



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

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORIA CPA**

**TEMA: "POLÍTICAS DE CONTROL PARA RECURSOS
HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE
RECURSOS DE COMUNIKT S.A. EN EL 2010"**

AUTORA: SILVIA GABRIELA CARRERA NÚÑEZ

TUTOR: ECON. RAFAEL MEDINA

AMBATO – ECUADOR

2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema: “POLÍTICAS DE CONTROL PARA RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE RECURSOS DE COMUNIKT S.A. EN EL 2010” desarrollado por Gabriela Carrera, estudiante de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos mínimos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación, de la Universidad Técnica de Ambato.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo de Académico - UTA.

Ambato, 10 de Diciembre del 2012

EL TUTOR

.....
Econ. Héctor Rafael Medina Salcedo

AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Yo, Silvia Gabriela Carrera Núñez, con cédula de ciudadanía No 180447685-7, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el informe investigativo, bajo el tema: “POLÍTICAS DE CONTROL PARA RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE RECURSOS DE COMUNIKT S.A. EN EL 2012”, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis de datos y resultados son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor(a) de este trabajo de Investigación.

Ambato, 10 de Diciembre del 2012

AUTORA

.....

Silvia Gabriela Carrera Núñez

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El tribunal de grado, aprueba el Trabajo de Graduación sobre el tema: "POLÍTICAS DE CONTROL PARA RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE RECURSOS DE COMUNIKT S.A. EN EL 2010" , elaborado por Silvia Gabriela Carrera Núñez egresada de la Facultad de Contabilidad y Auditoría el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 10 de Diciembre del 2012

Para constancia firma

.....

Ing. Mejía Vayas Carlos Vinicio

PROFESOR CALIFICADOR

.....

Ing. Guevara Correa Orlando Marcelo

PROFESOR CALIFICADOR

DEDICATORIA

La presente investigación dedico al Señor por brindarme la oportunidad de vivir, a mi familia por contar siempre con su apoyo incondicional, a la Universidad Técnica de Ambato por abrirme sus puertas para alcanzar mis metas.

Gaby

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi tutor Econ. Rafael Medina a los directivos y personal de Comunik S.A. a Leonardo por su valiosa ayuda incondicional en mi formación profesional.

Gaby

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDO

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDO	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2.1. Contextualización	2
1.2.2. Análisis crítico.....	4
1.2.3. Prognosis.....	5
1.2.4. Formulación del problema	5
1.2.5. Preguntas directrices	5
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	6
1.4. OBJETIVOS.....	7
1.4.1. Objetivo General.....	7
1.4.2. Objetivos Específicos	7
CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO	8
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	8
2.2. FUNDAMENTACIONES	10
2.2.1. Fundamentación filosófica	10
2.2.2. Fundamentación legal	11
2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	16
2.3.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema.....	16
2.3.1.1 Marco conceptual variable independiente.....	16

2.3.1.2. Marco conceptual variable dependiente	26
2.4. HIPÓTESIS.....	38
2.5. SEÑALAMIENTO VARIABLES DE LA HIPÓTESIS.....	38
CAPÍTULO III.....	39
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.1. ENFOQUE	39
3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	40
3.2.1. Investigación de campo	40
3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN	41
3.3.1. Investigación explicativa	41
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	41
3.4.1. Población.....	41
3.4.2 Muestra.....	43
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	43
3.5.1. Variable independiente: Políticas de control para recursos humanos.....	44
3.5.1. Variable dependiente: Recursos.....	45
3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	46
3.6.1. Plan para la recolección de información	46
3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS.....	47
3.7.1. Plan de procesamiento de información.....	47
3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados.....	49
CAPÍTULO IV	51
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	51
4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	51
4.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	51
4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	64
4.3.1. Planteamiento de la hipótesis.....	64
4.3.2. Determinación del Nivel de Significancia.....	65
4.3.3. Encontrar los grados de libertad	65
4.3.4 Determinación chi Cadrado crítico.....	66

4.3.5 Determinación de la frecuencia esperada y tabla de contingencia	66
4.3.6 Cálculo Chi Cuadrado.....	68
4.3.7 Regla de Decisión.....	69
4.3.8 Conclusión.....	69
CAPÍTULO V	70
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	70
5.1. CONCLUSIONES	70
5.2. RECOMENDACIONES.....	71
CAPITULO VI	72
PROPUESTA.....	72
6.1. DATOS INFORMATIVOS	72
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	73
6.3. JUSTIFICACIÓN.....	75
6.4. OBJETIVOS.....	76
6.4.1. Objetivo General	76
6.4.2. Objetivos Específicos	76
6.5.2. Factibilidad Legal.....	77
6.5.3. Factibilidad Organizacional.....	77
6.5.4. Factibilidad Socio – Cultural	77
6.6. FUNDAMENTACIÓN.....	77
6.6.1. Fundamentación Legal	77
6.6.2. Fundamentación Científico- Técnico	77
6.6.2.1 Auditoria De Gestión.....	77
6.6.2.2. Recursos.....	84
6.6.2.3 Flujogramas-Símbolos.....	86
6.6.2.4 LAS FASES DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN	89
6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA	102
6.8.1. Descripción.....	102
6.9. EVALUACIÓN.....	103
BIBLIOGRAFÍA	171
LINKOGRAFIA	173

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Técnicas utilizadas	19
Tabla N° 2 Nómina oficial del personal de ventas de Comunikt S.A.	42
Tabla N° 3 Operacionalización de las variables	44
Tabla N° 4 Operacionalización de las variables	45
Tabla N° 5 Procedimiento de recolección de información	47
Tabla N° 6 Cuantificación de resultados.....	48
Tabla N° 7 Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones.....	50
Tabla N° 8 Método de contratación	52
Tabla N° 9 Actividades a realizarse	53
Tabla N° 10 Incentivos al mejor desempeño	54
Tabla N° 11 Capacitaciones	55
Tabla N° 12 Políticas de control	56
Tabla N° 13 Evaluaciones continuas.....	57
Tabla N° 14 Infraestructura adecuada.....	58
Tabla N° 15 Tecnología Moderna.....	59
Tabla N° 16 Relaciones intrapersonales	60
Tabla N° 17 Cargo acorde sus habilidades	61
Tabla N° 18 Auditoría de Gestión	62
Tabla N° 19 Personal comprometido con la institución	63
Tabla N° 20 Matriz de Frecuencia Observada.....	67
Tabla N° 21 Matriz de Frecuencia Esperada	67
Tabla N° 22 Contingencia.....	68
Tabla N° 23 Costo:	73
Tabla N° 24 Diagrama de Flujo	87
Tabla N° 25 Modelo Operativo	101
Tabla N° 26 Matriz Evaluación	104
Tabla N° 27 Matriz de Riesgos	136
Tabla N° 28 Programa de Auditoría.....	138
Tabla N° 29 Indicadores de Recursos Humanos.....	140
Tabla N° 30 Cuadro Foda.....	144
Tabla N° 31 Nivel de Confianza.....	154
Tabla N° 32 Nivel de riesgo.....	154
Tabla N° 33 Evaluación de Riesgos	166
Tabla N° 34 Información y Comunicación	168
Tabla N° 35 Supervisión.....	169

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Árbol de problemas	4
Figura N° 2 Administración de Recursos Humanos	17
Figura N° 3 Categorización de variables	35
Figura N° 4 Superordinación conceptual variable independiente	36
Figura N° 5 Superordinación conceptual variable dependiente.....	37
Figura N° 6 Representación gráfica de resultados	48
Figura N° 7 Método de contratación.....	52
Figura N° 8 Actividades a realizarse	53
Figura N° 9 Incentivos al mejor desempeño.....	54
Figura N° 10 Capacitaciones.....	55
Figura N° 11 Políticas de control.....	56
Figura N° 12 Evaluaciones continuas	57
Figura N° 13 Infraestructura adecuada	58
Figura N° 14 Tecnología Moderna	59
Figura N° 15 Relaciones intrapersonales	60
Figura N° 16 Cargo acorde sus habilidades.....	61
Figura N° 17 Auditoría de Gestión	62
Figura N° 18 Personal comprometido con la institución	63
Figura N° 19 Verificación de la hipótesis.....	68
Figura N° 20 Administración y ejecución.....	102
Figura N° 21 Organigrama	117
Figura N° 22 Organigrama	125
Figura N° 23 Organigrama	152

RESUMEN EJECUTIVO

En el capítulo I, se menciona el problema de investigación, identificando las causas y los efectos del no establecer gestión financiera en la empresa en la empresa, motivo de la investigación para establecer metodología adecuada y determinar las actividades claves en los procesos, y de esta manera obtener información relevante que ayude a tomar decisiones, tanto económicas como gerenciales.

En el capítulo II, trata en si el marco teórico que servirá de herramienta de ayuda conceptual para el desarrollo de la presente tesis, mencionando antecedentes investigativos acerca del tema y la Parte tanto filosófica como legales en la que se encuentra la empresa actualmente.

En el capítulo III, se menciona la metodología a utilizarse en el presente trabajo, la operacionalización de las variables, en la cual se detalla tanto la variable dependiente como la independiente objeto de estudio, con sus categorías, indicadores, ítems básicos, y el instrumento o técnica a utilizarse para medir estas variables.

En el capítulo IV, es en donde se interpretan los resultados obtenidos a través de la aplicación de encuestas al personal que labora en la empresa artesanal en la cual se aplica el trabajo de investigación, con su respectiva ponderación y presentación gráfica de cada una de las preguntas.

