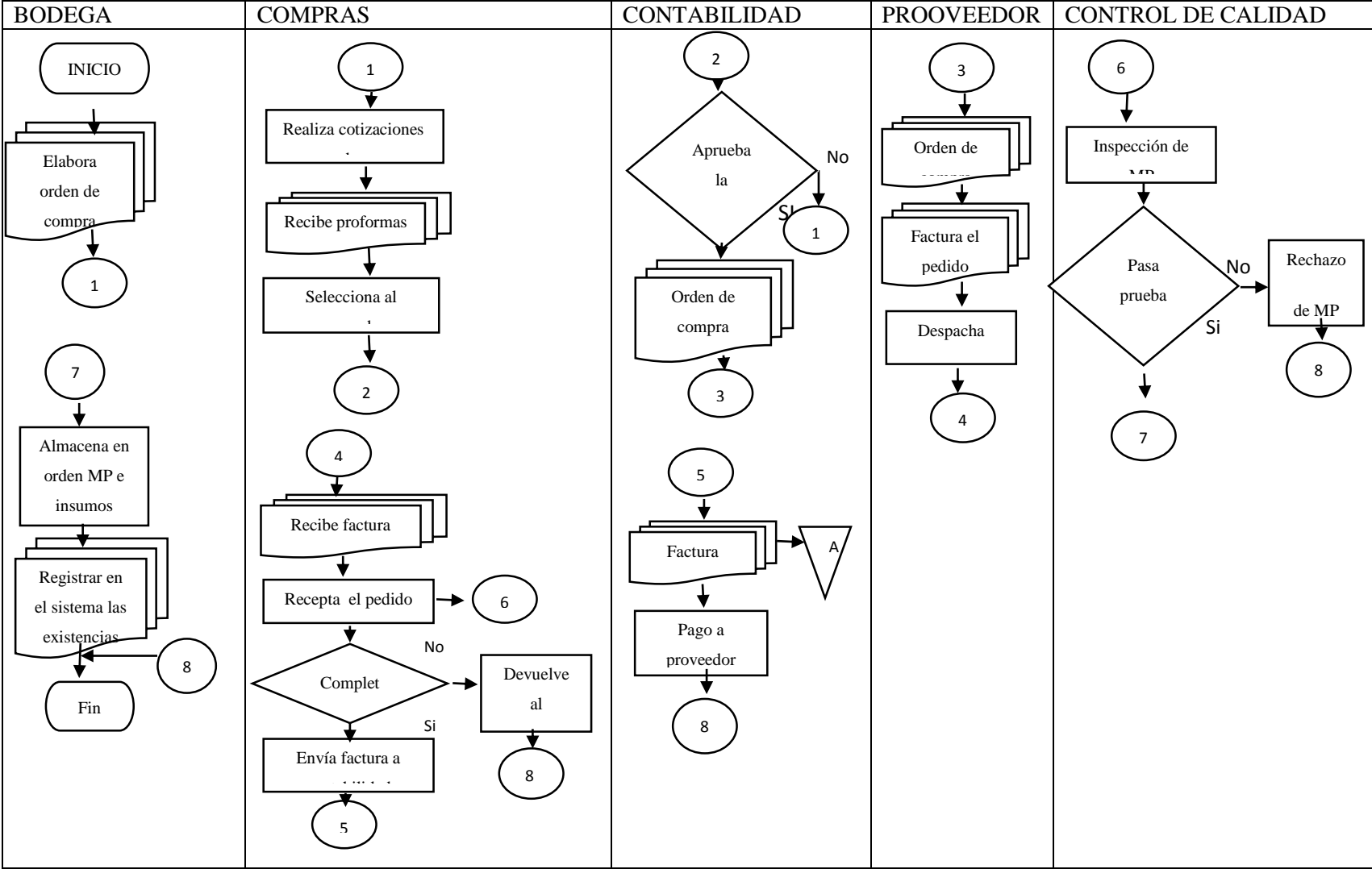
Control de Calidad: Una vez receptada La MP pasa a Control de Calidad en donde es inspeccionada si pasa la prueba de C.C se procede almacenarla en bodega, caso contrario se rechaza y termina el proceso

Bodega

Una vez realizada la prueba de C.C la MP es registrada en el sistema para determinar las existencias después es almacenada en un espacio físico aproximadamente de 26 metros cuadrados, en donde es ubicada de manera ordena los rollos de cuero, forros, dentros , punteras, elásticos, hilos, suelas ,hormas ,pasadores, cartones, fómix, galones de isarcol, esponjas, entre otros.

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA: 02/03/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA: 20/02/2015

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA



ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA:04/03/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA:20/02/2015

DESCRIPCIÓN DEL FLUJOGRAMA PROCESO COMPRA DE MP E INSUMOS

N°	ÁREA	ACTIVIDAD
1	Bodega	Elabora orden de compra
2	Bodega	Aprueba jefe producción
3	Bodega	Envía a Compras
4	Compras	Realiza cotizaciones a proveedores
5	Compras	Recibe proformas
6	Compras	Selecciona mejor proveedor
7	Compras	Envía a contabilidad
8	Contabilidad	Analiza la proforma
9	Contabilidad	Si no aprueba la compra regresa a la actividad número 4 caso contrario continua el proceso.
10	Contabilidad	Envía la orden de compra al proveedor
11	Proveedor	Recibe la orden de compra
12	Proveedor	Factura
13	Proveedor	Despacha y envía a Liwi
14	Compras	Recibe factura
15	Compras	Recibe el pedido(envía actividad número 19)
16	Compras	Si está completo envía factura a contabilidad caso contrario se devuelve MP al proveedor termina el proceso.
17	Contabilidad	Recibe factura archiva
18	Contabilidad	Realiza el pago a proveedor
19	Control de Calidad	Inspección de MP
20	Control de calidad	No pasa la prueba se rechaza mercadería termina proceso, caso contrario actividad número 21
21	Bodega	Almacena el orden
22	Bodega	Registra en el sistema las existencias

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA:04/03/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA:20/03/2015

CALZADO LIWI
AUDITORIA DE GESTION
CEDULA NARRATIVA
AÑO 2014

A 3

1/3

Descripción del Proceso Productivo de Calzado

Bodega

El proceso productivo inicia con una orden de producción emitida por el departamento contable, el bodeguero elabora la requisición de materiales que es revisada por el jefe de producción quien firma y autoriza la entrega de materiales.



Corte de Piezas

Se procede a cortar el cuero y forros de acuerdo al modelo y medida de calzado que se vaya a elaborar a través de moldes diseñados previamente, aquí se obtienen las diferentes piezas que van a formar parte del calzado.

Se traza las líneas de costura, detalles en cada pieza anteriormente cortadas que sirve como guía para el armado y destallado.



Destallado

Proceso que desbasta el cuero para mejorar las uniones al momento de armar el corte aquí se realiza una inspección de Control de Calidad en donde se verifica que el cuero que se destalló no tenga huecos o defectos si es así se rechaza la MP y se vuelve a cortar nuevas piezas, caso contrario se procede al siguiente paso.

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA: 06/03/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA: 20/03/2015

Aparado

Se procede a seleccionar las piezas correspondientes para armar el corte siguiendo las líneas del rayado se procede a coser y unir así las distintas piezas, posteriormente se forra y se coloca rellenos de acuerdo al modelo a fabricarse, se procede a realizar una inspección de Control de Calidad en donde se verifica que las costuras no estén saltadas o exista grumos en el cosido si es así se procede a zafar las costuras y se vuelve a aparar el corte, caso contrario pasa al siguiente proceso.



Armado

Se selecciona la horma de acuerdo a la numeración del corte aparado anteriormente, se coloca punteras y taloneras para mayor resistencia del calzado, se utiliza diferentes maquinas especiales como la formadora de punteras taloneras, prensadora de puntas que une el forro y el cuero para dar mayor resistencia, la maquina armadora se presiona para juntar al corte de cuero con la horma, la cardadora permite moldear las acumulaciones de cuero producidas por la armadora, además se usa la maquina ablandadora la cual mitiga las arrugas originadas por procesos anteriores, luego se unta en el conjunto armado y en las suelas un tipo de pegamento, se los calienta en el horno reactivador y se procede a pegar, para una mayor fijación se prensa al conjunto y se enfría al calzado para que se compacte mejor en el cambio de temperatura, luego se procede a sacar las hormas, aquí se realiza una inspección de control de calidad en donde se verifica que el calzado este bien compactado con la suela o exista algún defecto si es así se rechaza el producto y se vuelve al proceso de corte, caso contrario pasa al siguiente proceso



ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA: 06/03/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA: 20/03/2015

Terminado

Se procede a colocar las plantillas, a desmanchar el calzado de residuos del proceso productivo, se pintan imperfecciones, se colocan pasadores de ser el caso, y con la maquina abrillantadora se le da brillo al calzado para una mejor presentación, finalmente se enumeran las cajas de cartón, se procede a una inspección de control de calidad en donde se verifica que el producto no contenga manchas de pegamento o rayado si es así se vuelve a limpiar el calzado, caso contrario es empacado y enviado al almacén de Liwi.

