

**ORIGINAL**

Recibido: 14/02/2021 | Aceptado: 03/07/21

**Eficacia, eficiencia y productividad del uso de recursos de la Empresa Racks del Pacífico Rapacía. Ltda, Quito, Ecuador.**

**Productivity Efficiency and Effectiveness of the Use of Resources of the Company Racks del Pacífico Rapaccia. Ltda, Quito, Ecuador.**

Edgar Alan Moreno Suquilanda [[emoreno@uteq.edu.ec](mailto:emoreno@uteq.edu.ec)]   
*Máster en Ciencias Económicas.*  
*Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Ecuador.*

Rubén Darío Moreno Suquilanda [[rdmoreno@uce.edu.ec](mailto:rdmoreno@uce.edu.ec)]   
*Máster en Ciencias Económicas.*  
*Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador.*

### **Resumen**

La gestión en las empresas, se desenvuelven por factores internos y externos, las entidades tienden a realizar actividades para competir en un entorno empresarial cambiante y competitivo. Con el objetivo de evaluar la incidencia de la Auditoría de Gestión del talento humano en la productividad de la Empresa Racks del Pacífico Rapaccía. Ltda. Para lo que se determinaron los niveles de eficacia, eficiencia y productividad en el uso de los recursos. Así como se definieron las estrategias que permitan corregir y elevar el desempeño del personal que trabaja en dicha empresa. Al realizar el análisis de la mano de obra comercial en ambos semestres del año se puso observar la mayor productividad en el primero porque se produce a escala, mientras que para la línea industrial la mejor productividad de los productos seleccionados se presenta en el segundo semestre a pesar que se cuenta con el mismo número de trabajadores. Como estrategias de manera externa se Implantaron normas de calidad total para conseguir el mejoramiento continuo de los procesos. La ISO 9001-2000, norma UNE 66175: 2003 “Guía para la implantación de sistemas de indicadores”. Internamente: Dentro de las líneas establecidas debe intensificarse el desarrollo de nuevos productos, con el propósito de



ayudar a la empresa a encontrar sus factores estratégicos críticos y apoyarla en los cambios organizacionales. Se concluye que la Gerencia General, Administrativa y Coordinación de Sistema no cuentan con una planificación estratégica donde se encuentren procesos de seguimiento, normas relacionadas al ámbito administrativo, no se proporciona la información. Al no haberse realizado esto se dificulta el proceso de seguimiento, control y evaluación.

**Palabras claves:** auditoria; talento humano; planificación; factores estratégicos.

### **Abstract**

Management in companies, developed by internal and external factors, entities tend to carry out activities to compete in a changing and competitive business environment, with the aim of evaluating the impact of the Management Audit of human talent on the productivity of the Racks del Pacífico Company, Rapaccía. Ltda. For which the levels of effectiveness, efficiency and productivity in the use of resources were determined. As well as the strategies that allow correcting and elevating the performance of the personnel working in said company were defined. When carrying out the analysis of the commercial labor force in both semesters of the year, it was observed the highest productivity in the first because it occurs at scale, while for the industrial line the best productivity of the selected products is presented in the second half of the year, despite having the same number of workers. As external strategies, total quality standards were implemented to achieve continuous improvement of processes. ISO 9001-2000, UNE 66175: 2003 standard "Guide for the implementation of indicator systems". Internally: Within the established lines, the development of new products should be intensified, in order to help the company find its critical strategic factors and support it in organizational changes. It is concluded that the General, Administrative and System Coordination Management do not have a strategic planning where monitoring processes are found, norms related to the administrative field, the



information is not provided. As this has not been done, the monitoring, control and evaluation process is difficult.

**Keywords:** audit; human talent; planning; strategic factors.

### **Introducción**

La gestión en las empresas, se desenvuelve por factores internos y externos, las entidades tienden a realizar actividades para competir en un entorno empresarial cambiante y competitivo. El cumplimiento de sus objetivos y metas, están relacionados al cumplimiento de leyes regidas por la sociedad y el país.

La Empresa Racks del Pacífico R Cía. Ltda. Empresa familiar se constituye jurídicamente en el año de 2006 en La ciudad de Quito como comercializadora de productos de estructura para almacenamiento y muebles de exhibición. Luego se consolida como productora industrial y comercial de estos productos. Aportando en la actualidad al desarrollo económico, social y ambiental del País.