En el capítulo V, se establecen las conclusiones y recomendaciones que luego de realizar la investigación y con el objetivo de aplicar la propuesta se desea alcanzar la utilización de manera adecuada de una herramienta necesaria que guie a la empresa a organizar su información económica y pueda establecer decisiones y correctivos de forma oportuna.

En el capítulo VI, se establece la metodología a tomarse para llevar a cabo una adecuada gestión en la empresa, resumido en la propuesta.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de las políticas de control para recursos humanos es ayudar a las personas y a la empresa a lograr sus metas, el considerable reto de los cambiantes entornos legales genera una revisión fundamental de la gestión administrativa, con este marco de referencia, las políticas de control para recursos humanos debe contribuir al desarrollo de la empresa, dentro de los parámetros éticos y en una forma socialmente responsable, por tanto el ciclo del empleo contempla una clara comprensión de los puestos que existen en la organización .

En ese punto el departamento de recursos humano tiene como objetivo ayudar a seleccionar a las personas que se requiera para que la empresa logre sus objetivos, de esta manera la preparación y selección de personal tendrá importancia crucial, en Comunikt S.A. para generar un desarrollo organizacional sostenible se fundamentara en una filosofía proactiva que contribuyan a crear un ambiente en el que la fuerza del trabajo competitivo y que sea productiva gracias a una buena relación entre el personal y los clientes.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

“Políticas de control para recursos humanos y su incidencia en la disminución de recursos de Comunikt S.A. en el 2010”

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

✓ **Macro**

En Ecuador se encuentran varias distribuidoras que brindan el servicio de telefonía móvil de Telefónica Movistar, entre las que se destacan: Movilfonica, Cybercell, Teccell, en Ambato lidera Comunikt S.A. por su desenvolvimiento satisfactorio resaltándose de la competencia; demostrando con su trayectoria ser una empresa productora de empleos para muchas familias directa e indirectamente, por esta razón se observa la necesidad de implementar las políticas de control, siendo de vital importancia no solo para Comunikt S.A. sino para el resto de las existentes optimizando las operaciones y procesos.

Desde allí Comunikt S.A. sigue desarrollándose aceleradamente expandiéndose en ciudades de todo el país.

✓ **Meso**

En la ciudad de Ambato se produce el fenómeno descrito debido a que se encuentra en el centro del país siendo una zona comercial y económicamente activa donde prolifera toda clase de negocios.

La comercialización en Ambato está compuesta principalmente por pymes; Comunikt S.A. es una de las escasas empresas que se encuentra en niveles superiores por ello exige tener control por

medio de la implantación de políticas con la finalidad de preservar recursos.

✓ **Micro**

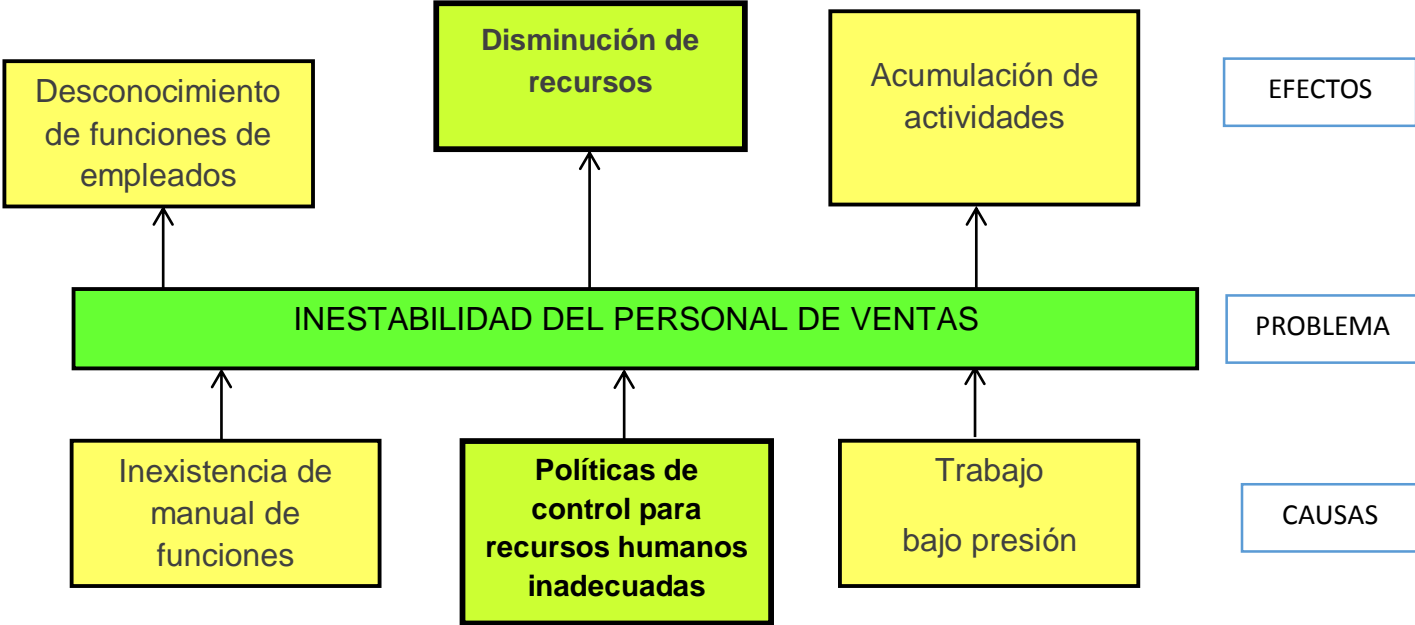
Comunikt S.A. fue creada en 2006 está ubicada en la provincia de Tungurahua cantón Ambato, parroquia La Matriz, calle Mera y Sucre, en lo referente a la gestión esta empresa no tiene políticas de control para recursos por este motivo las operaciones no son controladas ni vigiladas repercutiendo en las actividades de quienes laboran.

En el departamento de Recursos Humanos no se ha creado políticas para el correcto control de recursos; siendo la gestión ineficaz provocando incumplimiento por los empleados y por ende pérdidas en la empresa.

Las ventas también se ven afectadas con la inestabilidad del personal encargado puesto que no existe permanencia de los vendedores y esto conlleva a que no exista eficiencia, eficacia de las operaciones pero sobre todo la insatisfacción de los clientes.

1.2.2. Análisis crítico

Figura N° 1 Árbol de problemas



Relación causa – efecto

Las políticas de recursos humanos inadecuadas surge por la inexistencia de un manual de políticas derivando la inestabilidad del personal ya que al ser contratados no asimilan correctamente sus respectivas funciones dando como resultado una disminución de recursos provocando que la eficiencia de la empresa sea menor y como resultado la insatisfacción de los clientes.

1.2.3. Prognosis

Con las recomendaciones indicadas para la solución del problema, Comunikt S.A. podría evitar la disminución de las ventas ya que los clientes estarán insatisfechos e inconformes por el desempeño de los nuevos empleados y esto provocará menos ventas y que la utilidad sea reducida.

Si no se da solución a este inconveniente con las correcciones necesarias por última instancia llegaría a la quiebra y posteriormente cierre de la empresa.

1.2.4. Formulación del problema

¿Cómo afectan las políticas de control para recursos humanos inadecuadas en la inestabilidad del personal de ventas provocando disminución de recursos en Comunikt S.A. en el 2010?

1.2.5. Preguntas directrices

¿Se cumple con las políticas de control?

¿El compromiso y la implicación del personal con la institución es?

¿Cree usted que una auditoria de gestión resolverá los problemas existentes en el departamento de ventas?

Delimitación de la investigación

✓ **Campo:** Contabilidad y Auditoría

- ✓ **Área:** Auditoría
- ✓ **Aspecto:** Estabilidad del personal de ventas
- ✓ **Temporal:** Este problema va a ser estudiado en el periodo comprendido desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre del 2012.
- ✓ La presente investigación se realizará desde diciembre del 2010 hasta diciembre del 2012.

Espacial: Esta investigación se realizará en la empresa Comunikt que se encuentra situada en las siguientes jurisdicciones:

Provincia: Tungurahua

Ciudad: Ambato

Parroquia: La Matriz

Calle: Rocafuerte y Mera

(Ver Anexo 2)

1.3. JUSTIFICACIÓN

La investigación a realizarse es importante, para el direccionamiento de la empresa ya que se encarga de medir la eficiencia, economía, ética, e impacto además evaluar la satisfacción de los clientes.

La finalidad de este estudio es apoyar al desarrollo de la institución mediante el desarrollo de una auditoria de gestión para recursos humanos la misma que contribuya adecuada utilización de los recursos de Comunikt S.A.

Finalmente este proyecto es factible y viable ya que se cuenta con el tiempo suficiente para su desarrollo, con acceso directo a las fuentes de información, la posibilidad de aplicar los diferentes instrumentos de investigación, la disponibilidad de recursos humanos, materiales, tecnológicos y sobre todo se cuenta con toda la voluntad para resolver el problema existente en dicha entidad.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

Evaluar las políticas de control para recursos humanos de Comunikt S.A. mediante normas y procesos para disminuir la inestabilidad del personal de ventas.