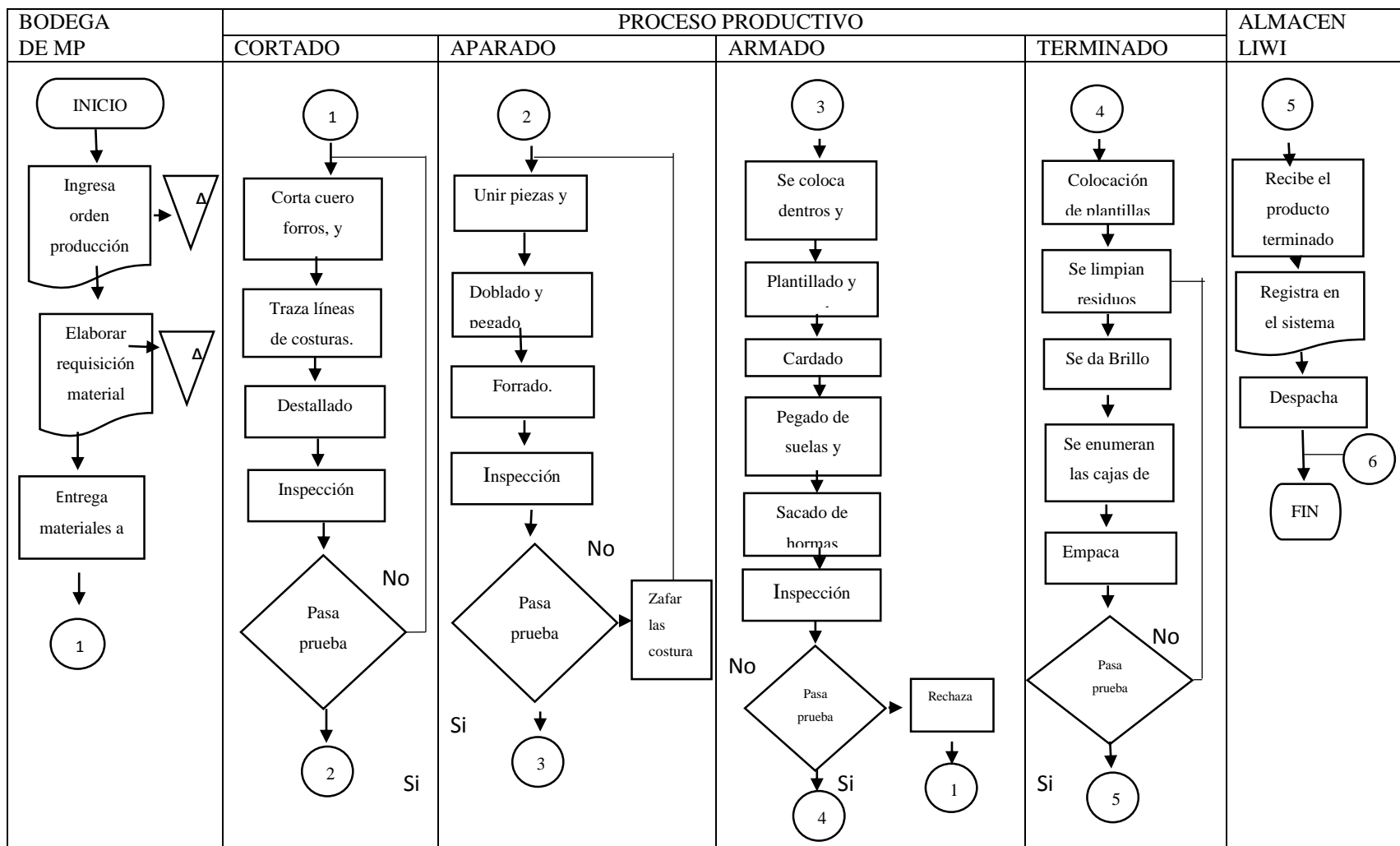


Almacenado

Una vez empacado se procede a clasificar los zapatos en anaqueles, luego es registrado en el sistema, para luego ser despachado según el pedido de los clientes.

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA: 06/03/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA: 20/02/2015

FLUJOGRAMA DEL PROCESO PRODUCTIVO



ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA:06/03/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA:20/02/2015

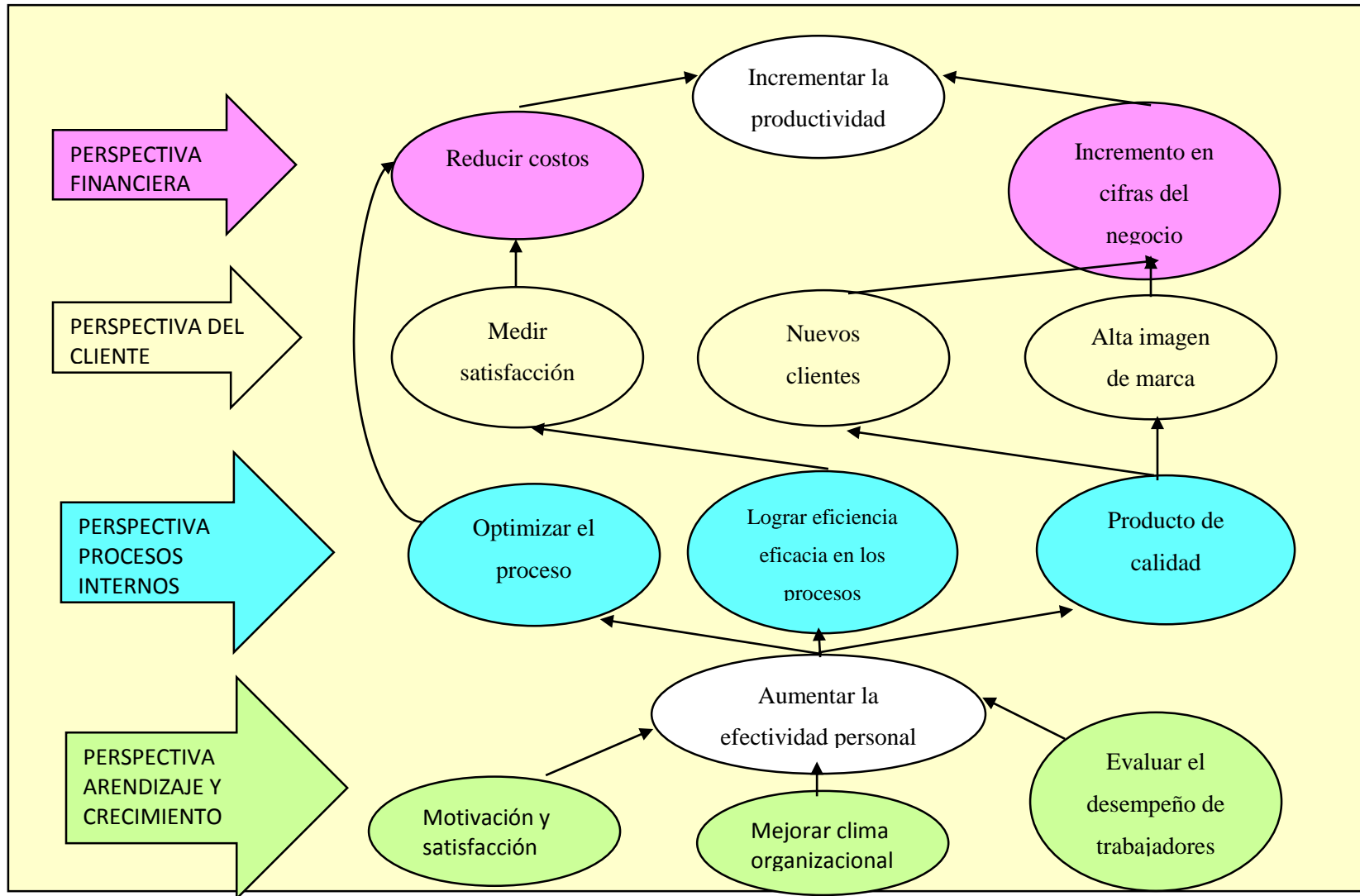
DESCRIPCIÓN DEL FLUJOGRAMA PROCESO PRODUCTIVO

1	Bodega	El bodeguero realiza orden de adquisición
2	Bodega	Entrega materiales a producción
3	Cortado	Corta cuero ,forros y enumera
4	Cortado	Traza las líneas de costura detalles.
5	Cortado	Destallado de piezas de cuero
6	Control de Calidad	Realiza la inspección
7	Control de calidad	Incorrecto pasa a la actividad numero 3 caso contrario continua con el proceso
8	Aparado	Clasifica, une y cose las piezas
9	Aparado	Doblado y pegado de partes
10	Aparado	Cosido de forros y esponjas etiquetas según modelo
11	Control de calidad	Inspección
12	Control de calidad	Incorrecto se procede a zafar las costuras y regresa a la actividad número 8 caso contrario continua el proceso
13	Armado	Coloca dentro y punteras
14	Armado	Prepara las plantillas
15	Armado	Armado en las maquinas correspondientes
16	Armado	Cardado
17	Armado	Pegado de suelas
18	Armado	Prensado
19	Armado	Sacado de hormas
20	Control de Calidad	Inspección
21	Control de Calidad	Incorrecto se rechaza el producto se vuelve a la actividad numero 3 caso contrario continua el proceso
22	Terminado	Colocan plantillas
23	Terminado	Limpia residuos de goma
24	Terminado	Pone pasadores si es el caso
25	Terminado	Da brillo en la maquina
26	Terminado	Enumera las cajas de cartón y se empaca
27	Control de Calidad	Inspección
28	Control de Calidad	Calzado manchado regresa a la actividad numero 23 caso contrario continua el proceso
29	Almacenado	Recibe el producto terminado
30	Almacenado	Registra en el sistema
31	Almacenado	Despacha según el pedido