Esta empresa nace en el año 2006 en un inicio como comercializadora de los productos únicamente y luego del primer año ya se consolida como productora de los mismos, en el año 2010 construyen su propio Galpón en el Sur y en la actualidad cuentan con dos naves en donde se desarrollan tanto los trabajos de metal y madera. Racks del Pacífico ubicada en el Parque Industrial del Sur de Quito Sector/ Barrio Guamaní, San Juan de Turubamba. Dirección: 55 Lote 2 y S60. Ciudad: Quito, Provincia del Pichincha.

En los últimos tres años la empresa ha crecido de una manera inesperada tanto en infraestructura como en tecnología, lo que ha ocasionado en la empresa cambios constante, alta competencia externa, innovación tecnológica y por ende un crecimiento también en su personal, actualmente cuenta con 59 personas; distribuidos por áreas: 9 en el área administrativa, 45 en el



área de operaciones y 5 en el área comercial; que en su mayoría han ingresado en los últimos seis meses y de acuerdo a las metas de ventas se pretende crecer en el 2018 al menos en un 40% más en su personal.

Racks del Pacífico ha ido mejorando en todos sus procesos en un 40%. Siendo más eficiente al cumplimiento en las fechas de la entrega de sus productos y organización, sin embargo, la empresa presentaba problemas con sus productos: (estructura para almacenamiento y muebles para exhibición), organización, instalación e incumplimiento de fechas de entregas a los clientes.

Los factores que se pueden atribuir a estos problemas son: baja productividad, débil comunicación entre las áreas, personal que parece cumplir con el perfil requerido, carencia de liderazgo de los Gerentes, desorganización en el área productiva, falta de relaciones entre departamentos, inadecuado programa de desempeño laboral, no tener claramente definida las políticas internas de la empresa.

La empresa desde hace más de cinco años ha enfrentado problemas de organización, flujo de efectivo e incumplimiento de fechas de entrega a sus clientes, aparentemente se atribuía a la sobrecarga de trabajo que tenía la Gerencia General (Gerencia que manejaba todas las áreas), por tanto, con el fin de crecimiento para la empresa y organización se crearon puestos de trabajo adicionales, teniendo en la actualidad Racks del Pacífico cuatro áreas definidas donde mantiene la siguiente división:



### *Gerencia General*

- Legal 1 (Coordinadora)  
Gerencia Administrativa - Financiera
- Administración 4
  - Jefe administrativo 1
  - Talento Humano 3
    - Coordinadora de talento Humano
    - Asistente administrativo
    - Secretaria recepcionista
- Finanzas 2
  - Jefe financiero 1
  - Asistente contable 1
- Seguridad Calidad y Ambiente 2
  - Jefe de SSo calidad y ambiente
  - Asistente de SSo
- Sistemas 1
  - Coordinador 1

### *Gerencia de Operaciones*

- Producción 30
  - Jefe de producción 1
  - Metalmecánica 20
    - Supervisor de metalmecánica 1
    - Operarios 19



- Carpintería 8
  - Supervisor de carpintería
  - Operarios 7
- Bodega 1
  - Bodeguero
- Instalación 4
  - Jefe de Instalación 1n
  - Instaladores 3
- Servicios y Mantenimiento 3
  - Chofer 1
  - Conserje 2

#### *Gerencia de Negocios*

- Comercial 7
  - Jefe Negocios 1
  - Coordinador comercial 2
  - Asesores comerciales 2
  - Diseñadores Industriales 2
- Innovación y Desarrollo 1
  - Jefe de innovación 1

En este crecimiento se ha puesto énfasis por parte de sus líderes en la tecnología e infraestructura de la empresa, cuentan con maquinaria, herramientas, insumos, materia prima y consumibles de muy buena calidad y el mercado ayuda a cumplir con las exigencias de calidad de sus productos; sin embargo, en todo este proceso de crecimiento se ha descuidado el talento



humano, al momento la empresa no ha establecido medidas para evaluar la productividad por tal motivo es necesario evaluar la eficiencia, eficacia y productividad de la gestión del talento humano.

Por lo que se plantea el siguiente objetivo: Evaluar la incidencia de la Auditoría de Gestión del talento humano en la productividad de la Empresa Racks del Pacifico Rapac Cía. Ltda.