1.4.2. Objetivos específicos

- ✓ Estudiar las políticas de control para recursos humanos de la empresa y sus resultados, creando estabilidad dentro del personal.
- ✓ Identificar la correcta la utilización de los recursos para posesionarse en primer lugar en el mercado de telecomunicaciones siendo su principal fortaleza el talento humano.
- ✓ Proponer una Auditoría de Gestión para el mejoramiento de la estabilidad del personal de ventas y la utilidad de Comunikt S.A.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para la realización de la presente investigación se aplicó la técnica de observación en la biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, una vez realizada la búsqueda para el desarrollo de la presente investigación, no se cuenta con trabajos similares pero a partir de casos auditados a otro tipo de empresas son una industria textil, de calzado, una Cooperativa de Ahorro y Crédito, una empresa de Arquitectura etc., y en ningún caso en el área comercial.

En la tesis de **José Viteri (2009: 64)**, el manejo empresarial en la actualidad no utiliza indicadores de gestión.

- ✓ Para optimizar las actividades se debe implementar todos los indicadores ya que es una medición de la gestión.
- ✓ Se manifiesta la actual situación financiera de la empresa es buena, lo que evidencia conformismo.
- ✓ La información financiera no es eficiente, lo que permite seguir trabajando en el mercado.
- ✓ En la empresa no existe una gestión financiera integral que permita comprometerse con la competitividad.
- ✓ En la empresa las decisiones que se toman no son programadas.
- ✓ No se cuenta con adecuado proceso de toma de decisiones, es decir el flujo comunicativo y participativo no tiene un orden.
- ✓ La toma de decisiones no es grupal, por tanto no se tiene una mejor perspectiva de las ideas de mejoramiento.

- ✓ La toma de decisiones no se realiza en base a resultados cuantitativos.
- ✓ En la actualidad las decisiones que se toman no permiten el cumplimiento de las metas y objetivos, lo que ha provocado un estancamiento en el sector industrial.

Según la tesis “La Evaluación del Personal basada en competencias y su impacto en la eficiencia del trabajo en la empresa Maquinaria Naranjo Vásconez Maquinava S.A.” autoría de: Luis Lenin Tisalema Jiménez concluye que:

- Los problemas por falta de reclutamiento adecuado dan como origen a que el personal que ingrese no cubra las expectativas ni los requerimientos.
- El personal posee un conocimiento empírico logrando a través de la experiencia en el trabajo que a su vez se ha vuelto limitado.

A lo que recomienda:

- Al momento de reclutar el personal, este debe ser analizado mediante pruebas de conocimientos básicos, lógicos y técnicos.
- Identificas los candidatos idóneos para llenar los puestos que estén vacantes.

Basándose en los estudios de **Taylor Donald y Glezen William (1988: 30)**, la auditoría ha sido definida de modo general como “un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencia sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico; con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas.

Según **Yanel Blanco (2006: 233)**, la auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos

generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

2.2. FUNDAMENTACIONES

2.2.1. Fundamentación filosófica

Para la explicación científica del problema de investigación se toma como sustento la fundamentación del paradigma cualitativo naturalista el mismo que es considerado como la mejor alternativa para este tipo de investigaciones.

Tomando como referencia a **Dobles, Zúñiga y García (1998 15:16)**, Asume que la realidad no existe fuera para que cada quien la vea y la experimente de la misma manera, sino que el mundo se encuentra y se elabora. El evaluador o investigador mismo constituye parte del fenómeno que estudia.

Basándose en los estudios de **T. D. Cook y CH. S. Reichardt (2005 61)**, La metodología cualitativa, como lo indica su propia denominación tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Buscar un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata de probar o medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible Argumento que diferentes métodos de investigación utilizan para responder a distintas preguntas y desde diversas perspectivas y tipos de datos acordes con la pregunta formulada.

Esto permitirá cuestionar las diferentes maneras de investigación y luego plantear las alternativas de solución realizando explicaciones claras objetivas, concretas y contextualizadas.

2.2.2. Fundamentación legal

En el Código de Trabajo, Registro Oficial 449 del 20 de octubre del 2008.

En el título preliminar, Disposiciones.

Art. 2 Obligatoriedad del trabajo.- El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

En el Plan Nacional del Buen Vivir. En los objetivos 2, 3,6.

En la Constitución Política de la República del Ecuador, Registro Oficial 449, del 20 de octubre del 2008.

En el Título II Derechos, Capítulo Segundo sección octava Derechos del Buen Vivir.

- ✓ Mejorar las capacidades y potencialidades de la población.
- ✓ Mejorar la calidad de vida de la población
- ✓ Garantizar el trabajo estable, justo y digno, en su diversidad de formas

Art. 33 El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y de base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

En la Ley de Seguridad Social, Registro Oficial No. 278 de 18 de marzo de 1998.

Art. 2 Sujetos de protección.- Son sujetos obligados a solicitarla 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:

- a. El trabajador en relación de dependencia;
- b. El trabajador autónomo;
- c. El profesional en libre ejercicio;
- d. El administrador o patrono de un negocio;
- e. El dueño de una empresa unipersonal;
- f. El menor trabajador independiente; y,
- g. Los demás asegurados obligados al régimen del Seguro General Obligatorio en virtud de leyes y decretos especiales.

En la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, Registro Oficial N° 94, del miércoles 23 de diciembre del 2009. En el Título I Impuesto a la Renta, Capítulo VI Contabilidad y Estados Financieros,

Art. 20 Principios Generales.- La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América, tomando en consideración los principios de contables de general aceptación, para registrar el movimiento económico y determinar el estado de situación financiera y los resultados imputables al respectivo ejercicio impositivo.

En el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, Registro Oficial N° 209, del martes 8 de junio del 2010. En el Título I Impuesto a la Renta, Capítulo V De la Contabilidad, Sección I Contabilidad y Estados Financieros, en los Principios de Contabilidad de General Aceptación.

Clasificación y contabilización.- Las fuentes de registro de los recursos, de las obligaciones y de los resultados son hechos económicos cuantificables que deben ser convenientemente clasificados y contabilizados en forma regular y ordenada, esto facilita el que puedan ser comprobables o verificables.

Reconocimiento de costos y gastos.- Los costos y gastos constituyen disminuciones brutas en activos o aumentos brutos en pasivos,

reconocidos y medidos de acuerdo a principios de contabilidad, resultan de las actividades de un ente contable y pueden cambiar el patrimonio de sus propietarios.

Ley de Seguridad Social

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:

- a. El trabajador en relación de dependencia;
- b. El trabajador autónomo;
- c. El profesional en libre ejercicio;
- d. El administrador o patrono de un negocio;
- e. El dueño de una empresa unipersonal;
- f. El menor trabajador independiente; y,
- g. Los demás asegurados obligados al régimen del Seguro General

Obligatorio en virtud de leyes y decretos especiales.

Son sujetos obligados a solicitar la protección del régimen especial del Seguro Social Campesino, los trabajadores que se dedican a la pesca artesanal y el habitante rural que labora habitualmente en el campo, por cuenta propia o de la comunidad a la que pertenece, que no recibe remuneraciones de un empleador público o privado y tampoco contrata a personas extrañas a la comunidad o a terceros para que realicen actividades económicas bajo su dependencia.

Nota: Los textos resaltados en negrita han sido declarados inconstitucionales por el fondo y suspendidos sus efectos por la Resolución 052-2001-RA (R.O. 525-S, 16-II-2005).

Art. 3 Riesgos cubiertos.- El Seguro General Obligatorio protegerá a sus afiliados obligados contra las contingencias que afecten su capacidad de

trabajo y la obtención de un ingreso acorde con su actividad habitual, en casos de:

- a. Enfermedad;
- b. Maternidad;
- c. Riesgos del trabajo;
- d. Vejez, muerte, e invalidez, que incluye discapacidad; y,
- e. Cesantía.

El Seguro Social Campesino ofrecerá prestaciones de salud y, que incluye maternidad, a sus afiliados, y protegerá al Jefe de familia contra las contingencias de vejez, muerte, e invalidez, que incluye discapacidad.

Para los efectos del Seguro General Obligatorio, la protección contra la contingencia de discapacidad se cumplirá a través del seguro de invalidez.

Art. 4.- Recursos del seguro general obligatorio.- Las prestaciones del Seguro General Obligatorio se financiarán con los siguientes recursos:

- a. La aportación individual obligatoria de los afiliados, para cada seguro;
- b. La aportación patronal obligatoria de los empleadores, privados y públicos, para cada seguro, cuando los afiliados sean trabajadores sujetos al Código del Trabajo;
- c. La aportación patronal obligatoria de los empleadores públicos, para cada seguro, cuando los afiliados sean servidores sujetos a la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa;
- d. La contribución financiera obligatoria del Estado, para cada seguro, en los casos que señala esta Ley;
- e. Las reservas técnicas del régimen de jubilación por solidaridad intergeneracional;
- f. Los saldos de las cuentas individuales de los afiliados al régimen de jubilación por ahorro individual obligatorio;

- g. Los ingresos provenientes del pago de los dividendos de la deuda pública y privada con el IESS, por concepto de obligaciones patronales;
- h. Los ingresos provenientes del pago de dividendos de la deuda del Gobierno Nacional con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social;
- i. Las rentas de cualquier clase que produzcan las propiedades, los activos fijos, y las acciones y participaciones en empresas, administrados por el IESS;
- j. Los ingresos por enajenación de los activos de cada Seguro, administrados por el IESS;
- k. Los ingresos por servicios de salud prestados por las unidades médicas del IESS, que se entregarán al Fondo Presupuestario del Seguro General de Salud;
- l. Los recursos de cualquier clase que fueren asignados a cada seguro en virtud de leyes especiales para el cumplimiento de sus fines; y,
- m. Las herencias, legados y donaciones.

