Auditoría de Gestión como Herramienta para Evaluar los Procesos Administrativos, Financieros y Operativos de las Empresas Industriales Grandes

Alexandra Maldonado[1], Jorge Fernández[2]
Instituto de Ciencias Matemáticas[1], Facultad de Ingeniería Eléctrica y Computación[2]
Escuela Superior Politécnica del Litoral[1, 2]
Campus Gustavo Galindo, Km. 30.5 vía Perimetral, Apartado 09-01-5863, Guayaquil-Ecuador[1, 2]
mamaldon@espol.edu.ec[1], jfernand@espol.edu.ec[2]

Resumen

Este trabajo nos permitirá conocer lo qué es una auditoría de gestión y lo importante que es para las industrias en general que son una parte muy importante de la economía del país. Actualmente, es necesario efectuar este tipo de auditorías, ya que es una herramienta para lograr que el sector productivo del país opere de una manera eficiente y eficaz, logrando establecer errores en el manejo de sus recursos humanos, administrativos, financieros y operativos y sobre todo la manera de mejorarlos. Se abarcan aspectos generales de las industrias para saber con mayor claridad qué son, cómo se clasifican, su desarrollo e importancia en la economía. En la segunda parte se brinda un marco teórico que nos permite comprender a la auditoría que se realizará en este trabajo. En la tercera parte se muestra el proceso metodológico completo para realizar una Auditoría de Gestión, con todas sus fases y los elementos que necesitamos conocer para llevarla a cabo eficaz y eficientemente. En la cuarta parte se realiza una auditoría de gestión a una empresa y se muestra un informe completo de auditoría con hallazgos obtenidos en la misma. En la última parte tenemos las conclusiones y recomendaciones referentes a los hallazgos de auditoría encontrados.

Palabras Claves: *Gestión, Industria, Herramienta, Eficaz, Eficiente.*

Abstract

This work will allow us to know what is an Auditory of Management and the important that is for the industries in general that are a very important part of the economy of the country. In this moment it is necessary to make this type of audits, since it is a tool to achieve that the productive sector of the country operates in an efficient and effective way, being able to establish errors in the handling of its human resources, administrative, financial and operative and mainly the way to improve them. General aspects of the industries are embraced to know what they are, their classification, their development and importance in the economy. In the second part, this work leaves a theoretical mark that allows us to understand to the audit that will be making. In the third part, it shows the complete methodological process to make an Audit of Management, with all their phases and the elements that we need to know to carry out effectively and efficiently. In the fourth part, is carried out an Auditory of management to a company and a complete report of audit is shown with discoveries obtained in the same one. In the last part, we have the conclusions and relating recommendations to the opposing audit discoveries.

Key words: *Management, Industry, Tool, Effective, Efficient.*

1. Introducción

La Auditoría de Gestión se define como el examen sistemático y de evaluación profesional independientes de las actividades realizadas en el sector, con el fin, dentro del marco legal, de determinar su grado de eficiencia, eficacia, economía, equidad, calidad e impacto y por medio de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración de los recursos públicos.

Realicé la auditoría a una compañía de gases llamada “Gas Confiable” que es una empresa dedicada a la producción, llenado, distribución y comercialización de gases industriales y medicinales, así como a la provisión y venta de equipos y accesorios complementarios, para uso medicinal, industrial y artesanal.

1.1 Misión

Somos una compañía de gases cuya prioridad es exceder las expectativas de nuestros clientes, suministrando soluciones integrales, rentables e innovadoras y con los más altos estándares de seguridad y calidad.

La pasión por nuestra gente nos permite consolidar un equipo Humano altamente capacitado, comprometido, motivado e inspirado en nuestros valores. Son nuestra garantía para fortalecer nuestra posición competitiva, implementando nuevas tecnologías y asumiendo la responsabilidad que tenemos con el Estado, la Comunidad, los Accionistas, los Proveedores y el Medio Ambiente.

1.2. Visión

Gas Confiable S.A. mantendrá su posición de líder en mercado de gases y así reconocida por sus clientes como su mejor socio de negocios.

2. Contenido

Con el avance del desarrollo de esta Auditoría se va a conocer y revisar la veracidad de la información brindada por la compañía, la eficiente utilización de los recursos y el efectivo logro de las metas establecidas.