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA:09/03/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA:20/03/2015

**ELABORACIÓN DEL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

MARCO ORGANIZATIVO PARA LA IMPLEMENTACIÓN



ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA:12/03/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA:20/03/2015

DESARROLLO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	PROGRAMAS DE ACCION
FINANCIERA	Rentabilidad	ROI = (Utilidad neta o Ganancia / Inversión) x 100	Hasta un 10%	Evaluación de cartera mensualmente Seguimiento a los indicadores de rentabilidad
	Crecimiento	Tasa de crecimiento de ventas = ventas 2014/ventas 2013	Subir un 12%	
DEL CLIENTE	Fidelidad	Clientes satisfechos/total de clientes. #clientes 2014/ #clientes 2013	mantener o subir la cartera actual	Generar formularios de evaluación al cliente
	Satisfacción del cliente		Mejorar la calidad en el servicio en 80%	
	Nuevos clientes		Incrementar el número de clientes en un 30%	
PROCESOS INTERNOS	Calidad del producto	# de quejas y reclamos/total de clientes	Disminuir el número de quejas 80%	Implementar evaluaciones conforme a las Iso.
	Optimizar los recursos utilizados en el proceso de producción.	Desperdicios/total de productos elaborados.	Máximo un 10% de desperdicio de MP	
ARENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Planes de incentivos	# de incentivos realizados/ total de empleados	Aumentar hasta un 5% el valor de comisiones o premios por productividad.	Capacitar al personal
	Satisfacción de empleados	Empleados satisfechos/ total de empleados	Empleados satisfechos en 90%	Realizar evaluaciones periódicas
	Evaluaciones de desempeño	#evaluaciones efectuadas/#evaluaciones programadas.	Empleados eficiente en su área de trabajo	

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA:12/03/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA:20/02/2015

APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

CALZADO LIWI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
**APLICACIÓN DE INDICADORES DE EFICIENCIA, EFICACIA, CALIDAD
Y PRODUCTIVIDAD**
AÑO 2014

Indicador de Calidad: Productos rechazados

NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO
Porcentaje de productos rechazados en el año 2014 en calzado LIWI de cantón Ambato.	$\text{CPF} = \frac{\text{Número de productos rechazados}}{\text{Total de productos fabricados}} * 100$ $= 0,25\%$

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL INDICADOR



Elaborado por: Espín, A (2014)

INTERPRETACIÓN

Los resultados del indicador muestran que el 99,75% de los productos elaborados en la fabrica fueron aceptados por la calidad y especificaciones del cliente, mientras que existe una brecha desfavorable del 0,25%.

ESTANDAR Y RANGO: 100% aceptación

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA:13/03/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA:20/02/2015

CALZADO LIWI

Tabla Nº 29: Cantidad de calzado fabricado en el 2014

	Enero	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agost.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
PRODUCTOS RECHAZADOS (en pares)	2	0	0	5	0	6	0	0	4	0	0	5	22
PRODUCTOS ELABORADOS (en pares)	900	504	924	720	528	924	924	720	924	804	924	924	8796

Elaborado por: Espín, A (2014)

Fuente: Calzado LIWI

Marcas:

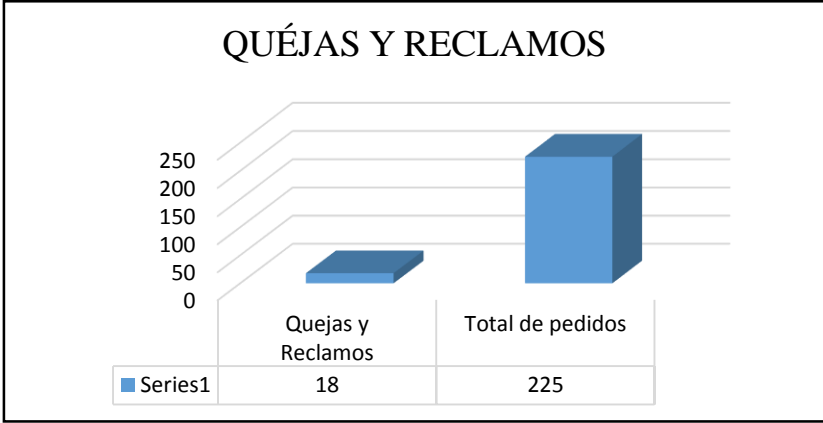


Información proporcionada por el jefe de producción, quien manifiesta con un estándar del 100% de productos sean aceptados.

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA:13/03/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA:20/03/2015

CALZADO LIWI
AUDITORIA DE GESTIÓN
APLICACIÓN DE INDICADORES DE EFICIENCIA, EFICACIA, CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD
AÑO 2014

Indicador de Calidad: Quejas y Reclamos

NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO
Porcentaje de quejas y reclamos por atraso de pedidos realizado por los clientes durante el año 2014 en Calzado LIWI.	$\frac{\# \text{ de Quejas y Reclamos}}{\text{Total de pedidos}} \times 100$ <p style="text-align: center;">CQR { $\frac{18}{225} * 100$</p> <p style="text-align: center;">= 8 %</p>
REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL INDICADOR	
<div style="text-align: center;">  <p style="text-align: center;">Elaborado por: Espín, A (2014)</p> </div>	
INTERPRETACIÓN	
<p>Los resultados del indicador muestran que el 8% representa a quejas y reclamos realizadas por los clientes durante el año 2014 por demoras entrega de pedidos, ocasionando 92% de calidad en cuanto la entrega rápida de pedidos.</p>	
<p>ESTANDAR Y RANGO: 2%</p>	

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA:13/03/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA:20/03/2015

CALZADO LIWI

Tabla Nº 26: Cantidad de Quejas y reclamos recibidas en el 2014

	Enero	Febr.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agost.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
NÚMERO PEDIDOS	15	17	10	20	18	22	33	22	27	15	8	18	225
QUEJAS Y RECLAMOS	3	1	1	0	0	1	1	5	3	1	0	2	18

Elaborado por: Alicia Espín

Fuente: Calzado Liwi

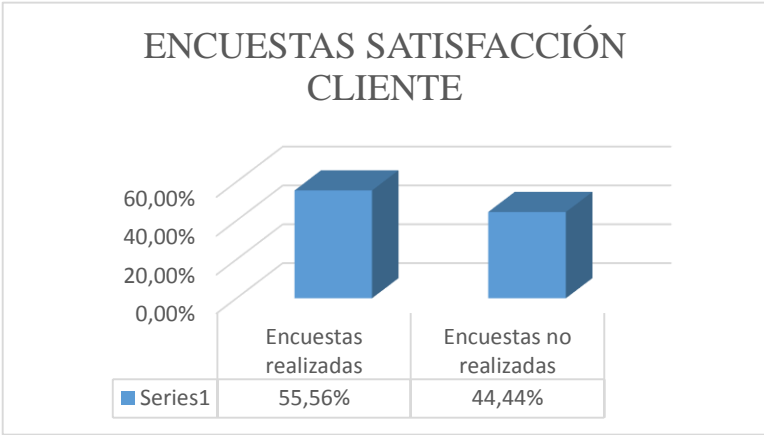
Marcas:

➤ Información proporcionada por la administración y el jefe de producción, quien establece que máximo 2% sea quejas y reclamos.

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA: 13/03/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA: 20/03/2015

CALZADO LIWI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
APLICACIÓN DE INDICADORES DE EFICIENCIA, EFICACIA, CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD
AÑO 2014

Indicador de Calidad: Encuestas de Satisfacción de los Clientes

NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO						
Porcentaje de personas encuestadas durante el año 2014 en calzado LIWI.	Encuestas realizadas <hr style="width: 50%; margin-left: 0;"/> Encuestas planificadas EPSC { $\frac{100}{180} * 100$ = 56%						
REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL INDICADOR							
 <p style="text-align: center;">ENCUESTAS SATISFACCIÓN CLIENTE</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Encuestas realizadas</th> <th>Encuestas no realizadas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Series1</td> <td>55,56%</td> <td>44,44%</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Elaborado por: Espín, A (2014)</p>			Encuestas realizadas	Encuestas no realizadas	Series1	55,56%	44,44%
	Encuestas realizadas	Encuestas no realizadas					
Series1	55,56%	44,44%					
INTERPRETACIÓN							
<p>Los resultados del indicador muestran que el 56% de las encuestas han sido realizadas a los clientes de calzado liwi durante el año 2014, esto indica que 44,44% de las encuestas no se las ha realizado.</p>							
<p>ESTÁNDAR Y RANGO: 80%</p>							

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA: 13/03/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA: 20/03/2015

CALZADO LIWI

Tabla Nº 27: Encuestas Planificadas de Satisfacción al Cliente en el 2014

	Enero	Febr.	Marzo	Abri l	Mayo	Junio	Julio	Agost.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Tota l
ENCUESTAS PLANIFICADAS POR MES	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
ENCUESTAS REALIZADAS	8	10	0	5	6	3	7	9	12	5	7	13	100

Elaborado por: Alicia Espín
Fuente: calzado Liwi

Marcas:

✘ Información proporcionada por la administración de Calzado Liwi, quien además manifiesta con un estándar mínimo del 80% de realización de encuestas.