Nota: La Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa fue derogada por la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público (Ley 2003-17, R.O. 184-S, 6-X-2003), la misma fue codificada (Codificación 2005-008, R.O. 16, 12-V-2005), y posteriormente derogada por la Ley Orgánica del Sector Público, promulgada a través de la Ley s/n (R.O. 294-2S, 6-X-2010).

SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES

Art. 3.- De conformidad con la Ley Especial de Telecomunicaciones Reformada, los servicios de telecomunicaciones se clasifican en servicios finales y portadores.

Art. 4.- Dentro de los servicios de telecomunicaciones, se encuentran los servicios públicos que son aquellos respecto de los cuales el Estado garantiza su prestación debido a la importancia que tienen para la colectividad. Se califica como servicio público a la telefonía fija local, nacional e internacional. El CONATEL podrá incluir en esta categoría otros

servicios cuya prestación considere de fundamental importancia para la comunidad.

Los servicios públicos tendrán prioridad sobre todos los demás servicios de telecomunicaciones en la obtención de títulos habilitantes, incluyendo la constitución de servidumbres y el uso de espectro radioeléctrico, respetando la asignación de frecuencias establecidas en el Plan Nacional de Frecuencias y tomando en cuenta su uso más eficiente.

2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.3.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema

2.3.1.1 Marco conceptual variable independiente

Control de recursos humanos

Según **Nelson Suarez (2007: Internet)**, Control de Recursos Humanos es el procedimiento administrativo, que consiste en la puesta en práctica de una serie de Instrumentos, con la finalidad de registrar y controlar al personal que labora en una determinada empresa o institución.

Para que las acciones o actividades empresariales se cumplan, es necesario que haya un adecuado registro y control del capital intelectual. Con el control y registro del personal, se trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto.

Los objetivos centrales de esta técnica es controlar las entradas y salida del personal, cumplimiento del horario de trabajo, controlar horas extras, permisos, vacaciones tardanzas, licencias, etc.

Este proceso técnico se aplica desde el momento en que el colaborador ingresa a laborar a la institución, ya que su ingreso debe registrarse en una ficha personal pre elaborada por el área de desarrollo de recursos humanos, complementándose inmediatamente con su tarjeta de asistencia

Según **Mg. Belkis Rodríguez C. (2010: Internet)** Las características del personal influyen en la eficacia del control interno. Así pues, las políticas y prácticas de contratación, la orientación, capacitación, evaluación, asesoramiento, promoción y compensación influyen mucho en el ambiente de control.

Para **Idalberto Chiavenato (1999: 102)** Las políticas surgen en función de la racionalidad, filosofía y cultura organizacionales. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una organización administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción. Ofrecen respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia, y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para aclarar o resolver cada problema.

Figura N° 2 Administración de Recursos Humanos



Fuente: Idalberto Chiavenato
Políticas para los vendedores

Según **R.O. BOYCE (1971: 54)**, Políticas para los vendedores. Los vendedores de una empresa de fabricación son individuos responsables encargados de la importante tarea de lograr ciertos objetivos de venta dentro del plan general de la empresa. Por tanto, es conveniente tratarlos como responsables, en el sentido de control, e incluirles en el sistema de información en la medida en que esto pueda ayudarles a alcanzar los objetivos que se les han fijado. Generalmente, les ayudará a los vendedores recibir un resumen mensual que muestre, para cada uno de sus principales clientes, la situación de pedidos recibidos y pedidos entregados, ambos expresados en valor o volumen, según el tipo de producto o productos que se trate. El informe debe incluir también un breve resumen de las quejas del cliente, y de cómo han sido solucionadas. Periódicamente se debe informar también al vendedor de sus resultados de relación con las tareas fijadas, lo que significa virtualmente en relación con el programa o presupuesto, aunque quizá no expresado en esos términos.

Administración de Recursos Humanos

Para **Idalberto Chiavenato (2007:112)** La administración de recursos humanos (ARH) es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de recursos humanos es un ejecutivo que se encuentra en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, la ARH es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de la organización.

Carácter multivariado de la ARH

La arh es un área interdisciplinaria: comprende necesariamente conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de ingeniería de la seguridad, de medicina del trabajo, de ingeniería de sistemas, de informática, etc. Los asuntos que se suelen tratar en la ARH se relacionan con una multiplicidad enorme de campo del conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, de tecnología del

aprendizaje individual y de cambios organizacionales nutrición y alimentación, medicina, enfermería servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incendios y accidentes, eficiencia y eficacia estadísticas y registros/certificación, transporte para el personal, responsabilidad nivel de supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos diversos.

TÉCNICAS UTILIZADAS EN EL AMBIENTE EXTERNO	TÉCNICAS UTILIZADAS EN EL AMBIENTE INTERNO
Estudio del mercado de trabajo	Análisis y descripción de puestos
Reclutamiento y selección	Valuación de puestos
Investigación de salarios y prestaciones	Capacitación
Relaciones con los sindicatos	Evaluación del desempeño
Relaciones con entidades de formación profesional	Plan de vida y carrera
Legislación laboral	Plan de prestaciones sociales
Etcétera	Política salarial
	Higiene y seguridad
	Etcétera

Tabla N° 1 Técnicas utilizadas

Fuente: Idalberto Chiavenato

Según **Idalberto Chiavenato (2002:6)** La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Control Interno

Para **Gustavo Cepeda (1997:3)** Control, según una de sus acepciones gramaticales, quiere decir comprobación, intervención o inspección. El propósito final del control es, en esencia, preservar la existencia de cualquier organización y apoyar su desarrollo; su objetivo es contribuir con los resultados esperados.

El control interno incluye controles que se pueden considerar como contables o administrativos.

Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es salvaguardar los activos y la fiabilidad de los registros financieros: y deben diseñarse de tal manera que brinden la seguridad razonable de que:

1. Las operaciones se realizan de acuerdo con autorizaciones de la administración.
2. Las operaciones se registran debidamente para:
 - a) Facilitar la preparación de estados financieros de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.
 - b) Lograr salvaguardar los activos.
 - c) Proponer a disposición información suficiente y oportuna para la toma de decisiones.
3. El acceso a los activos solo se permite de acuerdo con autorizaciones de la administración.
4. La existencia contable de los bienes se compare periódicamente con la existencia física y se tomen medidas oportunas en caso de presentarse diferencias.

Compartiendo el criterio de **Adalberto de la Peña Gutiérrez** el control interno es un plan organizativo que en conjunto de métodos y procedimientos aseguren y garanticen la protección de los activos.

Según **Mg. Belkis Rodríguez C. (2010: Internet)** el control interno “Comprende el plan de la organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptados en el negocio, para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas por la gerencia.”

Control

Tomando como referencia a **Fayol, citado por Melinkoff (1990: Internet)**, el control "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativo. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición". El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas.

El control es una función administrativa, es decir es una labor gerencial básica, que puede ser considerada como una de las más importantes para una óptima labor gerencial.

Según **J.M. Rosenberg (2008: 192)** control son procesos que utilizan los directivos para influir sobre las actividades, los acontecimientos y las fuerzas de la organización, para propiciar que los objetivos que se han marcado y las tareas que han repartido se ejecuten de acuerdo con los requerimientos, planes o programas de la organización.

Formulación continua de planes o programas de la organización, reglamentación sanciones, análisis, verificaciones y sincronización.

Para **Rue y Byars (1985:167)** El control administrativo es un proceso para asegurar que las actividades organizacionales vayan de acuerdo con el plan. Se lleva a cabo al comparar el rendimiento real con los estándares u objetivos predeterminados y después al actuar para corregir cualquier desviación del estándar. Sin embargo, como está implícito con la cita anterior, el control es un componente sensible y complejo del proceso de administración.

Auditoría De Gestión

Según **Elcontadoronline (Internet)** La Auditoría de Gestión consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el

grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.

Esta auditoría tiende, entre otros propósitos, a determinar:

- si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades o funciones;
- si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstos de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos; y
- las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

Este tipo de auditoría se dirigirá, en forma selectiva, a actividades y materias que, desde el punto de vista económico o por sus características, se considere conveniente, para lo cual se tomarán como base, los siguientes elementos:

Economía

Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiadas, como al menor costo posible, y de manera oportuna.

Es decir:

- los recursos idóneos;
- en la cantidad y calidad correctas;
- en el momento previsto;
- en el lugar indicado; y
- al precio convenido.

Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que, respecto a los activos fijos tangibles, los inventarios, los recursos financieros y la fuerza de trabajo; no se compre, gaste y pague más de lo necesario.

Para conocer si se cumple lo antes expuesto, el auditor deberá comprobar, entre otros aspectos, si la entidad invierte racionalmente los recursos, a saber, si:

- utilizan los recursos adecuados, según los parámetros técnicos y de calidad;
- ahorran estos recursos o los pierden por falta de control o por deficiencias en las condiciones de almacenaje y de trabajo;
- utilizan la fuerza de trabajo adecuada y necesaria;
- los trabajadores aprovechan la jornada laboral, etc.; y
- si se emplean óptimamente los recursos monetarios y crediticios.

El análisis de los componentes del costo total también puede brindar información útil que permita determinar gastos excesivos, innecesarios e indebidos.

Eficiencia

Se refiere a la relación entre los recursos consumidos (insumos) y la producción de bienes y servicios.

La eficiencia se expresa como porcentaje, comparando la relación insumo – producción con un estándar aceptable (norma). La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos.

Trabajar con eficiencia equivale a decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre bien. Una actividad eficiente maximiza el resultado de un insumo dado o minimiza el insumo de un resultado dado.