2.1. Motivos

La Auditoría de Gestión a Gas Confiable S.A. se llevó a cabo debido a una petición de directivos de la empresa.

2.2. Objetivos

Entre los objetivos podemos mencionar:

- Analizar actividades y procesos del Departamento de Distribución.
- Evaluar políticas y procedimientos del Departamento de Recursos Humanos.
- Examinar los requerimientos de calidad de los procesos de producción y distribución de Gas Medicinal.
- Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas.

2.3. Alcance

Esta Auditoría cubrió las actividades operativas, administrativas y financieras de los Departamentos de Distribución, Recursos Humanos y producción del Gas Medicinal, del periodo comprendido entre el 01-Enero-2005 y 31-Diciembre-2005. Se examinaron entre otros los siguientes aspectos: Organización, Procedimientos, Documentación, Indicadores, Tecnología.

2.4. Enfoque

Esta auditoría está orientada hacia la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones de los departamentos y procesos antes mencionados de la gestión gerencial-operativa y sus resultados.

2.5. Áreas auditadas

- Departamento de Distribución
- Departamento de Recursos Humanos
- Producción de Gas Medicinal

2.6. Objetivo

- Producir y comercializar una amplia gama de gases industriales y medicinales, los que dan solución a las diferentes necesidades de nuestros clientes.
- Disponen de una alta tecnología y una extensa experiencia en el campo de los gases, para dar respuesta a sus requerimientos, así como de un servicio de excelencia en el que la calidad y la orientación al cliente son nuestros principales objetivos.
- La Seguridad y la preocupación por el Medio Ambiente también son para la compañía un reto, por el cual existe el compromiso de potenciar y desarrollar soluciones que mejoren dichos aspectos.

2.7. Financiamiento

La compañía empezó mediante la inversión del capital propio de los dueños. Posteriormente debido al éxito y buenos resultados de la compañía y con el propósito de hacerla crecer y mejorar en todos los aspectos se fusionó con otras empresas aportando estas con su capital, así también la compañía adquirió otras empresas.

3. Hallazgos

3.1. Contratos antiguos que no han sido renovados

3.1.1. Condición. Dados los problemas provenientes de los contratos de préstamo de envases en sucres expresados anteriormente, existen contratos firmados desde el año 1986 que se entienden se hallaban vigentes con base en la cláusula de renovación automática y que no se ha tomado una decisión para renovarlos en dólares con el cliente o darlos de baja.

3.1.2. Criterio. Actualización periódica de los contratos y garantías.

3.1.3. Causa. Contratos difíciles de renovar porque fueron las garantías fueron pactadas en sucres y el cliente se niega a renovarlas.

3.1.4. Efecto. Al no renovarse el contrato, no se ha renovado la garantía. La compañía ha perdido muchos envases que no han sido devueltos por los clientes, quienes piden que ejecuten la garantía, pero dado que la garantía no cubre el valor real del cilindro la empresa no ha procedido a realizarlo. Esta falla incide en forma muy significativa en los estados financieros por el alto costo de los envases y la gran cantidad que se encuentran en el "hueco negro".

3.2. Se encontraron garantías vencidas

3.2.1. Condición. Por el hecho de que la empresa recibe documentos como garantía de los envases prestados, en algunos casos los documentos recibidos en garantía se hallaban vencidos a la fecha de nuestra revisión. Están intentando renovar las garantías, en poco tiempo algunas de ellas deben darlos de baja por irrecuperables.

3.2.2. Criterio. Actualización periódica de los documentos recibidos en garantía a la fecha de su vencimiento.

3.2.3. Causa. Hay algunos contratos muy antiguos que son difíciles de renovar y por lo tanto tampoco se ha renovado la garantía. También por la cláusula de renovación automática de los contratos.

3.2.4. Efecto. Los cilindros entregados a clientes cuyos contratos se encuentran vencidos no cuentan con la debida garantía para cubrir sus valores en caso de pérdidas y no habría forma de reclamarles a los clientes ya que no existe tal garantía a la fecha.