### **Desarrollo**

*Eficacia, eficiencia y productividad en el uso de los recursos de la Empresa Racks del Pacifico Rapac Cía. Ltda*

Talento Humano: Es la predisposición que los individuos presentan para razonar y decidir de manera inmediata la acción responsable ante una determinada situación, en la cual se demuestre sus virtudes, actitudes y los parámetros de una persona inteligente (Talento Humano Faba, 2013).

Su gestión es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño (Gelvez, 2018).

### *Eficacia*

La eficacia como resultado es la capacidad de las personas para llegar a un objetivo propuesto o plasmar un objetivo establecido. En efecto se manifiesta que la eficacia quiere decir que el propósito a que se aspira puede lograrse bajo condiciones ideales, es decir, que favorezcan al máximo su consecución. Los estudios de eficacia y efectividad no incluyen recursos. Para que haya eficiencia el proceso tiene que ser efectivo; el más eficiente es el que mejor relación recursos-resultados presenta (George y Laborí, 2017).



Se define como la capacidad de lograr el efecto deseado sin incurrir en derroche de insumos cuando se trata de un producto o energía si es en servicios en el sentido de competente y cumplir su cometido sin que se prive para ello los recursos o los medios empleados (Killian, 2014). La eficacia apunta a la realización de actividades que lleven al logro de los objetivos hacer las cosas correctas (Rodríguez-Aguilera, 2012).

### *Eficiencia*

La eficiencia es la utilización correcta y con la menor cantidad de recursos para conseguir un objetivo o cuando se alcanza más objetivos con los mismos o menos recursos. Se define como la relación entre el vector insumo sean estos la cantidad calidad especie y tiempo con el vector producto sean estos los mismos, durante el subproceso estructurado, de conversión de insumos en productos; es decir la capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles (Killian, 2014). Típicamente se asocia con una relación entre medios y fines. Se propone que un programa es eficiente si cumple sus objetivos al menor costo posible (Franco, 2012).

Por otra parte, se establece que el estudio de la eficiencia en el sector público resulta más complejo que el estudio de la eficiencia en el sector privado, debido a que la medición de eficiencia en el sector público implica un mayor esfuerzo en la identificación de las variables relevantes (Zamora y Navarro, 2014).

### *Productividad*

La productividad es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, costes) durante un periodo determinado. Por ejemplo, cuanto produce al mes un trabajador o cuánto produce una maquinaria.



Sin embargo, se establece el concepto de productividad como Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial, etc. Mientras tanto en economía representa la relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc. La productividad de la cadena de montaje es de doce televisores por operario y hora.

En síntesis, se aclara que la función de que la productividad del trabajo se convierta en un aspecto central en el proceso de la planificación empresarial, se considera oportuno realizar algunas precisiones con relación a dicho indicador, para lo que se tomará como base varias ideas esenciales (Pozo y Kidito, 2014).

En general se puede decir que existen muchos factores que afectan la productividad y el desempeño laboral del profesional en salud, dentro de lo que es inevitable mencionar el clima organizacional. El cual es, en realidad, un fenómeno multidimensional que engloba un conjunto de políticas, prácticas y procedimientos particulares y que muchas veces se convierte en una herramienta de utilidad para adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la organización (Lazo y Roldán, 2015; Reyes , 2017).

#### *Productividad de la mano de obra línea comercial*

Los registros correspondientes a las producciones semestrales del año 2017, tanto para la actividad de la línea comercial como para la línea industrial son descritos a continuación.