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA:13/03/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA:20/03/2015

CALZADO LIWI
AUDITORIA DE GESTION
**APLICACIÓN DE INDICADORES DE EFICIENCIA, EFICACIA, CALIDAD
Y PRODUCTIVIDAD**
AÑO 2014

Indicador de Eficacia: Capacitaciones Efectuadas

NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO								
Capacitaciones realizadas al personal durante el año 2014 en calzado Liwi del cantón Ambato	<p># Capacitaciones por área</p> <hr/> <p>Total de capacitaciones realizadas</p> <p style="text-align: center;">CEP $\left\{ \frac{2}{6} * 100 \right.$</p> <p style="text-align: center;">= 33%</p>								
REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL INDICADOR									
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center;">CAPACITACIONES EFECTUADAS EMPLEADOS</p> <table border="1" style="margin: 10px auto; width: 80%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Area productiva</th> <th>area administrativa</th> <th>area de ventas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Series1</td> <td>33,33%</td> <td>66,67%</td> <td>33,33%</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: left; margin-top: 10px;">Elaborado por: Espín, A (2014)</p> </div>			Area productiva	area administrativa	area de ventas	Series1	33,33%	66,67%	33,33%
	Area productiva	area administrativa	area de ventas						
Series1	33,33%	66,67%	33,33%						
INTERPRETACIÓN									
<p>El indicador nos muestra que el 33% de las capacitaciones son enfocadas hacia los empleados de producción y ventas, mientras que el 67% de las capacitaciones están enfocadas al área administrativa.</p>									
<p>META: 50% Capacitaciones sea para el área productiva.</p>									

ELABORADO POR: M.A.E.R

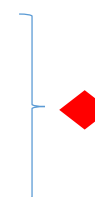
FECHA:13/03/2015

REVISADO POR: G.H.T.V

FECHA:20/03/2015

CALZADO LIWI
Tabla № 28: Capacitaciones Efectuadas al Personal

	Tributación fiscal	Atención con calidad y calidez al cliente	Liderazgo	Relaciones Laborales	Superación	Técnicas de Calidad	Capacitación por área
área Administrativa	✓		✓	✓		✓	4
área productiva			✓		✓		2
Área ventas		✓			✓		2



Elaborado por: Alicia Espín
Fuente: Calzado Liwi

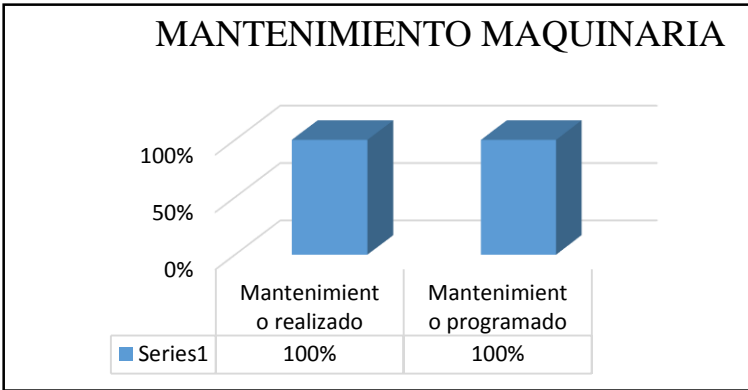
Marcas:

◆ Información proporcionada por la administración de Calzado Liwi

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA: 13/03/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA: 20/03/2015

CALZADO LIWI
AUDITORIA DE GESTION
**INDICADORES DE EFICIENCIA, EFICACIA, CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD**
AÑO 2014

Indicador de Eficacia: Mantenimiento de Maquinaria

NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO
Porcentaje de mantenimiento de maquinaria durante el año 2014 en calzado LIWI del cantón Ambato	# de mantenimiento de maquinaria por año $\frac{\text{Mantenimiento de maquinaria programado}}{\text{Mantenimiento de maquinaria programado}}$ $\text{CEP} \left[\frac{6}{6} * 100 \right]$ $= 100\%$
REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL INDICADOR	
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> <p style="text-align: center; margin: 0;">MANTENIMIENTO MAQUINARIA</p>  <p style="text-align: center; margin: 5px 0 0 0;">Elaborado por: Espin ,A (2014)</p> </div>	
INTERPRETACIÓN	
Con un estándar del 100% de mantenimiento de la maquinaria se ha cumplido con el 100% en al año 2014.	
META: 100% Mantenimiento	

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA:13/03/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA:20/03/2015

CALZADO LIWI
Tabla N° 29: Planificación del Mantenimiento de Maquinaria

	Enero	Feb.	Marzo	Abr.	Mayo	Jun.	Julio	Agost.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Destalladora	✓		✓		✓		✓		✓		✓	
Aparadora	✓		✓		✓		✓		✓		✓	
Cardadora	✓		✓		✓		✓		✓		✓	
Armadora	✓		✓		✓		✓		✓		✓	
Prensadora	✓		✓		✓		✓		✓		✓	
Abrillantadora	✓		✓		✓		✓		✓		✓	

Elaborado por: Espín, A (2014)

Fuente: Calzado Liwi

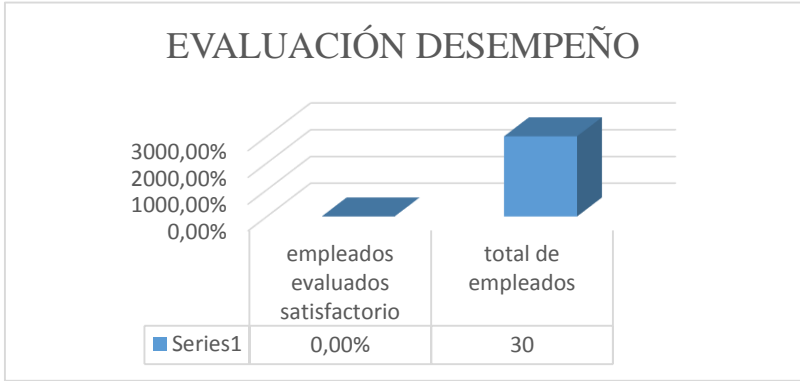
Marcas:

✓ Jefe de producción supo manifestar que el mantenimiento de la maquinaria se la realiza pasando un mes, en el año 2014 se ha realizado el mantenimiento programado.

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA: 13/03/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA: 20/03/2015

CALZADO LIWI
AUDITORIA DE GESTIÓN
INDICADORES DE EFICIENCIA, EFICACIA, CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
AÑO 2014

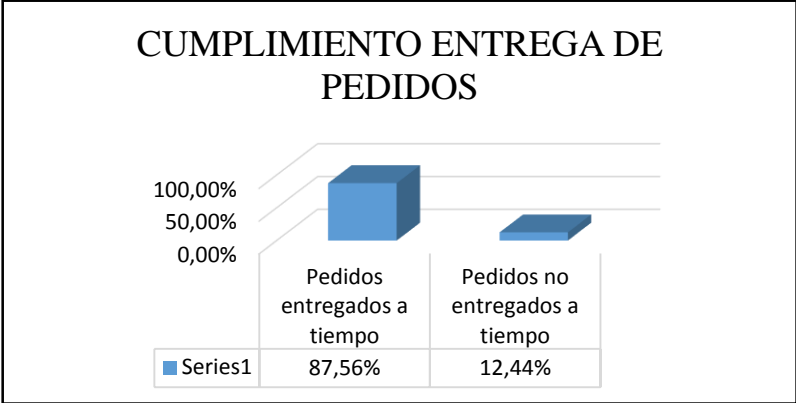
Indicador de Eficacia: Evaluación de Desempeño

NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO
Porcentaje de evaluaciones de Desempeño durante el año 2014 en calzado Liwi del cantón Ambato.	# Empleados con evaluaciones satisfactorias <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> Total de empleados $\frac{0}{30} * 100$ $= 0\%$
REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL INDICADOR	
 <p style="text-align: center;">Elaborado por: Espín ,A (2014)</p>	
INTERPRETACIÓN	
No se han efectuado evaluaciones al desempeño de los trabajadores dentro de la fabrica demostrando una brecha desfavorable del 100%.	
META: 100% sean evaluados	

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA: 13/03/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA: 20/03/2015

CALZADO LIWI
AUDITORIA DE GESTIÓN
INDICADORES DE EFICIENCIA, EFICACIA, CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
AÑO 2014

Indicador de Eficacia: Cumplimiento Entrega de Pedidos

NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO
Porcentaje de cumplimiento en entrega de pedidos durante el año 2014 en Calzado LIWI.	$\text{PET} = \frac{\# \text{ pedidos no entregados a tiempo}}{\text{Total de pedidos}} * 100$ $= 12,44\%$
REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL INDICADOR	
<div style="text-align: center;"> <p>CUMPLIMIENTO ENTREGA DE PEDIDOS</p>  <p>Elaborado por: Espín ,A (2014)</p> </div>	
INTERPRETACIÓN	
<p>Con un estandar del 95% de entrega rapida de pedidos se establece que el 87,56% de los pedidos son entregados a tiempo mientras que el 12,44% de los pedidos habido demoras lo que ocasiona malestar e inconformidad en el cliente.</p>	
RANGO o ESTÁNDAR: 95%	