3.3. Existen garantías difíciles de efectivizar

3.3.1. Condición. La Compañía recibe, en algunos casos, como garantías por los préstamos de los cilindros a sus clientes documentos cuya gestión legal de recuperación sería muy demorada.

3.3.2. Criterio. Contar con garantías que cubran eventuales pérdidas y problemas con los envases prestados a clientes.

3.3.3. Causa. Usar como garantías documentos cuya gestión legal de recuperación es muy demorada y no usar pólizas por sus altos costos.

3.3.4. Efecto. Se demorará la recuperación de los cilindros y se pueden generar una pérdida de los mismos ya que se pierde mucho tiempo y dinero en hacer efectivas esas garantías.

3.4. No se hace seguimiento a envases en poder de clientes

3.4.1. Condición. No se realiza un seguimiento periódico de la existencia de los cilindros en poder de los clientes, mediante la visita a los mismos, llamadas telefónicas de control, inventario de dichos cilindros, etc. Ese problema constituye la llamada fuga de cilindros que son aprovechados por la competencia al usarlos como propios.

3.4.2. Criterio. Constatación y vigilancia de los envases en poder de clientes.

3.4.3. Causa. Solamente lo hacen en base a muestreo o cuando detectan alguna anormalidad o a pedido del cliente o del vendedor. Los clientes normalmente son los mismos y sus consumos son regulares. No han visto la necesidad de hacerlo.

3.4.4. Efecto. Posible pérdida de cilindros y problemas en la localización de los mismos. Los cilindros propiedad de Gas Confiable pueden estar siendo llenados con gases de la competencia.

3.5. Stock de cilindros insuficiente

3.5.1. Condición. Debido al aumento de la demanda de los clientes, eventualmente se vuelve insuficiente el stock de cilindros con que cuenta la empresa.

3.5.2. Criterio. Se debe satisfacer rápidamente las necesidades y requerimientos de los clientes.

3.5.3. Causa. No sólo se debe cubrir los pedidos de los clientes industriales o de empresas, también se atiende a gran cantidad de clientes particulares que muchas veces no consumen mucho y no aprecian su valor porque no pagan arriendo. Otro motivo es que ha aumentado la producción por el también aumento de los clientes. También se debe a la fuga de cilindros o pérdida de los mismos.

3.5.4. Efecto. No se pueden cubrir los pedidos de los clientes eficaz y eficientemente causando molestias a los mismos por lo que se desmejora la imagen de la empresa y por supuesto existen pérdidas económicas.

3.6. No se da el debido mantenimiento a la flota de camiones

3.6.1. Condición. Gran parte de los camiones lucen deteriorados y no están en buenas condiciones mecánicas a pesar de que el equipo de manipuleo está en buenas condiciones. Los camiones son tercerizados, las plataformas son de la empresa.

3.6.2. Criterio. No cumplen leyes de tránsito y manual de seguridad de transportistas de la empresa.

3.6.3. Causa. Renovar la flota cuesta mucho dinero y no cumplen con una visita periódica al taller para la revisión de los camiones.

3.6.4. Efecto. Debido al poco mantenimiento a los camiones, estos pueden estar en mal estado lo que puede ocasionar graves accidentes de tránsito. También el aspecto de los camiones causa mala imagen a la empresa.

3.7. Existen camiones sin el equipo adecuado

3.7.1. Condición. Existen camiones que no poseen el equipo adecuado para el manejo correcto de los termos.

3.7.2. Criterio. Manual de seguridad de transportistas de la empresa.

3.7.3. Causa. Descuido por parte del personal de la empresa encargado de la revisión de que los camiones cumplan con los requerimientos necesarios.

3.7.4. Efecto. Problemas y situaciones no deseadas en la transportación de los termos.

3.8. Discriminación al contratar personal

3.8.1. Condición. Según las encuestas no existe discriminación dentro de la compañía pero se pudo observar que no hay empleados negros, indios, minusválidos, etc. por lo que indagamos y pudimos deducir que existe discriminación al momento de contratar al personal en lo que se refiere a raza, origen o por tener algún tipo de impedimento físico.