Entre otros, debe lograr: Que las normas de consumo o gastos sean correctas y que la producción o los servicios se ajustan a las mismas;

- Que los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos;
- Que las normas de trabajo sean correctas;
- Que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas;
- Que se cumplan los parámetros técnicos – productivos, en el proceso de producción o de servicio, que garanticen la calidad requerida; y
- Que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar y que ésta sea la necesaria y conveniente para la actividad.

Debe tenerse en cuenta que la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no únicamente por la cantidad de producción, sino también por la calidad y otras características del producto o del servicio ofrecido.

El resultado del trabajo del auditor será determinar el grado de eficiencia en la utilización de los recursos humanos, financieros materiales y naturales en el desempeño de las actividades propias de la entidad, basado en consideraciones factibles, de acuerdo con la realidad objetiva del momento en que la entidad realizó su gestión.

Eficacia

Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas y otros efectos que se había propuesto.

Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse:

- que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas; y
- que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

El auditor deberá comprobar el cumplimiento de la producción o el servicio y hacer comparaciones con el plan y los períodos anteriores para determinar progresos o retrocesos. Debe también considerar la durabilidad,

belleza, presentación del producto, si fuese el caso y grado de satisfacción de aquellos a quienes está destinado.

Es recomendable recibir criterios de los clientes sobre los artículos producidos o servicios prestados.

Interrelación de las 3 "E"

Estos tres elementos (Economía, Eficiencia y Eficacia) deben relacionarse ente sí, al ser expuestos los resultados de la entidad en el Informe de Auditoría, tomando en cuenta:

Economía:

Insumos correctos al menor costo.

Eficiencia:

Insumos que producen los mejores resultados

Eficacia:

Resultados que brindan los efectos deseados.

Además, deben incidir sobre el criterio del auditor en cuanto a la costeabilidad o sea la obtención de los efectos deseados al menor costo.

Debe tenerse en cuenta que la auditoría de gestión no constituye un simple análisis económico de la entidad, sino que responde a un examen mucho más profundo al no limitarse sólo a mostrar cifras o explicaciones.

Esta debe comprobar cada elemento y poner al descubierto las prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces, detallando las causas y condiciones que las provocan y el efecto que producen, es decir, el precio del incumplimiento. Asimismo, se deberá tener en cuenta la interrelación de los tres elementos (Economía, Eficiencia y Eficacia) con relación a la planificación, control y uso de todos los recursos de la entidad.

Resulta muy importante comprender con claridad el concepto y alcance de los términos ECONOMÍA, EFICIENCIA Y EFICACIA y cómo se expresan con relación a los recursos humanos, financieros y materiales de que dispone una entidad, pues sólo así el auditor estará en condiciones de preparar un programa encaminado a medir su comportamiento y a valorar su interrelación.

2.3.1.2. Marco conceptual variable dependiente

Recursos de la empresa

Según **Sergi Mateo (2008: Internet)**, Recursos de la empresa. Para tener una visión más completa útil identificar los tres principales tipos de recursos:

1. Tangibles: financieros y físicos.
2. Intangibles: tecnológicos y reputación.
3. Recursos humanos.

Los recursos tangibles son los más fáciles de identificar y evaluar: los estados contables identifican ya valoran los recursos financieros y los activos físicos.

Los recursos intangibles contribuyen mucho más que los tangibles al valor de sus activos totales y suelen ser en su mayor parte indivisibles en los estados financieros de la empresa. Las marcas registradas y otras marcas comerciales son una forma de activos relacionados con la reputación: su valor reside en la confianza que infunden a los clientes.

Al igual que la reputación, la tecnología es un activo intangible cuyo valor no se evidencia con claridad en la mayoría de los balances de las empresas.

Los recursos humanos son los servicios productivos que las personas ofrecen a la empresa, relacionados con sus habilidades, conocimientos y

capacidad para razonar y tomar decisiones. Identificar y evaluar los recursos humanos de una empresa es complejo y difícil.

Las organizaciones confían menos en las calificaciones formales y más en la flexibilidad, potencial de aprendizaje y habilidad para trabajar en equipo.

La cultura organizativa se relaciona con los valores, tradiciones y normas sociales de una organización, que afectan a la destreza y a la motivación de los empleados.

Según **J.M. Rosenberg (2008:353)** Cualquier forma de riqueza que un país explota para producir bienes y servicios (mano de obra, minerales, aceite, etc.)

Recursos humanos. La que mantiene que los individuos no solo quieren ser tratados bien, sino pretenden además ser capaces de contribuir creativamente a las soluciones de la organización para los problemas existentes.

Según **Diccionario de la Lengua Española (Internet)** Un recurso es una fuente o suministro del cual se produce un beneficio.¹ Normalmente, los recursos son material u otros activos que son transformados para producir beneficio y en el proceso pueden ser consumidos o no estar más disponibles.

Desde una perspectiva humana, un recurso natural es cualquier elemento obtenido del medio ambiente para satisfacer las necesidades y los deseos humanos.² Desde un punto de vista ecológico o biológico más amplio, un recurso satisface las necesidades de un organismo vivo.³

El concepto de recurso ha sido aplicado en diversos ámbitos, en particular, con respecto a la economía, biología, ciencias de la computación, manejo del recurso tierra y recursos humanos. Además, está relacionado con los conceptos de competencia, sostenibilidad y conservación ambiental. En aplicación al interior de la sociedad humana, factores comerciales y no

comerciales requieren asignación de recursos por medio de la administración de recursos.

Los recursos tienen tres características principales: 1) utilidad, 2) disponibilidad limitada y 3) potencial de agotamiento o consumo. Los recursos han sido categorizados como bióticos y abióticos, Recurso renovable y no renovable y potencial y real, además de clasificaciones más elaboradas.

Procesos Administrativos

Concepto de Proceso Administrativo

Según **Juan Pablo Amador (2008:24)** Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control.

Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado.

Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.

Gestión

Según **Gestiopolis (2007: Internet)** Del latín gestión, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

Partiendo de dichas acepciones podríamos utilizar como frase que dejara patente las mismas, la siguiente: Pedro ha sido ascendido dentro de su empresa como reconocimiento a la magnífica gestión que ha realizado al frente del área en el que se encontraba trabajando.

Importante es subrayar que la gestión, que tiene como objetivo primordial el conseguir aumentar los resultados óptimos de una industria o compañía, depende fundamentalmente de cuatro pilares básicos gracias a los cuales puede conseguir que se cumplan las metas marcadas.

En este sentido, el primero de los citados puntales es lo que se reconoce como estrategia. Es decir, el conjunto de líneas y de trazados de los pasos que se deben llevar a cabo, teniendo en cuenta factores como el mercado o el consumidor, para consolidar las acciones y hacerlas efectivas.

El segundo pilar básico es la cultura o lo que es lo mismo el grupo de acciones para promover los valores de la empresa en cuestión, para fortalecer la misma, para recompensar los logros alcanzados y para poder realizar las decisiones adecuadas. A todo ello, se une el tercer eje de la gestión: la estructura. Bajo este concepto lo que se esconde son las

actuaciones para promover la cooperación, para diseñar las formas para compartir el conocimiento y para situar al frente de las iniciativas a las personas mejores cualificadas.

El cuarto y último pilar es el de la ejecución que consiste en tomar las decisiones adecuadas y oportunas, fomentar la mejora de la productividad y satisfacer las necesidades de los consumidores.

Es importante resaltar que existen distintos tipos de gestión. La gestión social, por ejemplo, consiste en la construcción de diferentes espacios para promover y hacer posible la interacción entre distintos actores de una sociedad.

La gestión de proyectos, por su parte, es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto disponible.

Otro tipo de gestión es la gestión del conocimiento (proveniente del inglés knowledge management). Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los integrantes de una misma organización.

Por último, cabe destacar que la gestión ambiental abarca el grupo de tareas enfocadas al control del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es una táctica por medio de la cual se establecen acciones de perfil antrópico que influyen sobre el ambiente a fin de conseguir una calidad de vida óptima.

Para **María Isabel Díaz (2010:Internet)** Gestión Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de

realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Gestión es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Se busca fundamentalmente la supervivencia y el crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco que esta determinado por los objetivos y políticas establecidas por un plan estratégico e involucra todos los niveles de responsabilidad de la entidad.

Gestión también comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de dicha entidad.

Según **Lauro Soto, (2005: Internet)**, Empresa es un conjunto de factores de producción coordinados, cuya función es producir y cuya finalidad viene determinada por el sistema de organización económica en el que la empresa se halle inmersa.

En el sistema capitalista o de economía de mercado, el fin de la empresa ha consistido tradicionalmente en la obtención del máximo beneficio o lucro, mientras que en las economías colectivistas con dirección centralizada el fin de la empresa ha consistido en cumplir los objetivos asignados en un plan más general, de ámbito nacional, regional o local.

Esta concepción monista de los objetivos empresariales ha experimentado, sin embargo, cambios importantes en uno y otro sistema durante las últimas décadas. La imagen que habitualmente se tiene de la empresa suele corresponderse con sus aspectos accidentales o externos y no con su verdadero contenido. Pero la empresa es algo más que un simple conjunto de bienes materiales. La empresa es un sistema de coordinación central; una unidad de dirección o planificación.

Según **Idalberto Chiavenato (2006: Internet)**, la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".