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA:13/03/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA:20/03/2015

PET

CALZADO LIWI

Tabla Nº 31: Pedidos Entregados a Tiempo

	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	Mayo	Junio	Julio	Agost.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Total de pedidos	15	17	10	20	18	22	33	22	27	15	8	18	225
Retraso en pedidos	3	2	2	3	2	2	4	3	3	0	2	2	28

Elaborado por: Espín, A (2014)

Fuente: Calzado LIWI

MARCAS:

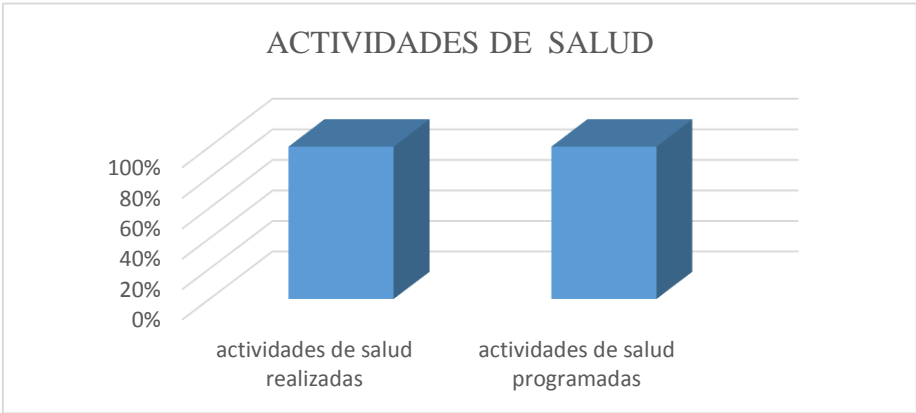


Informacion obtenida por por el jefe de produccion de calzado LIWI

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA:13/03/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA:20/03/2015

CALZADO LIWI
AUDITORIA DE GESTIÓN
INDICADORES DE EFICIENCIA, EFICACIA, CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
AÑO 2014

Indicador de Eficacia: Actividades de salud

NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO
% de cumplimiento de actividades de salud programadas	Actividades de salud realizadas <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> Actividades salud programadas $\text{IGP} \left\{ \frac{1}{1} \times 100 \right. \\ \left. = 100\% \right.$
REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL INDICADOR	
 <p style="text-align: center;">ACTIVIDADES DE SALUD</p> <p>The chart displays two blue 3D bars. The vertical axis is labeled from 0% to 100% in 20% increments. The first bar, labeled 'actividades de salud realizadas', reaches the 100% mark. The second bar, labeled 'actividades de salud programadas', also reaches the 100% mark.</p> <p style="text-align: center;">Elaborado por: Espín ,A (2014)</p>	
INTERPRETACIÓN	
El 100% de las actividades de salud han sido efectuadas.	
ESTANDAR Y RANGO: 100%	

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA: 13/03/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA: 20/03/2015

CALZADO LIWI
INFORMACIÓN GENERAL DEL PERSONAL

Exámenes de Salud por empleado	Exámenes de Salud realizadas	Exámenes de Salud Programadas
Chequeo General	1	1 vez por año

ACTIVIDADES DE SALUD

La administración manifiesta que tienen establecido realizar 1 vez al año exámenes generales a todos sus empleados, es uno de los requisitos para los contratos.

ROTACIÓN DEL PERSONAL

AREAS	# EMPLEADOS	# SALIDA DE PERSONAL
Administrativo	5	-
Ventas	3	-
Jefe de producción	1	-
Operarios	21	3
Total	30	3

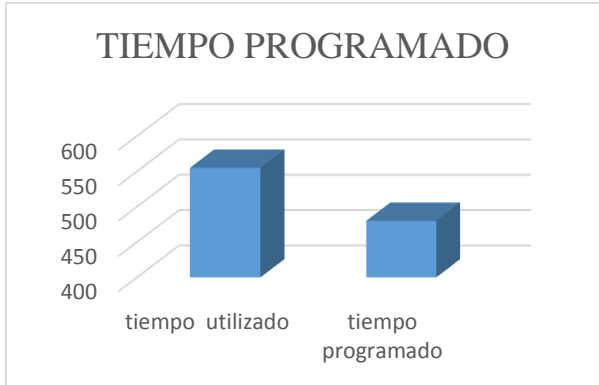
BONIFICACIONES

AREAS	# EMPLEADOS	BONIFICACIONES
Administrativo	5	
Ventas	3	3
Jefe de producción	1	-
Operarios	21	-
Total	30	3

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA:13/03/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA:20/03/2015

CALZADO LIWI
AUDITORIA DE GESTIÓN
**INDICADORES DE EFICIENCIA, EFICACIA, CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD**
AÑO 2014

Indicador de Eficiencia: Duración del Proceso Productivo

NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO
Duración del proceso productivo en la elaboración de un par de zapatos en Calzado Liwi.	$\text{TEAP} = \frac{\text{Tiempo utilizado (en minutos)}}{\text{Tiempo programado (en minutos)}} \times 100$ $= \frac{555}{480} \times 100 = 115\%$
REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL INDICADOR	
<div style="text-align: center;">  <p>Elaborado por: Espín ,A (2014)</p> </div>	
INTERPRETACIÓN	
Mediante el resultado del indicador se puede conocer el tiempo que realmente se utiliza en la producción diaria, en el cual se ha determinado que el tiempo utilizado es mayor al tiempo programado en un porcentaje del 15% más, puede deberse a que el personal no se encuentra bien organizado.	
ESTANDAR Y RANGO: 5 %	

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA: 13/03/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA: 20/03/2015

CALZADO LIWI

Tabla Nº 32: Tiempos Establecidos en el Área Productiva

RESUMEN DE TIEMPO			
Actividad	Tiempo en minutos usados	Tiempo Programado	Indicador
Bodega	15 minutos	15 minutos	100%
Corte	120 minutos	105 minutos	114%
Rayado	30 minutos	30 minutos	100%
Destallado	45 minutos	40 minutos	113%
Armado	180 minutos	170 minutos	106%
Montaje	120 minutos	90 minutos	133%
Terminado	20 minutos	20 minutos	100%
Control de calidad	12 minutos	10 minutos	120%
Total	555 minutos	480 minutos	115%

Elaborado por: Espín, A (2014)

Fuente: Calzado Liwi

MARCAS:

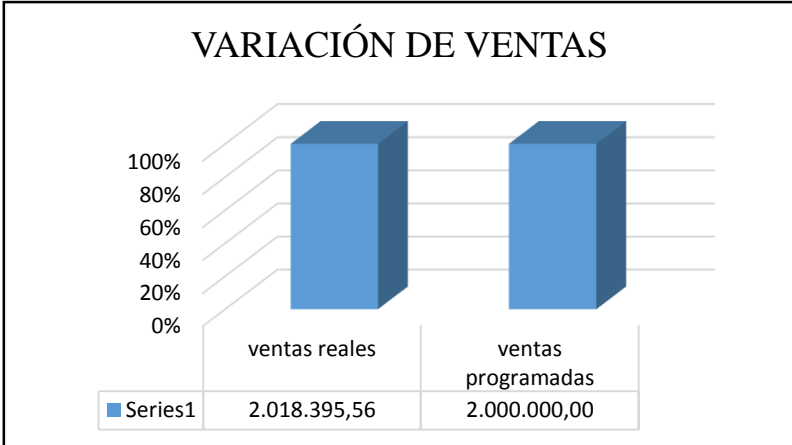


Información obtenida por el jefe de producción de Calzado LIWI

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA: 13/03/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA: 20/03/2015

CALZADO LIWI
AUDITORIA DE GESTIÓN
INDICADORES DE EFICIENCIA, EFICACIA, CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
AÑO 2014

Indicador de Eficiencia: Variación de Ventas

NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO						
Porcentaje de variación de ventas durante el año 2014 en Calzado Liwi del cantón Ambato.	$\frac{\text{Ventas realizadas}}{\text{Ventas planificadas}} \times 100$ <p style="text-align: center;">BRV $\left[\frac{2'018.935,56}{2'000.000,00} * 100 \right]$</p> <p style="text-align: center;">= 100,95%</p>						
REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL INDICADOR							
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center; font-weight: bold;">VARIACIÓN DE VENTAS</p>  <table border="1" style="margin: 10px auto; width: 80%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th>ventas reales</th> <th>ventas programadas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Series1</td> <td>2.018.395,56</td> <td>2.000.000,00</td> </tr> </tbody> </table> </div> <p style="text-align: center; margin-top: 5px;">Elaborado por: Espín, A (2014)</p>			ventas reales	ventas programadas	Series1	2.018.395,56	2.000.000,00
	ventas reales	ventas programadas					
Series1	2.018.395,56	2.000.000,00					
INTERPRETACIÓN							
Existe una brecha favorable del 11% en base al estándar establecido, que interpreta un incremento de las ventas en al año 2014.							
ESTARNDAR Y RANGO: 10%							

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA:13/03/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA:20/03/2015

CALZADO LIWI
BALANCE DE RESULTADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

BRV

(EXPRESADO EN DÓLARES)