3.8.2. Criterio. No se cumple con la política de Igualdad de Oportunidades de la empresa.

3.8.3. Causa. Racismo y discriminación a nivel de supervisores y directivos de la compañía.

3.8.4. Efecto. Se puede dar el caso de no brindarse la oportunidad de ingresar a la empresa a personas con capacidad y calificadas para el trabajo por el hecho de ser de raza negra, india o minusválidos.

3.9. Exceso de cantidad de personal tercerizado

3.9.1. Condición. Existe mayor cantidad de personal tercerizado que personal contratado directamente por la compañía.

3.9.2. Criterio. No se cumple con las leyes laborales del país que regula la cantidad de personal tercerizado que puede tener una empresa.

3.9.3. Causa. Ahorrar dinero a la compañía.

3.9.4. Efecto. El personal no se siente 100% miembro de la empresa y estable dentro de la compañía lo que puede influir en su trabajo y compromiso con el mismo. También se incumple con leyes laborales del país.

3.10. Preferencias al momento de brindar capacitación

3.10.1. Condición. Existe mayor capacitación para personal de las áreas de Ventas y Servicio al cliente que en otras áreas.

3.10.2. Criterio. Políticas Generales de Recursos Humanos de la compañía referentes al punto de Capacitación y educación.

3.10.3. Causa. Existen preferencias por ciertos departamentos (como ventas y atención al cliente) al momento de brindar capacitación al personal por pensar que al ser ellos los que tienen contacto directo con los clientes y mantenerlos altamente capacitados de esta manera se mejora la imagen de la empresa.

3.10.4. Efecto. Se genera discordia entre los empleados de diferentes departamentos al no sentir el mismo trato por parte de los directivos. También aunque brindando capacitación a Ventas y Servicio al cliente se piensa en mayores ingresos y una mejor atención a los clientes, en cambio se descuida un poco otros puntos clave de la empresa (Dep. de Producción, Recursos Humanos, etc.) que afectaría al producto y relaciones internas y externas de la compañía.

3.11. No hay oficina de Recursos Humanos en Guayaquil

3.11.1. Condición. El Departamento de Recursos Humanos tiene su sede en Quito, en Guayaquil sólo hay una oficina con solo una persona.

3.11.2. Criterio. Si bien la sede en Guayaquil debe tener una buena comunicación y relación con la sede en Quito, debe manejar sus asuntos internos independientemente para poder tener un mayor control del registro y actividades de los empleados.

3.11.3. Causa. Centralización de las funciones.

3.11.4. Efecto. Está centralizado todo el proceso de Recursos Humanos en otra ciudad lo que causa problemas. No todo se registra, no se da la importancia adecuada a ciertos problemas del personal, así como también hay asuntos pequeños que se maximizan por causa de falta de control.

3.12. No se firma cláusula de confidencialidad

3.12.1. Condición. Sólo pocos Jefes de Producción firman la cláusula de confidencialidad de la información de la empresa.

3.12.2. Criterio. Incumplen la Política de Ética de la compañía referente al punto de Confidencialidad, que indica que todo personal ingresante firmará el acuerdo de confidencialidad.

3.12.3. Causa. Negligencia de los contratantes.

3.12.4. Efecto. Podría existir fuga de información confidencial de la empresa referente a software, productos, fórmulas, procesos, maquinarias, planes comerciales y de lanzamiento, estructura de la compañía, etc.

3.13. Empleados no conocen misión y visión de la empresa

3.13.1. Condición. Gran cantidad de empleados no conocen la misión y visión de la empresa.

3.13.2. Criterio. Normas de calidad de los que se rige la empresa.

3.13.3. Causa. Descuido de los empleados y falta de propagación de las mismas.

3.13.4. Efecto. El personal al no conocer la misión y visión de la empresa no conoce los fines y objetivos de la misma y el por qué de su existencia.

3.14. Existe baja rotación del personal

3.14.1. Condición. Baja rotación del personal.

3.14.2. Criterio. Política de Desarrollo del personal de la compañía que menciona que deben definirse planes de rotación de la compañía

3.14.3. Causa. No se cumple con la política anteriormente descrita al no definirse planes de rotación.

3.14.4. Efecto. No hay renovación del personal y los empleados actuales se están envejeciendo en el mismo puesto.

3.15. Empleados reciben dinero en vez de vacaciones

3.15.1. Condición. De los resultados de la encuesta concluimos que en la empresa existen casos de empleados que reciben dinero en lugar de tomar los días de vacaciones que les corresponden por ley.