Para **Robbins y Coulter**, la administración es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas"

Hitt, Black y Porter, definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional"

Según **Díaz de Castro, García del Junco, Martín Jiménez y Periañez Cristóbal**, la administración es "el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización"

Para **Koontz y Wehrich**, la administración es "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos"

Reinaldo O. Da Silva, define la administración como "un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización"

En este punto, y teniendo en cuenta las anteriores propuestas, planteo la siguiente definición de administración:

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

Esta definición se subdivide en cinco partes fundamentales que se explican a continuación:

Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar: Es decir, realizar un conjunto de actividades o funciones de forma secuencial, que incluye:

Planificación: Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros. En pocas palabras, es decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a lograr.

Organización: Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

Dirección: Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración

Control: Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.

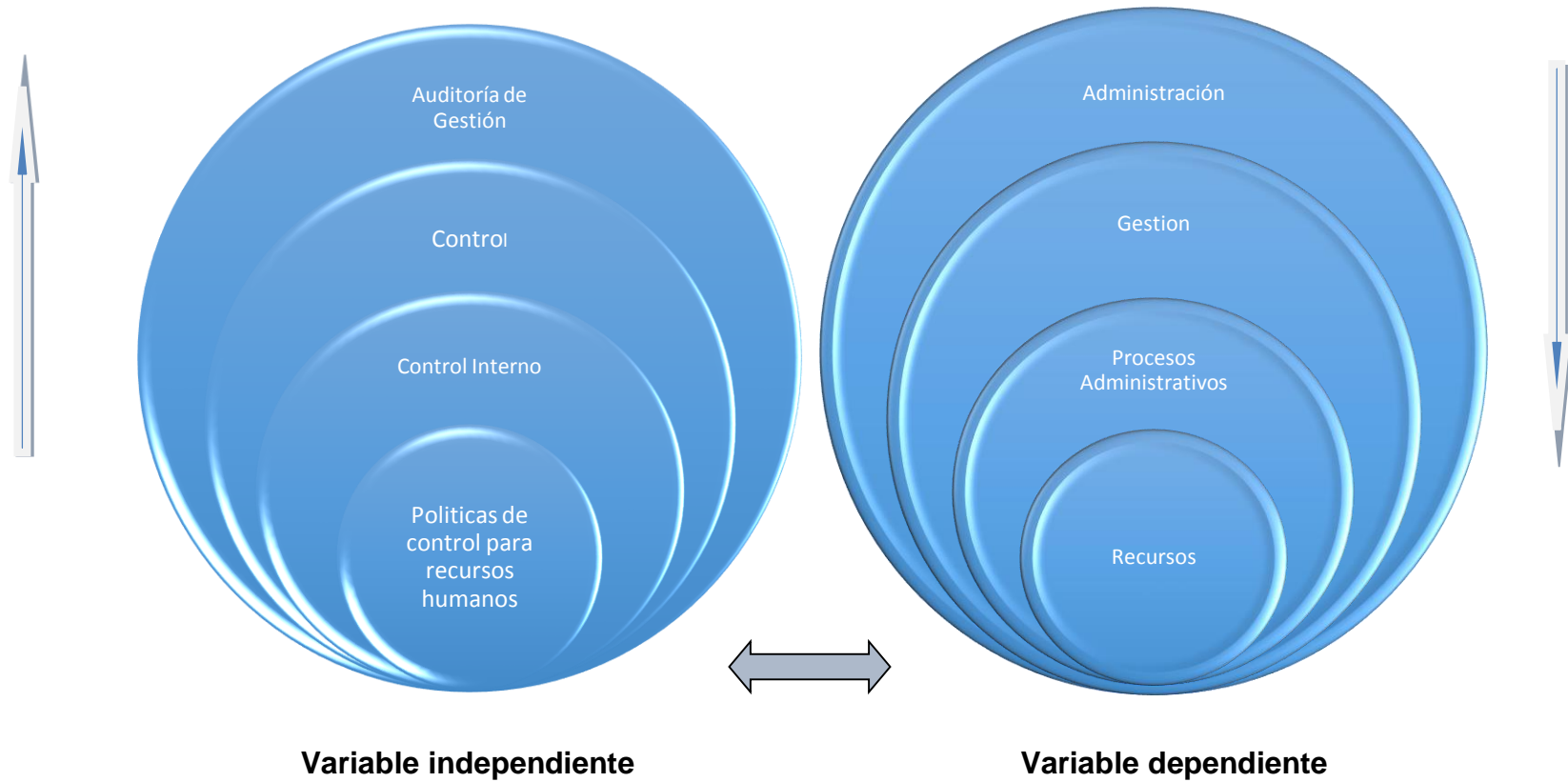
Uso de recursos: Se refiere a la utilización de los distintos tipos de recursos que dispone la organización: humanos, financieros, materiales y de información.

Actividades de trabajo: Son el conjunto de operaciones o tareas que se realizan en la organización y que al igual que los recursos, son indispensables para el logro de los objetivos establecidos.

Logro de objetivos o metas de la organización: Todo el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos y la realización de actividades, no son realizados al azar, sino con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización.

Eficiencia y eficacia: En esencia, la eficacia es el cumplimiento de objetivos y la eficiencia es el logro de objetivos con el empleo de la mínima cantidad de recursos.

2.3. Figura N° 3 Categorización de variables



2.4. Figura N° 4 Superordinación conceptual variable independiente

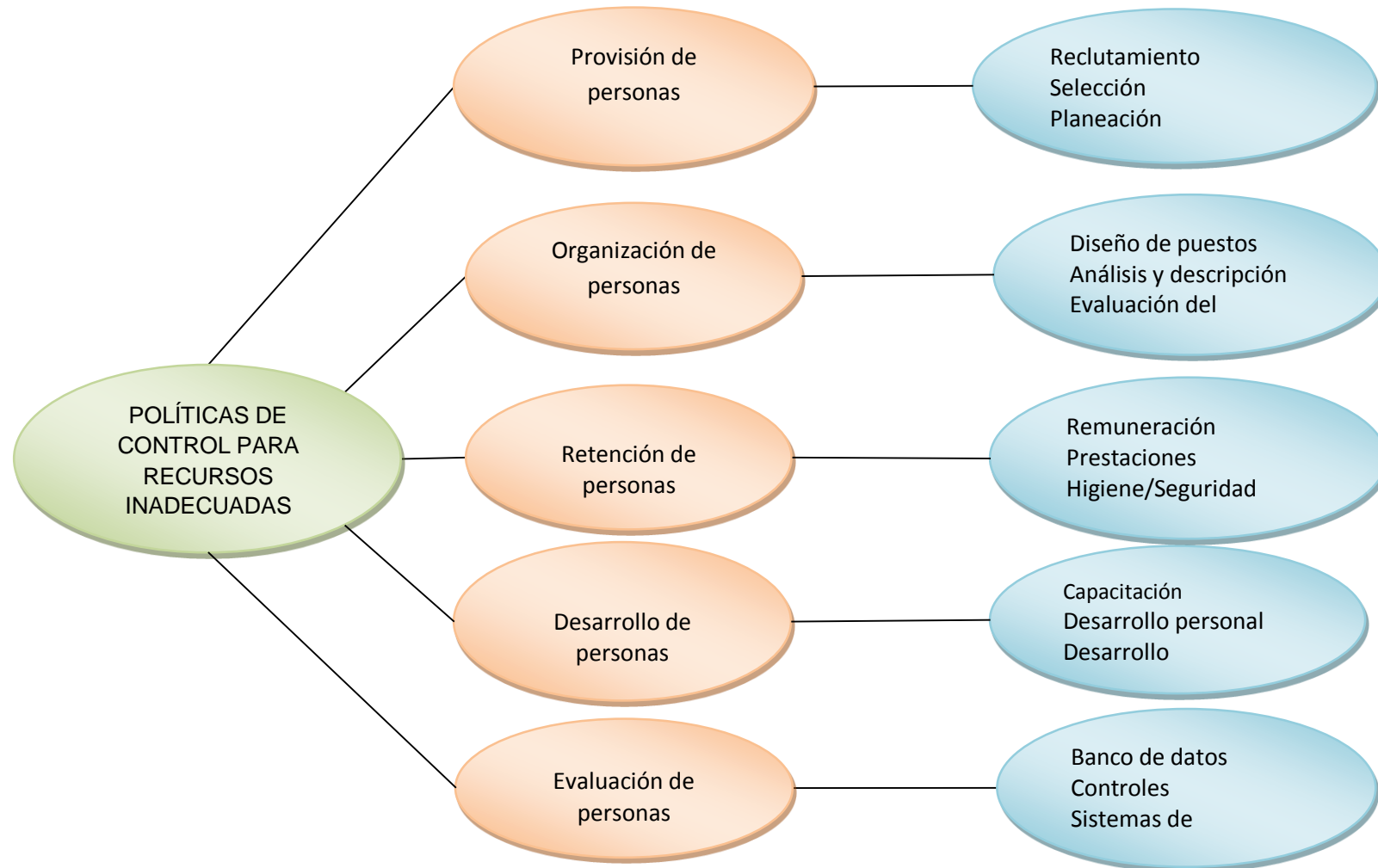
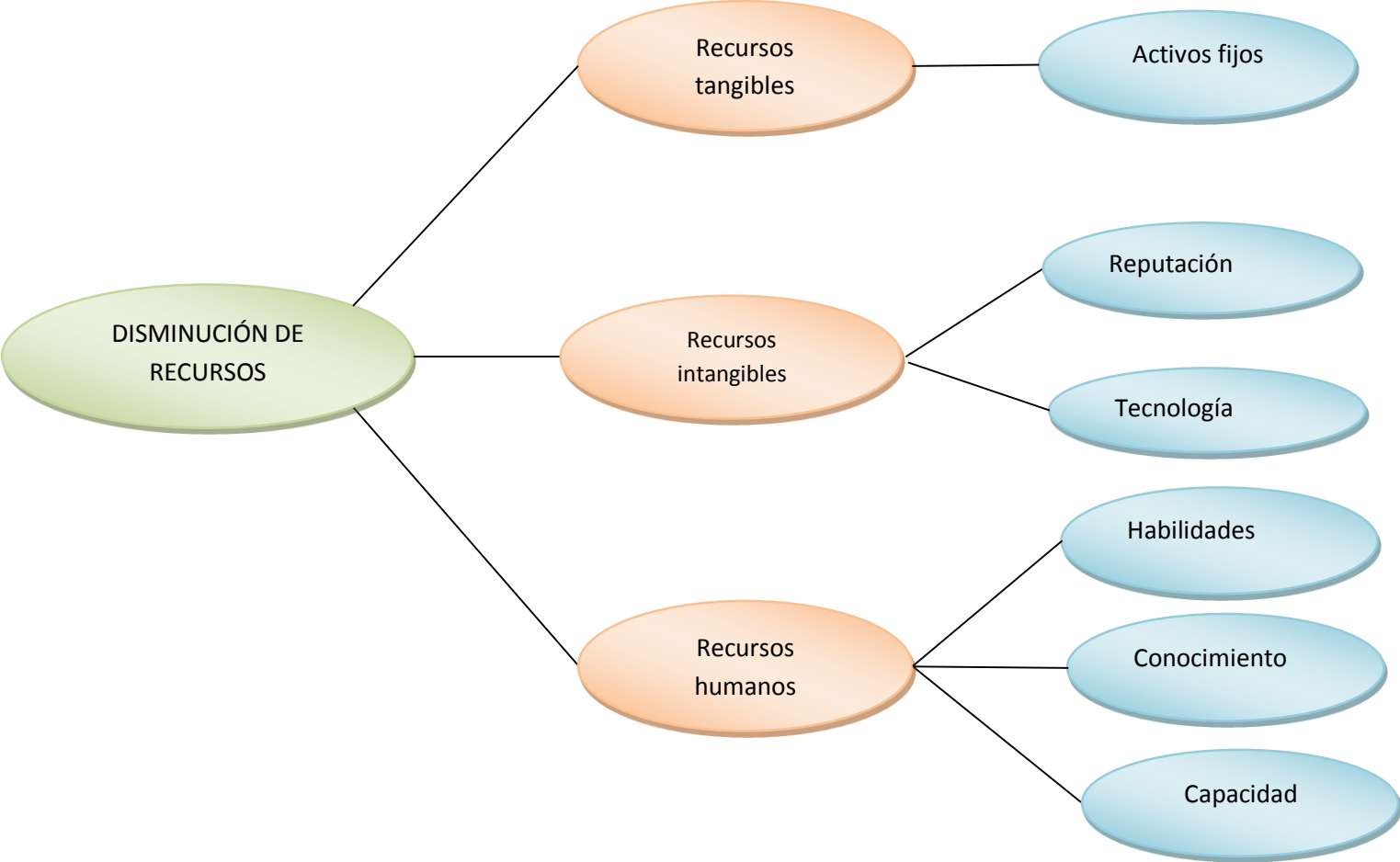