		\$ 2.018.935,56	
	VENTAS		}
(-)	Costo de producción y ventas	\$ 1.475.370,81	
(-)	Costo de mercadería vendida	\$ 225.900,63	
	Inventario Inicial	\$ 0,00	
(+)	Compras Netas	\$ 408.559,63	
(-)	Costo de mercancía disponible para la venta	\$ 408.559,63	
(=)	Inventario Final	\$ 182.659,00	
(=)	Utilidad bruta en ventas	\$ 317.664,12	
(-)	Gastos Operacionales	\$ 104.492,47	
	Gastos Administrativos	\$ 63.770,16	
	Servicios Básicos	\$ 16.637,46	
	Seguridad Vigilancia	\$ 468,12	
	Suministros y materiales	\$ 100,94	
	Interés por mora tributaria	\$ 53,05	
	Honorarios a profesionales	\$ 4.490,93	
	Gasto Capacitación	\$ 1.089,87	
	Gasto Sueldo	\$ 20.042,79	
	Varios	\$ 15.851,75	
	Gastos de Viaje	\$ 5.035,25	
	Gastos de venta	\$ 40.722,31	
	Arriendo	\$ 11.416,41	
	Publicidad y propaganda	\$ 6.919,29	
	Combustibles y lubricantes	\$ 5.648,38	
	Transporte	\$ 11.231,22	
	Cuentas Incobrables	\$ 5.507,01	
(-)	Gastos no operacionales	\$ 3.629,51	
	Gastos financieros	\$ 3.629,51	
	Servicios financieros	\$ 3.629,51	
(=)	Utilidad Contable del ejercicio	\$ 209.542,14	

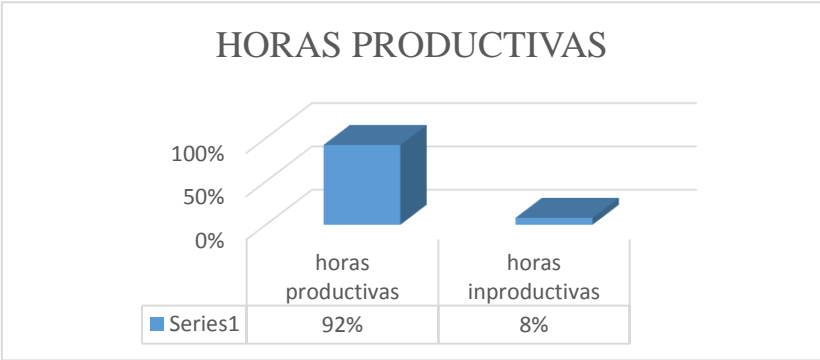
Marcas:

Información proporcionada por el área administrativa quien supo manifestar que las ventas esperadas para el 2014 era de 2'000.000 de dólares que representan el 10% más de las ventas obtenidas en el 2013

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA: 13/03/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA: 20/03/2015

CALZADO LIWI
AUDITORIA DE GESTIÓN
INDICADORES DE EFICIENCIA, EFICACIA, CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
AÑO 2014

Indicador de Productividad: Horas Laboradas

NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO
Porcentaje de horas productivas en el año 2014 en calzado Liwi del cantón Ambato.	$\frac{\text{Horas productivas}}{\text{Horas Totales}} \times 100$ <p style="text-align: center;">CPM { $\frac{40311}{43776} * 100$</p> <p style="text-align: center;">=92%</p>
REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL INDICADOR	
<div style="text-align: center;">  <p>Elaborado por: Espín, A (2014)</p> </div>	
INTERPRETACIÓN	
Como se observar el indicador muestra que del total de horas de trabajado el 92% han sido horas productivas, mientras que existe una brecha desfavorable del 8%.	
ESTÁNDAR RANGO: 100%	

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA: 13/03/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA: 20/03/2015

CALZADO LIWI

Tabla N° 33: Capacidad de producción al día /mes/año

Producción al día:	58 pares
Número de trabajadores (as) en producción:	19
Horas laboradas por día:	8
Días laborados al mes (si el mes tiene 31 días)	24
Cálculo	
19 trabajadores x 8 horas x 24 días = 3648 horas al mes	
3648 horas al mes x 12 meses = 43776 total de horas a trabajar al año	

Elaborado por: Espín, A (2014)

Fuente: Calzado Liwi

Marcas:

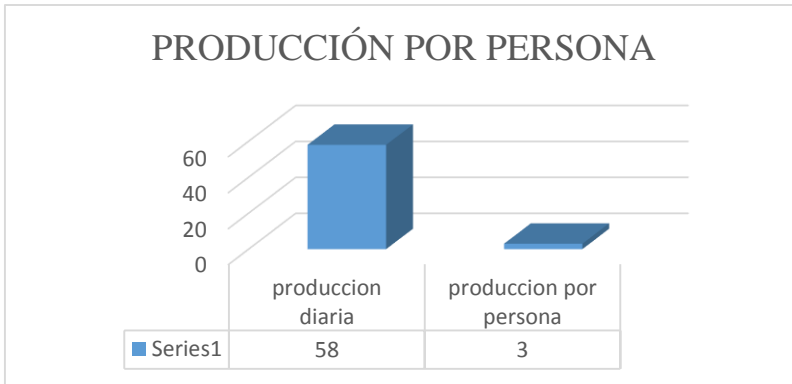


Información proporcionada por el jefe de producción, quien manifestó que se ha trabajado un total **40311** horas durante el año 2014

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA: 13/03/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA: 20/03/2015

CALZADO LIWI
AUDITORIA DE GESTIÓN
INDICADORES DE EFICIENCIA, EFICACIA, CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
AÑO 2014

Indicador de Productividad: Productividad Laboral

NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO
Cantidad de horas productivas en el año 2014 en calzado Liwi del cantón Ambato.	<p style="text-align: center;">Producción al día</p> <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> <p style="text-align: center;"># de Empleados PP</p> $\text{CPM} = \frac{58}{19}$ <p style="text-align: center;">= 3,05</p>
REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL INDICADOR	
 <p style="text-align: center;">Elaborado Por: Espín , A (2014)</p>	
INTERPRETACIÓN	
<p>El indicador señala por cada trabajador se produce 3.05 pares al día, esto quiere decir que si los mismo trabajadores llegan a producir más calzado al finalizar el día y contemplando el mismo tiempo laborado, indica que fueron más productivos.</p>	

ELABORADO POR: M.A.E.R	FECHA:15/03/2015
REVISADO POR: G.H.T.V	FECHA:20/03/2015

HOJA DE HALLAZGOS

CALZADO LIWI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
COMPONENTE: DESEMPEÑO LABORAL

N°	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIONES
1	El 0,25% de los productos son rechazados o devueltos por defectos en producción.	Se establece que máximo el 100% de los productos elaborados en la fábrica sean aceptados.	Falta de una adecuada supervisión Pasa por alto los defectos productivos.	Desperdicio de recursos. Perdidas económicas.	A: al gerente administrativo - al jefe de producción Tener más control en el proceso productivo. Evaluar al personal la eficacia con la que ejecutan su trabajo.
2	Del total de pedidos el 8% de los clientes han emitido alguna queja o reclamo	Se establece que máximo el 2% de elaboración de calzado, los clientes emitan alguna queja o reclamo.	Pedidos no se entreguen a tiempo Fallas técnicas en la producción.	Desperdicio de recursos Perdidas económicas Diminución de la productividad	A: al gerente - al jefe de producción. Evaluar al personal la eficacia con la que ejecutan su trabajo.
3	El 55,56% representan a las encuestas realizadas de satisfacción al cliente	Se establece que el 80% de las encuestas se han realizadas	Olvido del encargado de realizar la encuesta Falta de tiempo o interés del cliente.	Desconocimiento de satisfacción y atención al cliente.	A: al departamento de ventas Controlar al encargado de realizar las encuestas de satisfacción al cliente.
4	Del total de las capacitaciones el 33,33% representan al área de producción y ventas	El 66,67% de las capacitaciones son para el área administrativa	Inadecuada planificación de capacitaciones	Falta de eficiencia y eficacia en cuanto al proceso productivo.	A: al gerente Realizar capacitaciones permanentes a los trabajadores del área productiva, y evaluar su desempeño en forma continua.

ELABORADO POR: M.A.E.R

FECHA:22/03/2015

REVISADO POR: G.H.T.V

FECHA:24/03/2015

CALZADO LIWI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
COMPONENTE: DESEMPEÑO LABORAL

N°	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIONES
5	No se han realizado evaluaciones al personal	Se establece que el 100% de empleados sean evaluados	falta de herramientas adecuadas para evaluar al personal	Personal no se eficiente.	A: al gerente - al jefe de producción Realizar evaluaciones al personal para identificar falencias en cuanto a su rendimiento.
6	Del total de pedidos el 12,44% representa a demoras en cuanto a entrega de pedidos	Se establece un rango del 95% de puntualidad en entrega de pedidos.	Demoras en el proceso productivo. Fallas de la maquinaria. En el personal productivo no exista una buena comunicación.	Malestar e inconformidad en el cliente. Pérdida de clientes.	A: al gerente- jefe de producción Planificar la producción, Evaluar al personal productivo la eficacia con la que desempeña su trabajo.
7	El 10% de los empleados reciben bonificaciones	Ningún empleado del área productiva recibe bonificaciones por productividad	Falta de un plan de incentivos y premiación al área productiva	Empleados estén desmotivados y no sean eficientes.	A: al gerente- jefe de producción Elaborar un plan de incentivos para motivar el desempeño de los trabajadores de la empresa.
8	La duración de proceso productivo fue 115% de lo programado	Se establece un estándar mínimo del 5% de demoras en el proceso	El personal no se encuentre bien organizado. No exista una buena comunicación entre empleados.	Mano de obra no sea productiva. Perdidas económicas.	A: gerente – jefe de producción Controlar los tiempos en el área productiva. Evaluar al personal productivo la eficacia con la que desempeña su trabajo
9	El 92% del total de las horas laboradas son productivas	Se tiene establecido un estándar del 100% horas sean productivas	Falta de implementación de un plan de trabajo.	Mano de obra no sea productiva. Perdidas económicas.	A: Gerente – Jefe de producción. Realizar un plan de trabajo para evitar horas improductivas.