3.15.2. Criterio. Leyes laborales del país y Política de vacaciones de la empresa que expresa claramente que es prohibido el pago de vacaciones no gozadas.

3.15.3. Causa.

- Empleados que prefieren recibir el dinero para solventar necesidades económicas.
- Empleados que no quieren tomar sus vacaciones por no dejar que su puesto sea ocupado temporalmente por otra persona.

3.15.4. Efecto.

- Incumplimiento de la ley.
- Empleados cansados y estresados.
- Posibles irregularidades con respecto a los empleados que no permiten que sus funciones sean realizadas por otra persona a lo que hay que prestarle mucha atención.

3.16. Empleados realizan actividades ajenas a sus funciones en horas de trabajo

3.16.1. Condición. De la encuesta obtuvimos un índice muy alto de 93% de personas que declaran haber visto a otros empleados realizar otras actividades ajenas a su puesto en horas de trabajo, pudiendo dar el ejemplo de empleadas vendiendo ropa interior o de personal que se encuentra estudiando alguna carrera realizando tareas en vez de trabajar.

3.16.2. Criterio. Política de Ética de la compañía en el punto llamado “Incompatibilidad con otras actividades” que declara expresamente que está prohibido que dentro del horario de trabajo el personal realice actividades ajenas a sus funciones.

3.16.3. Causa.

- Incumplimiento de las políticas de la compañía por parte de los empleados por desconocimiento de las mismas.
- Necesidad de los empleados de un ingreso extra o de realizar labores que no son propias de su puesto.

3.16.4. Efecto. Descuido y no cumplimiento de las actividades laborales lo que trae problemas a la empresa.

3.17. Uso indebido de materiales y equipos de la compañía

3.17.1. Condición. De las encuestas obtuvimos que el 83% de los empleados dicen haber observado un uso indebido de materiales y equipos propiedad de la compañía por parte del personal. Por ejemplo empleados que utilizan la impresora para imprimir trabajos de sus hijos o de ellos mismos obviamente ajenos a fines de la empresa o algo más grave como llevarse una laptop para trabajar fuera de la empresa sin la debida autorización.

3.17.2. Criterio. Política de Ética de la compañía en lo referente a "Elementos de la compañía" que reglamenta estos casos.

3.17.3. Causa.

- Uso de los bienes de la empresa para beneficio personal.
- Falta de control de la utilización de los materiales y equipos de la empresa.

3.17.4. Efecto. Posible pérdida de equipos y materiales de la empresa y desperdicio de recursos causando pequeñas pérdidas económicas a la empresa.

3.18. Ofrecimiento de coima y sobornos a los empleados

3.18.1. Condición. De los empleados encuestados un 80% declara conocer de clientes u otras personas que ofrecen coimas, sobornos u obsequios al personal.

3.18.2. Criterio. Política de Ética de la compañía en lo que concierne a Sobornos y Obsequios que prohíbe al personal a hacer o recibir pagos u obsequios que puedan ser considerados como sobornos.

3.18.3. Causa. Si hay esos ofrecimientos es porque también hay empleados que los aceptan.

3.18.4. Efecto. El que los empleados acepten estos ofrecimientos puede generar o aparentar generar un compromiso para la compañía o una obligación para el empleado receptor de brindar atenciones especiales.

3.19. Llamadas no contestadas por el Centro de Atención al Cliente

3.19.1. Condición. Existen llamadas de clientes al Centro de Atención al Cliente que se pierden por lo que no son contestadas.

3.19.2. Criterio. Toda llamada de clientes para hacer pedidos reclamos y solicitudes debe ser contestada.

3.19.3. Causa.

- El personal del Centro de Atención al Cliente se encuentra almorzando en el momento en que entra la llamada.
- Los clientes llaman a la central administrativa en lugar del CAC y al direccionarse la llamada desde esa central al CAC se equivocan de extensión perdiéndose la llamada.