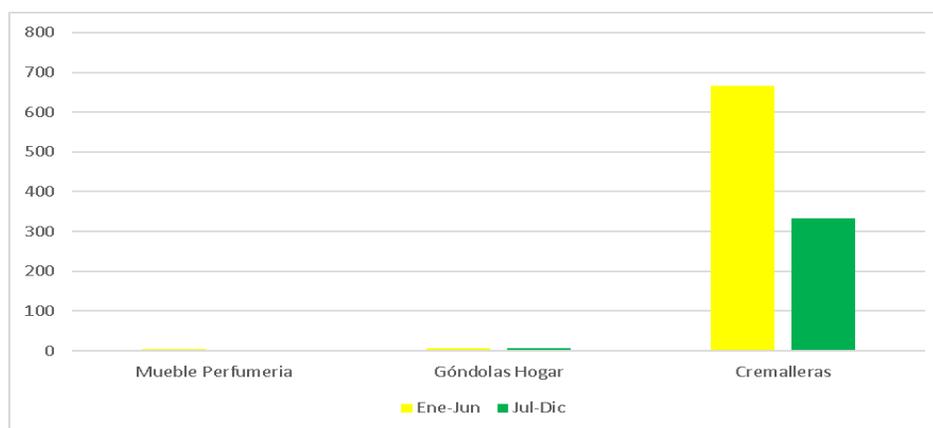


**Tabla 1.** Productividad de la línea comercial año 2017.

semestre/producto	Unidades producidas	mano de obra	productividad
<b>enero a junio</b>			
mueble perfumería	72	15	4,80
góndolas hogar	120	17	7,06
cremalleras	2000	3	666,67
<b>julio a diciembre</b>			
mueble perfumería	4	4	1,00
góndolas hogar	120	17	7,06
cremalleras	1000	3	333,33

La mayor productividad de la línea comercial se obtuvo en el primer semestre. (Unidades producidas/ mano de obra) por producto: Por cada hombre la productividad fue de 4,80 Muebles de Perfumería, Góndolas 7,06, y Cremalleras 667,67 unidades. Es decir, eso es lo que produce un hombre en el primer semestre. En el segundo semestre la productividad por hombre es: Muebles de Perfumería 1,00, Góndolas 7,06 y Cremalleras 333,33 unidades. La razón principal de que la productividad sea mayor en el primer semestre en relación al segundo radica en que se produce a escala.

**Figura 1.** Comportamiento semestral línea comercial, 2017.



La productividad solo en las góndolas es la misma. En cuanto a los muebles de perfumería y cremalleras la productividad es menor en el segundo semestre por cuanto no se produce a escala.



Sus productividades entre los dos semestres en la línea comercial varían muy poco, pero se vendió casi la mitad en el segundo semestre en relación al primer semestre. Esto se da por cuanto la empresa vende proyectos.

*Productividad de la mano de obra línea industrial*

Considerando los datos informales semestrales del año 2017, para tres productos prioritarios de la línea industrial se obtuvieron los siguientes indicadores de productividad.

**Tabla 2.** *Productividad de la línea industrial año 2017.*

Semestre/producto	Unidades producidas	Mano de obra	Productividad
<b>enero a junio</b>			
marcos	250	4	62,50
vigas	600	4	150,00
bandejas	300	2	150,00
<b>julio a diciembre</b>			
marcos	250	4	62,50
vigas	1000	4	250,00
bandejas	400	2	200,00

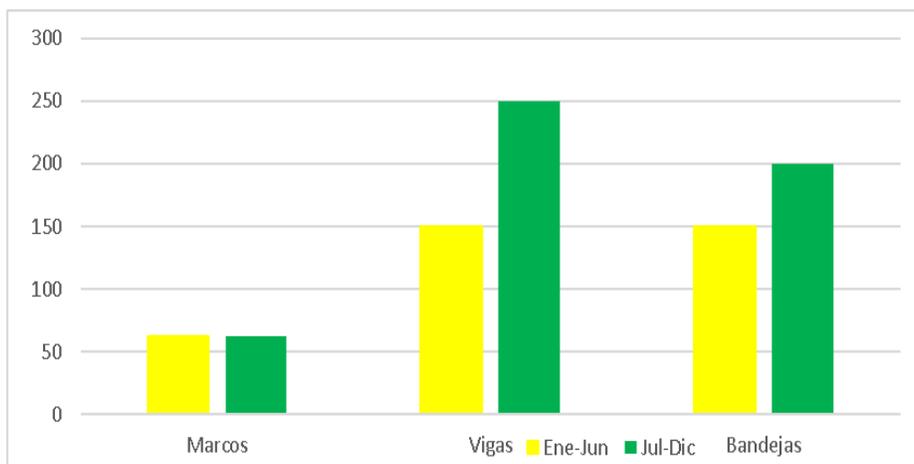
Como se observa en la Tabla 2, la mayor productividad de los productos industriales seleccionados se presenta en el segundo semestre a pesar que se cuenta con el mismo número de trabajadores. Obteniéndose la productividad por semestre (Unidades producidas/ mano de obra) por producto lo siguiente: la productividad semestral en marcos es de 62,50, de viga es de 150,00 y las bandejas la productividad es de 150,00 esto se refiere en cuanto a lo que produce un hombre semestralmente. Debe tenerse presente que la productividad es variable por cuanto se trabaja por proyectos.