Figura N° 5 Superordinación conceptual variable dependiente



2.4. HIPÓTESIS

Las políticas de control para recursos humanos inadecuadas inciden en la disminución de recursos en Comunikt S.A. de la ciudad de Ambato en el año 2010.

2.5. SEÑALAMIENTO VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

- ✓ **Variable independiente:** Políticas de control para recursos humanos inadecuadas
- ✓ **Variable dependiente:** Disminución de recursos
- ✓ **Unidad de observación:** Comunikt S.A.
- ✓ **Términos de relación:** Efectuar una Mejora

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ENFOQUE

El enfoque escogido para el análisis de la investigación planteada es el cualitativo ya que identifica la naturaleza profunda de las realidades estudiadas, estructura dinámica, aquella que da razón plena del comportamiento y manifestaciones; implica e integra, especialmente donde sea importante.

Basándose en los estudios de **T. D. Cook y CH. S. Reichardt (2005 61)**, La metodología cualitativa, como lo indica su propia denominación tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Buscar un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata de probar o medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible Argumento que diferentes métodos de investigación utilizan para responder a distintas preguntas y desde diversas perspectivas y tipos de datos acordes con la pregunta formulada.

Esto permitirá cuestionar las diferentes maneras de investigación y luego plantear las alternativas de solución realizando explicaciones claras objetivas, concretas y contextualizadas.

Por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones.

La investigación cualitativa da cuenta de la credibilidad de la comunicación, o de los conceptos, o de los beneficios ofrecidos. Los estudios cualitativos observan al individuo encuestado, por un lado, y por otro lado observan el producto, u objeto de la investigación y sobre la que se encuesta y que es el estímulo generador de determinadas conductas entre los individuos. Estas observaciones adquirirán un carácter probabilístico, y, por ende, proyectable al universo en una segunda etapa de la investigación que ya será cuantitativa.

En la concepción dialéctica del conocimiento la teoría que se acepta en el marco de la investigación es la que tiene relación más directa con el tema investigado o la que se desprende de ello.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. Investigación de campo

Según información presentada por La Universidad Metropolitana, Departamento de Didáctica (2003: Internet), La investigación de campo se trata de la investigación aplicada para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado.

El investigador trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que se obtendrán los datos más relevantes a ser analizados son individuos, grupos y representantes de las organizaciones o comunidades.

Fue escogida esta modalidad porque la recolección de datos es directa puesto que existe apertura por parte de quienes están encargados de la entidad a estudiar en el lugar de hechos.

Tomando como referencia a **Luis Herrera y otros (2004: 102)** La investigación bibliográfica es una indagación documental que permite, entre otras cosas, apoyar la investigación que se desea realizar, tomar conocimiento de experimentos ya hechos para repetirlos cuando sea necesario, tiene el propósito de detectar, ampliar, y profundizar diferentes

enfoques, teorías, conceptualizaciones, criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias).

La investigación bibliográfica es propicia para esta investigación porque contamos con recursos bibliográficos los cuales ayudaran a la realización de este trabajo.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Investigación explicativa

Tomando como referencia a **Luis Herrera y otros (2004: 106)**, El nivel explicativo conduce la formulación de leyes realiza investigaciones más complejas que en los niveles anteriores efectúa estudios altamente estructurados; con la finalidad de comprobar experimentalmente una hipótesis para descubrir las causas y detectar los factores determinantes de ciertos comportamientos.

El nivel escogido para la realización del presente proyecto es el explicativo porque en los resultados obtenidos de los cálculos se detallará el efecto deseado.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

En la investigación planteada la población escogida son los empleados del departamento de ventas (vendedores) ya que por ser los que se encuentran directamente ligados con el problema tienen conocimiento para facilitarnos información.

Tabla N° 2 Nómina oficial del personal de ventas de Comunikt S.A.

Nº	NOMBRE Y APELLIDO	OBSERVACIÓN
1	ÁLVAREZ REYES WALTER ANDRÉS	Vendedor
2	ANICETO GARCÉS JUAN PABLO	Vendedor
3	BALLESTEROS SALAZAR WILLIAM MAURICIO	Vendedor
4	DELGADO ANICETO JONATHAN ALEXANDER	Vendedor
5	GAVILÁNEZ ESPINOZA LUIS ALBERTO	Vendedor
6	NÚÑEZ VILLALVA CLAUDIA CECIBEL	Vendedor
7	RAMOS NARVÁEZ ERIKA URALIS	Vendedor
8	BERMEO COELLO VÍCTOR ALFONSO	Vendedor
9	CABEZAS HUERTA CRISTIAN MAURICIO	Vendedor
10	CEPEDA PERUGACHI ANDREA VANESSA	Vendedor
11	GAVILÁNEZ ESPINOZA LUIS ALBERTO	Vendedor
12	JARAMILLO ROMÁN ANITA MARÍA	Vendedor
13	SALAZAR PUENTE JUAN CARLOS	Vendedor
14	HERNÁNDEZ GUAPULEMA PAULINA DEL ROCÍO	Vendedor
15	HIDALGO PALTAN MÓNICA PATRICIA	Vendedor
16	LÓPEZ CAZA MARIANELA FERNANDA	Vendedor
17	MORENO AGUIRRE YAJAIRA STEPHANIE	Vendedor
18	VERA CÓRDOVA KAROL JASMINA	Vendedor

Fuente: Comunikt S.A.

Elaborado por: Gabriela Carrera

3.4.2 Muestra

La presente investigación no requiere el cálculo de una muestra puesto que se trabajará directamente con la población.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Operacionalización de las Variables

Según **Héctor Ávila, (2008: Internet)**, es la definición conceptual y operacional de las variables de la hipótesis pasando de un nivel abstracto a un nivel concreto y específico a efectos de poder observarla, medirla o manipularla, con el propósito de contrastar la hipótesis.

La Definición Conceptual

Cada conceptualización es el resultado de la perspectiva que le da el investigador lo que a su vez se alcanza a través del enfoque teórico y las hipótesis que se planteen.

El sustento teórico para las definiciones conceptuales lo da como marco teórico, en particular lo referente a la definición de términos, donde se ha podido dar diferentes tipos de definiciones como la etimológica, la nominal y la conceptual.