3.19.4. Efecto.

- Pérdida de pedidos de clientes lo que hace perder ventas.
- En caso de tratarse de un reclamo mayor enojo por parte del cliente al no ser atendido.
- Pérdida de información sobre reclamos y quejas.

3.20. Sistema de distribución de envases y control administrativo es manual

3.20.1. Condición. El sistema de distribución de envases de la empresa, así como el control administrativo es manual y se lleva en hojas y formularios que son manejados por los choferes o ayudantes de los camiones. Los supervisores hacen cuadres manuales entre la información generada por el sistema de computación y la que traen los camiones al finalizar su recorrido

3.20.2. Criterio. La información debe ser manejada aprovechando los beneficios que brinda la tecnología y los cuadres deben ser automáticos, para que el supervisor centre su atención solo en las novedades que se encuentren al revisar el recorrido de los vehículos.

3.20.3. Causa.

- El personal de distribución no conoce los beneficios de las nuevas tecnologías.
- Los choferes y ayudantes de los vehículos tienen poca capacidad para llenar los formularios con información confiable.
- Los vehículos no disponen de equipos de monitoreo y control de ruta

3.20.4. Efecto.

- Información poco confiable, producto del llenado manual de documentos.

- Retrasos y fallas en las entregas de la mercadería.
- Incremento de los llamadas por quejas y reclamos por el servicio.
- Trabajo manual excesivo y baja de efectividad y eficiencia.

4. Conclusiones

Luego de realizar una Auditoría de Gestión a Gas Confiable S.A. llegamos a las siguientes conclusiones:

4.1. Contratos antiguos que no han sido renovados

Existen contratos de comodato de envases firmados en sucres desde hace 20 años que se renuevan automáticamente por la cláusula de renovación automática y que son difíciles de actualizar en dólares por lo que no es posible renovar tampoco la garantía por lo que hallamos en nuestra revisión garantías vencidas.

4.2. Se encontraron garantías vencidas

La empresa recibe documentos como garantía de los envases prestados, los que en algunos casos se encuentran vencidos, siendo muy difícil su renovación por lo que los cilindros no están garantizados en la totalidad de su valor en el caso de pérdida.

4.3. Existen garantías difíciles de efectivizar

La Compañía recibe, en algunos casos, como garantías por los préstamos de los cilindros a sus clientes documentos cuya gestión legal de recuperación es muy demorada al no poder exigir dinero en efectivo o garantías bancarias porque los costos de estas son muy altos y los clientes se niegan a pagar.

4.4. No se hace seguimiento a envases en poder de clientes

No existe un control adecuado de los cilindros que se encuentran en poder de los clientes y ellos los rotan con la competencia.

4.5. Stock de cilindros insuficiente

Tienen en ciertas ocasiones un stock de cilindros insuficiente porque aparte de los clientes grandes existen clientes particulares que no aprecian los cilindros porque no pagan arriendo.

4.6. No se da el debido mantenimiento a la flota de camiones

Existen camiones que no poseen el equipo adecuado para el manejo correcto de los termos y cilindros lo que puede ocasionar problemas.

4.7. Existen camiones sin el equipo adecuado

Gran parte de los camiones lucen deteriorados y no están en buenas condiciones por falta de mantenimiento.

4.8. Discriminación al contratar personal

Los resultados de las encuestas dieron como resultado que no existe discriminación a los empleados, pero se pudo observar que entre el personal no existe una sola persona negra, india o minusválida, al contrario, la mayor parte de los empleados son blancos y con ojos claros lo que llamó la atención.

4.9. Exceso de cantidad de personal tercerizado

Se comprobó que existe mayor cantidad de personal tercerizado que contratado directamente por la empresa con lo que se presume que se incumplen leyes laborales y de tercerización del país.

4.10. Preferencias al momento de brindar capacitación

Al existir preferencia por ciertas áreas al momento de brindar capacitación al personal se crea un ambiente tenso y se descuidan otras áreas importantes.

4.11. No hay oficina de Recursos Humanos en Guayaquil

Al tener su sede en Quito el Departamento de Recursos Humanos, se crean problemas en la administración del personal en Guayaquil porque no se lleva un adecuado registro y control de las actividades de los empleados.