ELABORADO POR: M.A.E.R

FECHA:22/03/2015

REVISADO POR: G.H.T.V

FECHA:24/03/2015

FASE IV

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

INFORME DE AUDITORÍA

Ambato, 30 de marzo del 2014

Dr. William Arias

GERENTE PROPIETARIO DE CALZADO LIWI DEL CANTON AMBATO

Presente

Sr. Gerente

Se ha realizado una auditoría de gestión al desempeño laboral del área productiva CALZADO LIWI. Con el objetivo de evaluar: la eficiencia, eficacia, y económica con que se desarrollan las actividades.

El examen se realizó de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría, se utilizaron técnicas y procedimientos de auditoría que se consideraron necesarios en las circunstancias presentadas.

Para evaluación de la gestión se utilizó parámetros propios de la empresa y aquellos que son aplicados en los procesos; con una planificación comprendida en el período de Febrero – Marzo 2015.

El informe contiene conclusiones y recomendaciones para una mejora real y potencial de la empresa.

Atentamente,

ALICIA ESPIN

Comentario de Auditoría

1. Producto Rechazado

El 0,25% de los productos son devueltos por defectos en la fabricación, a criterio de la administración establece que el 100% de los productos sean aceptados, esto se debe a la falta de una adecuada supervisión lo que genera pérdidas económicas desperdicio de MP e insumos.

Recomendación

Dirigido a: Gerente Administrativo y Jefe de Producción

Tener más control en cuanto al proceso productivo

Realizar evaluaciones periódicas al personal del área productiva la eficacia con la que ejecutan su trabajo.

Tiempo de ejecución: Inmediato

2. Quejas y Reclamos

Del total de pedidos realizados en el año 2014 el 8% de los clientes han emitido algún tipo de queja o reclamo por inconformidad con el producto obtenido, a criterio de la administración establece que exista un 2% de quejas y reclamos por clientes al año; esto se debe por fallas técnicas que se originan durante el proceso productivo, lo que genera pérdidas económicas, desperdicio de Recursos, disminución de la productividad.

Recomendación

Dirigido a: Gerente Administrativo y Jefe de Producción

Supervisar y evaluar al personal del área productiva a través de los indicadores propuestos los cuales admitirán medir la eficacia, eficiencia y calidad de las actividades realizadas en el área productiva, de esa manera determinar en qué aspectos hay que seguir mejorando con el fin de reducir las quejas por parte de los clientes, brindar productos de calidad, que aseguren la satisfacción de los mismos.

Tiempo de ejecución: Inmediato

3. Encuestas de satisfacción de Clientes

De las encuestas de satisfacción realizadas a los clientes, los datos que proporciona el indicador muestran que se ha realizado el 55,56% de las encuestas planificadas, la meta es efectuar 80% de encuestas al año; esto se genera debido a la poca importancia de la persona encargada de realizar dichas encuestas o también por falta de tiempo de los clientes, ocasionando Desconocimiento de satisfacción y atención al cliente.

Recomendación

Dirigido a: Gerente administrativo y jefe de ventas

Controlar a la persona encargada de realizar las encuestas para tener conocimiento de sus sugerencias y por ende conocer las expectativas que tiene el cliente de la empresa.

Tiempo de ejecución: Inmediato.

4. Capacitaciones

De todas las capacitaciones efectuadas en la empresa el 33,33% representan al área de producción y ventas, mientras que el 66,37% de las capacitaciones son para el área administrativa, esto se debe a que no existe una adecuada planificación de capacitaciones ocasionando ineficiencia e ineficacia en cuanto a las actividades del proceso productivo.

Recomendaciones

Dirigido a: Gerente Administrativo

Realizar capacitaciones permanentes a los trabajadores del área productiva de la empresa para mejorar su desempeño, aprendizaje y conocimientos en cuanto a la utilización de nueva maquinaria y nuevos métodos de trabajo, y evaluar su desempeño en forma continua.

Tiempo de ejecución: Inmediato.

5. Evaluaciones de desempeño

No se realizan evaluaciones al personal que trabaja dentro de la empresa esto debe ser por la falta de herramientas para evaluar al personal generando ineficiencia en cuanto al rendimiento de los colaboradores.

Recomendaciones

Dirigido a: Gerente Administrativo y jefe de producción

Realizar evaluaciones al personal para identificar falencias en cuanto a su rendimiento, las cuales nos permitirán obtener información oportuna para tomar decisiones encaminadas hacia la mejora del rendimiento de los trabajadores.

Tiempo de ejecución: Inmediato.

6. Cumplimiento Entrega de Pedidos

Del total de pedidos el 12,44% representa a demoras en cuanto a entrega de pedidos, se establece que tiene que ser puntuales en cuanto a la entrega de pedidos esto se da por demoras en el proceso productivo, por fallas en la maquinaria o falta de coordinación y comunicación entre trabajadores ocasionando malestar e inconformidad en los clientes e incluso la pérdida de los mismos.

Recomendaciones

Dirigido a: Gerente Administrativo y jefe de producción

El nivel de cumplimiento en la entrega de los pedidos a los clientes, es un factor clave, el indicador proporciona datos importantes que deben ser considerados, se recomienda planificar la producción considerar tiempos para evitar contratiempos con los clientes.

Tiempo de ejecución: Inmediato.

7. Duración del proceso productivo.

En el proceso productivo existe una demora del 15% del tiempo establecido, debe ser por la falta de organización en cada puesto de trabajo, coordinación y comunicación entre empleados generando pérdidas económicas para la empresa y que la mano de obra no sea productiva.

Recomendaciones

Dirigido a: Gerente Administrativo y jefe de producción

Controlar los tiempos en el área productiva a través de indicadores de gestión propuestos los cuales admitirán medir la eficacia, eficiencia y calidad de las actividades realizadas en el área productiva, facilitando una evaluación constante de las actividades y de esa manera determinar en qué aspectos hay que seguir mejorando.

Tiempo de ejecución: Inmediato.

8. Bonificaciones Efectuadas

El 10% del total de empleados recibe bonificaciones ,representado al área ventas, mientras que en el área productiva no se realizan bonificaciones por productividad, o antigüedad, esto es por la falta de un plan de incentivos y motivación al personal generando consigo desmotivación, y fallas en su rendimiento.

Recomendaciones

Realizar un plan de incentivos y motivación al personal de la empresa, para que se sientan comprometidos hacia el cumplimiento de metas.

9. Horas Productivas

Se tiene establecido un estándar del 100% horas sean productivas, sin embargo El 85% del total de las horas laboradas son productivas es por causa la inexistencia de implementación de un plan de trabajo lo que ocasiona pérdidas económicas y la mano de obra no sea productiva.

Recomendaciones

Realizar un plan de trabajo para evitar horas improductivas

Tiempo de ejecución: Inmediato.

FASE V MONITOREO

CALZADO LIWI

CRONOGRAMA MONITOREO DE RECOMENDACIONES

N°	RECOMENDACIONES	RESPONSABLE	INDICADOR DE VERIFICACIÓN	SEGUIMIENTO	TIEMPO A EJECUCIÓN
1	Tener más control en cuanto al proceso productivo	Gerente Administrativo, Jefe Producción	#productos rechazados/ # de pedidos.	M.A.E.R	Inmediato
2	Realizar evaluaciones periódicas al personal del área productiva evaluar la eficacia con la que ejecutan su trabajo	Gerente Administrativo, Jefe Producción	# evaluación al año realizadas / # de evaluaciones previstas	M.A.E.R	Inmediato
3	Controlar a la persona encargada de realizar las encuestas a clientes para saber las sugerencias y por ende conocer las expectativas que tiene el cliente de la empresa.	Gerente Administrativo, Jefe de Ventas	# clientes satisfechos/ # de pedidos	M.A.E.R	Inmediato
4	Capacitar al personal para mejorar su desempeño, aprendizaje y conocimientos en cuanto a la utilización de nueva maquinaria e innovación productiva.	Gerente Administrativo, Jefe Producción	# capacitaciones recibidas / # capacitaciones previstas	M.A.E.R	Inmediato
5	Realizar evaluaciones al personal para identificar falencias en cuanto a su rendimiento, las cuales nos permitirán obtener información oportuna para tomar decisiones encaminadas hacia la mejora del rendimiento de los trabajadores.	Gerente Administrativo, Jefe Producción	# evaluaciones realizadas/#evaluaciones programadas	M.A.E.R	Inmediato
6	Controlar los tiempos en el área productiva a través de indicadores de gestión propuestos los cuales admitirán medir la eficacia, eficiencia y calidad de las actividades realizadas en el área productiva	Gerente Administrativo, Jefe Producción	Tiempo utilizado/tiempo programado	M.A.E.R	Inmediato
7	Realizar un plan de trabajo para evitar horas improductivas.	Gerente Administrativo, Jefe Producción	Horas improductivas/horas totales	M.A.E.R	Inmediato
8	Realizar un plan de incentivos y motivación al personal de la empresa, para que se sientas comprometidos hacia el cumplimiento de metas	Gerente Administrativo, Jefe Producción	#incentivos realizados/ total de empleados.	M.A.E.R	Inmediato

6.8. Administración

Para la consecución y puesta en marcha de la propuesta se necesita la colaboración tanto de la administración como de los empleados Calzado Liwi.