La productividad para marcos en el primer semestre es de 62,50 por hombre en los dos semestres su productividad es la misma. En las vigas en el segundo semestre la productividad es de 250,00 vigas por hombre, mayor en un 40% que la productividad del primer semestre y con



respecto a las bandejas el segundo semestre tiene una productividad de 200 bandejas por hombre en relación al segundo semestre es un 25% mayor. Esto se da por que la empresa mantiene a sus obreros por cuanto esta trabaja en base a proyectos.

**Figura 2.** Comportamiento semestral línea industrial, 2017.



### Ausentismo

El porcentaje de las horas ausentes tomando como base las horas normales de trabajo en la empresa son las siguientes.

**Tabla 3.** Comportamiento del ausentismo durante el año 2017.

horas no trabajadas	horas a trabajar	porcentaje de ausentismo
<b>enero-junio</b> 960,44	45600	2,11
<b>julio-agosto</b> 1058,62	67680	1,56

El ausentismo para el primer semestre fue de 2,11% y para el segundo semestre fue de 1,56%. Fue porcentualmente el 0,54% más de ausentismo el primero en relación al segundo semestre. Es decir, el ausentismo no incidió en la productividad en ninguno de los dos semestres.



*Estrategias para corregir y elevar el desempeño del personal de la empresa racks del pacífico RAPAC cía. LTDA*

*Genéricas*

La empresa debe concentrarse en una o dos líneas de productos, teniendo en consideración que no se puede fallar en este mercado para lo cual se deben establecer políticas coherentes con ese fin.

*Externas*

Implantar normas de calidad total para conseguir el mejoramiento continuo de los procesos. La ISO 9001-2000, norma UNE 66175: 2003 “Guía para la implantación de sistemas de indicadores”.

*Internas*

Dentro de las líneas establecidas debe intensificarse el desarrollo de nuevos productos, con el propósito de ayudar a la empresa a encontrar sus factores estratégicos críticos y apoyarla en los cambios organizacionales.

**Conclusiones**

1. La Gerencia General, Administrativa y Coordinación de Sistema no cuentan con una planificación estratégica donde se encuentren procesos de seguimiento, normas relacionadas al ámbito administrativo, no se proporciona la información. Al no haberse realizado esto se dificulta el proceso de seguimiento, control y evaluación.
2. El nivel de productividad informal reflejado en datos que proporcione la empresa de la mano de obra en el área industrial y comercial se debe a la producción en escala y a la oferta de proyectos más no a una medición de indicadores de productividad.



3. La empresa no dispone de un plan estratégico tampoco posee estrategias ya sean genéricas, externas o internas, sin embargo, las fortalezas como buen ambiente laboral, conocimiento del mercado y calidad del producto son superiores a sus debilidades.

### **Recomendaciones**

Establecer un proceso en la empresa de control interno que incluya los planes, programas y proyectos a quienes deberá aplicar auditorías de gestión semestral y anual.

Es prioritario la realización de un plan estratégico a mediano y corto plazo con la activa participación de personal interno, así como de clientes, proveedores e instituciones relacionadas con el sector empresarial.

Implementar un sistema de indicadores de productividad que permitan evaluar el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa, mejorar el servicio y elevar la productividad del personal.

Efectuar un plan de estrategias y un sistema de control interno que permita resguardar los recursos de la empresa, así como evitar pérdidas por negligencia o detectar desviaciones que se presenten en la empresa.

### **Referencias bibliográficas**

Franco, E. C. (2012). Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES). Santiago, Chile: INDES.

Killian, Z. (2014). *Planificación y control de la producción pública. España: Lito Formas.*

Reyes. (2017). *Evaluación del Desempeño*



Rodríguez- Aguilera (2012). *Eficacia y Eficiencia, premisas indispensables para la competitividad. Holguín, Cuba: Centro de Información y Gestión Tecnológica*

George, R., & Laborí , R. (2017). *Aspectos teóricos sobre eficacia, efectividad y eficiencia en los servicios de salud. Revista Información Científica, 96(6).*

*Recuperado el 7 de Abril de 2018, de*

*<http://www.revinfocientifica.sld.cu/index.php/ric/article/view/1795>*

Talento Humano Faba. (5 de Marzo de 2013). *Recuperado el Marzo de 2018, de*

*<http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html>*