4.12. No se firma cláusula de confidencialidad

Existe el riesgo de que se fugue información confidencial de la compañía a terceras personas al incumplir la política de que toda persona que ingrese como empleado en áreas estratégicas a la compañía firme el acuerdo de confidencialidad de la información.

4.13. Empleados no conocen misión y visión de la empresa

Es importante que los empleados conozcan y se identifiquen con la misión y visión de la compañía y que la sientan para que puedan llevar a cabo su trabajo con el compromiso de cumplirlos en todo momento.

4.14. Existe baja rotación del personal

Existe una baja rotación del personal lo que influye en la forma en que los empleados realizan su trabajo porque no existe el aporte de ideas frescas y actualizadas al tener muchos empleados demasiado antiguos

4.15. Empleados reciben dinero en vez de vacaciones

Está expresamente prohibido por la ley pagar las vacaciones no gozadas a los empleados. Obligatoriamente ellos deben tomar sus vacaciones respectivas por lo que claramente esta situación constituye una falencia en la administración de recursos humanos de la compañía en especial en las áreas tercerizadas.

4.16. Empleados realizan actividades ajenas a sus funciones en horas de trabajo

Según las encuestas existe una gran cantidad de empleados que realizan actividades no compatibles con sus trabajos en horas laborales como la venta de mercadería lo que influye en el no cumplimiento de sus actividades diarias.

4.17. Uso indebido de materiales y equipos de la compañía

Un 83% de los empleados encuestados declararon haber observado un mal uso de materiales y equipos de la compañía, el cual constituye un índice muy alto probablemente este índice es muy alto porque la alta antigüedad de los empleados hace que sientan como suyos los bienes de la empresa

4.18. Ofrecimiento de coimas y sobornos a los empleados

El resultado de la encuesta de que el 80% de los empleados conoce casos de clientes que ofrecen coimas, sobornos u obsequios a los empleados revela que constituye un riesgo para la empresa por generar compromisos a atenciones especiales a esos clientes.

4.19. Llamadas no contestadas por el Centro de Atención al Cliente

La pérdida de llamadas a la CAC en definitiva es un problema que trae como consecuencia ventas no realizadas. También como esta es la forma más común de comunicación con el cliente se pierde información sobre problemas y reclamos con el producto y servicio.

4.20. Sistema de distribución de envases y control administrativo es manual

La falta de uso y aprovechamiento de la tecnología actual, produce una cadena de errores manuales y falta de motivación al personal. Los vehículos no cuentan con dispositivos de monitoreo y control de ruta que les brinden seguridad y que permita al supervisor controlar el trabajo que hacen los vehículos.

5. Recomendaciones

5.1. Contratos antiguos que no han sido renovados

Actualizar periódicamente los contratos y los documentos recibidos en garantía a la fecha de su vencimiento. Con respecto a los contratos antiguos cuya garantía no cubre el valor de los cilindros, si no se va a ejecutar la garantía porque causa pérdida para la empresa, deben tomar acciones legales pertinentes para dar por terminado este contrato.

5.2. Se encontraron garantías vencidas

Actualizar periódicamente los documentos recibidos en garantía a la fecha de su vencimiento y tomar las acciones legales correspondientes.

5.3. Existen garantías difíciles de efectivizar

Evaluar la posibilidad de solicitar garantías bancarias o pólizas de seguros a nombre de la Compañía por los préstamos efectuados con el propósito de garantizar la recuperación oportuna y total de los cilindros entregados a los clientes.

5.4. No se hace seguimiento a envases en poder de clientes

Establecer mecanismos de control que permitan verificar la existencia de los cilindros en poder de los clientes. Los directivos están pensando en la posibilidad de crear el puesto de Inspectores de Envases lo que me parece una buena idea ya que es necesario.

5.5. Stock de cilindros insuficiente

Analizar si es necesario incrementar el stock de cilindros mediante su adquisición o proceder a la recuperación de cilindros perdidos.

5.6. No se da el debido mantenimiento a la flota de camiones

Exigir el mantenimiento mecánico periódico de los camiones y de ser posible renovar la flota para mejorar el servicio e imagen de la empresa.