6.9. Previsión de la evaluación

Tabla 29. Previsión de la Evaluación

¿Interesados en evaluar?	Gerente Administrativo de Calzado Liwi.
¿Por qué evaluar?	Se debe evaluar para determinar si se está cumpliendo con las estrategias planteadas y si se han logrado metas y objetivos.
¿Para qué evaluar?	Para ser más eficiente y efectivo el proceso productivo.
¿Qué evaluar?	El desempeño laboral de los colaboradores del área productiva de la fábrica.
¿Cuándo evaluar?	El periodo de evolución se realizara de acuerdo a los requerimientos de cada actividad. Recomendable en forma trimestral.
¿Cómo evaluar?	La evaluación se realizara Haciendo uso de herramientas e instrumentos de gestión
¿Con qué evaluar?	Aplicando indicadores de gestión óptimos planteados en este estudio.

Elaborado por: Espín, A (2014)

Fuente: investigación

Bibliografía

- Amoros, E. (2003). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- Angulo, H. (28 de 05 de 2009). Seneres evalua el desempeno laboral.
- Arjona, P. (2009). *La Productividad en las emprsas*. Mexico: Juares.
- Atalaya, M. (1999). Satisfaccion laboral y Productividad. *Satisfaccion Laboral*, 5.
- Ayala, E. (2008). *Resumen de la Historia de Ecuador*. Quito: Corporacion Editora Nacional.
- Bennington, J., & George, W. (2005). *Tecnicas de Direccion Y Control*. Barcelona: Reverte.
- Best, J. (1982). *Como investigar en Educacion*. Madrid: Morata.
- Blanco, Y. (2003). *Auditoria Integral, Normas y procedimientos*. bogota: eco ediciones.
- Buscarons, F., & Garcia. (1986). *Analisis Inorganico Cualitativo sistematico*. Barcelona: REVERTE.
- Castellanos, J. (28 de 05 de 2010). *Gestipolis*. Obtenido de <http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia/gestion-desempeno-organizaciones.htm>
- Chiaverato. (1999). *Administracion de Recuroso Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Egúsquiza Pereda, C. (15 De JULIO De 2000). *Biblioteca virtual sisbiD*. Obtenido De auditoria de gestion: <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/segundo/auditoria.htm>
- Eyssautier de la Mora, M. (2006). *Metodologia de la Investigacion- Desarrollo de la Inteligencia*. Mexico: Thomson.

- Gaither, & Frazier. (2000). *Administración de producción y operaciones*. Mexico: International Thomson Editores.
- Galeano, M. (2004). *Diseno de proyectos en la investigacion cualitativa*. Medellin: EAFIT.
- Gallego, T., Fueentelsaz, C., & Pulpon, S. (2006). *Elaboracion y presenatcion de un proyecto de investigacion y una tesina*. Barcelona: UBE.
- Garcia Jimenez, L. (2006). Ontología, comunicológica: fundamentación a partir de las filosofías del dialogo. *Razon y Palabra*, 2-3.
- Garcia, M. (2001). La importancia del Desempeno laboral. *Revistas Proyecciones*, 3.
- Garcia, P. (2005). *Introduccion a la Investigacion*. Caracas: UCV.
- Gerrero, B. (1996). *Evaluacion del desempeno mas alla del ritual*. Barcelona: Edicion.
- Gomez, M. (2003). *Introduccion a la Metodologia de la Investigacion Cientifica*. Cordova: Brujas.
- Gonzales, R., Yll Lavín, M., & Curiel, L. (2003). *Organización y Ejecución de la Investigación*. Obtenido de <http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/libros/index/assoc/HASH0135.dir/doc.pdf>
- Greene, R. J. (2005). *Evaluacion eficaz del desempeno: Una perspectiva Mundial*. Barcelona: Plaza & Janez S.A.
- Hernandez, S. (2004). *Metodologia de la Investigacion*. La Habana: Felix Verela.
- Hit, M. (2006). *Administracion*. Mexico: Pearson Education.
- Horngren, C., & William, S. (2006). *Contabilidad Administrativa*. Mexico: Perason Education.

- Inegi. (2010). *Estadística METodologica*. Aguascalientes: Inegi.
- Iturralde, J. (2011). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito oscus ltda de la ciudad de ambato*. Ambato; Ecuador, Tungurahua, Ecuador: (Tesis de ingeniería) U.T.A.
- Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1988). *relevance lost*. Barcelona: Plaza & Janes Editores.
- Kootz, H., & Weihrich, H. (2004). *ADMINISTRACION IIª*. Mexico: McGraw-Hill.
- Lopez Herrera, J. (2012). *Productividad*.
- Maldonado, M. (2011). *Auditoria de Gestion* (Vol. IV edición). Mexico: Luz de America.
- Mantilla Blanco, S. (2005). *Auditoria*. Bogota: ECOE 2003.
- Martinez, J. (2010). *Contribucion a la s ciencias Sociales*. Recuperado el 26 de 11 de 2013, de Entorno a la Axiologia Y los Valores: .
www.eumed.net/rev/cccss/07/jamg3.htm
- Mira Navarro, J. (2006). *Apuntes de Auditoria*. España: VLatex.
- MIRA NAVARRO, J. C. (2006). *APUNTES DE AUDITORIA*. ESPAÑA: VIM-LATEX.
- Moore, D. S. (2004). *Estadística aplicada básica*. Barcelona: W.H Freeman and Company.
- Moreno, G. (1987). *Introduccion a la Metodologia de la Investigacion Educativa 1*.
- Niven, P., & Kaplan, R. (2003). *Cuadro de mando integral paso a paso*. Barcelona: ediciones Gestion 2000.

- Quintero, N., Africano, N., & Faria, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeno Laboral. *Negotium*, 39. Recuperado el 29 de 11 de 2013, de <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>
- Recalde, H. (11 de 08 de 2011). *Metodologuia de la investigacion*. Recuperado el 28 de 11 de 2013, de http://www.slideshare.net/hector_recalde/mtodologa-de-la-investigac
- Redondo Duran, R., & Llopart Perez, X. (1996). *Auditoria de Gestion*. Barcelona.
- Redondo, R., & Llopart, X. (1996). *Auditoria de Gestion*. barcelona.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administracion*. Mexico: Perason Education.
- Rubio, P. (2006). *Introduccion a la gestion empresarial*. Murcia: ©instituto europeo de gestion empresarial.
- Tamayo y Tamayo, M. (1999). *Serie Aprender A Investigar*. Bogota, Santa Fe de Bogotá, Colombia: ICFES.
- Torres, V. C. (2011). *Capacitacion y su infuncia en la productividad de Lavadora de Jeans CHELOS del canton Pelileo*. Ambato.
- Vaca, C. (2009). La administración por procesos en la productividad de las empresas. *Tesis de Ingenieria, UTE*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Vargas, A. (1995). *Estadistica Descriptiva o Inferencial*. Murcia: COMPOBELL, S.L.

ANEXOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERARIO
DE CALZADO LIWI DEL CANTÓN AMBATO**

Objetivo: indagar la relación entre la auditoría de gestión al desempeño laboral y la productividad de calzado LIWI.

Instrucciones:

Responda las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible.

Lea detenidamente cada pregunta antes de contestar.

Marque con una X la respuesta correcta.

PREGUNTAS	SI	NO
1. ¿Conoce la misión y visión de Calzado LIWI?		
2. ¿Existe un código de ética en Calzado LIWI?		
3. ¿El código de ética es entendible para los empleados?		
4. ¿En Calzado LIWI existe un buen ambiente laboral?		
5. ¿El trabajo en su área está bien organizado?		
6. ¿La empresa le facilita los equipos de protección Individual necesarios para su trabajo?		
7. ¿Se encuentran bien definidas sus funciones laborales?		

8. ¿Calzado LIWI constantemente capacita a su personal?		
9. ¿Cree necesaria la capacitación en su área de trabajo?		
10. ¿Existe el compromiso del trabajo en equipo?		
11. ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de Trabajo?		
12. ¿Se evalúa su trabajo dentro de la empresa?		
13. ¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño?		
14. ¿Conoce los resultados de su evaluación?		
15. ¿Calzado LIWI motiva a su personal?		
16. ¿Existe maquinaria adecuada y suficiente para la elaboración del calzado?		
17. ¿Periódicamente las maquinarias y equipos reciben mantenimiento?		
18. ¿La maquinaria es actualizada acorde avanza la tecnología?		
19. ¿Calzado LIWI premia la productividad?		
20. ¿La empresa adopta nuevas técnicas para mejorar la producción?		

Gracias por su colaboración.