5.7. Existen camiones sin el equipo adecuado

Dotación del equipo necesario a los camiones para el correcto manejo de los cilindros con todas las normas de seguridad exigidas por el Benemérito Cuerpo de Bomberos.

5.8. Discriminación al contratar personal

Debe darse un trato equitativo a toda persona que se presente a rendir pruebas y entrevistas para ingresar a la compañía y contratar a la mejor opción sin que influya algún tipo de discriminación.

5.9. Exceso de cantidad de personal tercerizado

Debe regularse la situación de los empleados tercerizados en la compañía, pudiendo evaluarse la posibilidad de adjuntar a personal que se lo merece a la compañía.

5.10. Preferencias al momento de brindar capacitación

Debe haber igualdad al momento de brindar capacitación al personal y regirse por un programa de capacitación que debe ser debidamente planificado por el Departamento de Recursos Humanos y aprobado por los niveles directivos.

5.11. No hay oficina de Recursos Humanos en Guayaquil

Debe establecerse una oficina de Recursos Humanos en Guayaquil con la cantidad de personal adecuado para poder realizar correctamente sus funciones.

5.12. No se firma cláusula de confidencialidad

Todo personal que ingresa en áreas especiales de la empresa debe firmar la cláusula de confidencialidad de información como lo establece la política de ética.

5.13. Empleados no conocen misión y visión de la empresa

Es importante realizar entre los empleados una campaña de difusión de la misión y visión de la compañía.

5.14. Existe baja rotación del personal

Debe cumplirse con la política de desarrollo de la empresa y establecerse planes claros de rotación interna de puestos, también pueden llevarse a cabo actividades como cursos, ascensos, traslados, formar grupos de trabajo, y en fin tratar de tener una adecuada rotación de puestos.

5.15. Empleados reciben dinero en vez de vacaciones

Controlar y obligar a que los empleados tercerizados tomen sus vacaciones de ley y sancionar a los responsables tanto al empleado que recibió el dinero como compensación de sus vacaciones como al superior que autorizó los pagos.

5.16 Empleados realizan actividades ajenas a sus funciones en horas de trabajo

Difundir la política de ética de la compañía e aplicar sanciones a los empleados que incurran en esta falta.

5.17. Uso indebido de materiales y equipos de la compañía

Aplicar sanciones a los infractores de esta política y nombrar entre los empleados a un custodio dentro de cada departamento que lleve el control del uso de los bienes de la empresa, aunque está sobreentendido que cada persona es responsable del material y equipo que la compañía pone a su disposición para realizar su trabajo.

5.18. Ofrecimiento de coimas y sobornos a los empleados

Está bien reglamentado el tema de los sobornos y obsequios en la Política de Ética, por lo que la recomendación es cumplir con dicha norma y en el caso de darse estos casos aplicar sanciones.

5.19. Llamadas no contestadas por el Centro de Atención al Cliente

Como hay dos personas en el CAC disponer que almuercen o realicen actividades fuera del departamento en horarios diferentes para evitar que el CAC se quede sin personal para contestar las llamadas. Instruir correctamente al personal de la central administrativa de cómo pasar las llamadas al CAC.

5.20. Sistema de distribución de envases y control administrativo es manual

Contratar un sistema de monitoreo y control de ruta con equipos GPS y sistema GIS para ubicar los transportes, controlar su ruta, mejorar la atención al cliente y reducir el trabajo manual.

6. Referencias

1) Alexandra Maldonado B., Jorge Fernández R., Auditoría de Gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos, financieros y

operativos de las Empresas Industriales Grandes, ESPOL, 2007.
2) Benjamín Franklin Enrique, AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, McGRAW HILL, Primera Edición, México, 2001.
3) Estado de las empresas en la ciudad de Guayaquil, Tesis de Ambrossi Anabell y Moreno Cheryl, Universidad Técnica Federico Santa María. Guayaquil – Ecuador, 2003.
4) www.cig.org.ec Fecha de visita: Septiembre 2006
5) www.bce.fin.ec Fecha de visita: Julio 2006
6) www.inec.com.ec Fecha de visita: Julio 2006
7) www.contraloria.gov.ec Fecha de visita: Octubre2006
8) www.monografias.com Fecha de visita: Noviembre 2006