En el momento de la operacionalización de las variables se parte de la definición conceptual, pudiendo llegar a definiciones descriptivas que permitan pasar al siguiente paso: la definición.

3.5.1. Variable independiente: Políticas de control para recursos humanos

Tabla N° 3 Operacionalización de las variables

Políticas de control para Recursos Humanos				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA O INSTRUMENTO
Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una organización administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas.	Provisión	Reclutamiento Selección Planeación	¿Mediante que método fue contratado?	Realización de encuesta para vendedores con cuestionario (anexo 3)
	Organización	Diseño de puestos Análisis y descripción Evaluación del desempeño	¿Cuándo fue contratado le informaron detalladamente las actividades que debía realizar?	
	Retención	Remuneración Prestaciones Higiene/Seguridad	¿Existen incentivos al mejor desempeño?	
	Desarrollo	Capacitación Desarrollo personal Desarrollo organizacional	¿La empresa realiza capacitaciones?	
	Evaluación	Banco de datos Controles Sistemas de información	¿Se hacen evaluaciones continuas en el desempeño laboral?	

Fuente: Comunikt S.A.
Elaborado por: Gabriela Carrera

3.5.1. Variable dependiente: Recursos

Tabla N° 4 Operacionalización de las variables

Recursos				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA O INSTRUMENTO
Un recurso es una fuente o suministro del cual se produce un beneficio. Normalmente, los recursos son material u otros activos que son transformados para producir beneficio y en el proceso pueden ser consumidos o no estar más disponibles. Desde una perspectiva humana, un recurso natural es cualquier elemento obtenido del medio ambiente para satisfacer las necesidades y los deseos humanos.	Tangibles	Edificios Muebles Inmuebles Maquinaria Automóviles Materia Prima Producto	¿La empresa cuenta con una infraestructura adecuada para el trabajo?	Realización de encuesta para vendedores con cuestionario (anexo 3)
	Intangibles	Marcas Reputación Tecnología	¿La empresa cuenta tecnología moderna?	
	Humanos	Habilidades Conocimiento Capacidades	¿Su cargo va acorde a sus habilidades?	

Fuente: Comunikt S.A.

Elaborado por: Gabriela Carrera

3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Metodológicamente para **Luis Herrera E. y otros (2002: 174-178 y 183-185)**, la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.

3.6.1. Plan para la recolección de información

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, se ha determinado realizar un cuestionario considerando los siguientes elementos:

- **Definición de los sujetos:** Las personas a quien va dirigido la encuesta planteada es el personal de ventas ya que por ser el principal factor a estudiarse necesita profundidad en el análisis.
- **Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.** En la presente investigación la técnica a emplearse para el proceso de recolección de información es la encuesta.
- **Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.** De acuerdo con la técnica escogida para la investigación planteada se ha escogido los cuestionarios por ser el instrumento más apto.
- **Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).** Quién colabora en el presente trabajo de investigación sin ninguna remuneración son las señoritas Alicia Carrera y Erika Carrera.
- **Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.** Explicación de cómo, dónde y cuándo se aplicarán las técnicas de recolección de información.

Tabla N° 5 Procedimiento de recolección de información

Fuente: Comunikt S.A.

TÉCNICAS	PROCEDIMIENTO
Encuesta	A través del método analítico sintético.
	En las instalaciones de Comunikt S.A.
	En la última semana de julio.

Elaborado por: Gabriela Carrera

3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

3.7.1. Plan de procesamiento de información

- **Revisión crítica de la información recogida.** Es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- **Repetición de la recolección.** En ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- **Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.**

Ejemplo del modelo de tabla que será utilizada para cuantificar los resultados obtenidos mediante la recolección de datos.

Tabla N° 6 Cuantificación de resultados

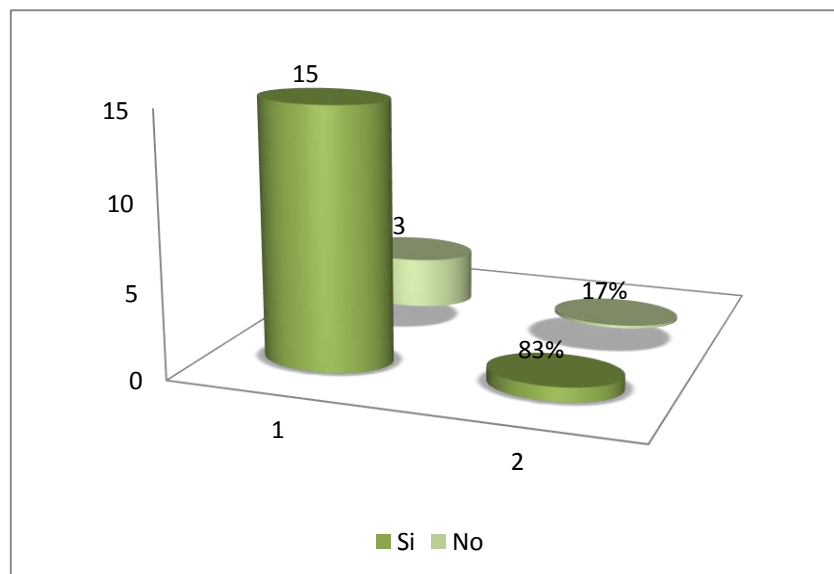
PREGUNTAS	X	Y	Z	TOTALES
1				
2				
N				

Fuente: Investigación de campo

Elaborador por: Gabriela Carrera

- **Representaciones gráficas.** Ejemplo de figura a ser utilizada para la presentación visual porcentual de los resultados cuantificados en la tabla anterior.

Figura N° 6 Representación gráfica de resultados



Fuente: Investigación de campo

Elaborador por: Gabriela Carrera

3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

- **Análisis de los resultados estadísticos.** Destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- **Interpretación de los resultados.** Con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- **Comprobación de hipótesis.** El método utilizado para este proyecto investigativo es el Chi Cuadrado puesto que es el que se ajusta más a los requerimientos de la investigación planteada en la empresa Comunikt.

En una prueba de ajuste la hipótesis nula establece que una variable X tiene una cierta distribución de probabilidad con unos determinados valores de los parámetros.

El tipo de distribución se determina, según los casos, en función de: La propia definición de la variable, consideraciones teóricas al margen de esta y/o evidencia aportada por datos anteriores al experimento actual.

A menudo, la propia definición del tipo de variable lleva implícitos los valores de sus parámetros o de parte de ellos; si esto no fuera así dichos parámetros se estimarán a partir de la muestra de valores de la variable que utilizaremos para realizar la prueba de ajuste.

- **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.** Para las respectivas conclusiones y recomendaciones se tomará en cuenta los objetivos específicos planteados en la presente investigación a elaborarse en Comunikt.

Tabla N° 7 Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Evaluar las políticas de control para recursos humanos de la empresa y sus resultados creando estabilidad dentro del personal.	.	
Determinar la utilización de recursos para liderar en el mercado siendo la fortaleza principal el talento humano.		
Proponer una Auditoría de Gestión para reducir la alta rotación del personal de ventas.		

Fuente: Comunikt S.A.

Elaborador por: Gabriela Carrera

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El análisis de la información en el proceso investigativo, depende del enfoque y del tipo de investigación que se haya seleccionado, como también de los objetivos que se hayan planteado.

La estadística se constituye en una herramienta fundamental para el análisis de la información. Sin embargo es necesario precisar y seleccionar el tratamiento estadístico dependiendo del enfoque cuantitativo o cualitativo, de la escala de medición de las variables, de las hipótesis y de los objetivos.

Según **Gallardo y Moreno (1999: 25)** La estadística es fundamental para resolver problemas de descripción de datos, análisis de muestras, contrastación de hipótesis, medición de relaciones y predicciones.

4.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En función del trabajo de campo realizado y siguiendo la metodología establecida, es oportuno presentar la información arrojada para los análisis y las interpretaciones respectivas que de ella se pueda hacer.

Se procedió a la codificación de los resultados, para luego tabularlos, mediante la aplicación de Estadística Descriptiva, como medio principal de los datos obtenidos, para convertirlos a porcentajes, mediante una síntesis del análisis.

Se planteó 12 preguntas de carácter cerrado sobre diferentes variables correspondientes al presente tema de estudio. Se debe puntualizar que las

encuestas fueron aplicadas al personal del departamento de ventas. Para una mayor visualización y comprensión se presenta en tablas correspondientes a cada una de las preguntas efectuadas.

PREGUNTAS

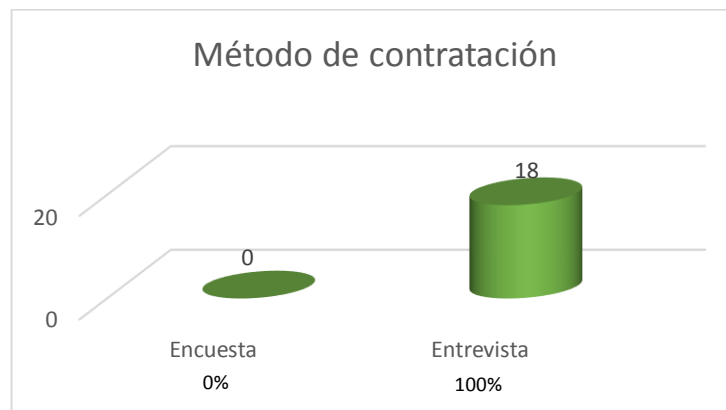
1. ¿Mediante que método fue contratado?

Tabla N° 8 Método de contratación

Alternativas	Vendedores	%
Encuesta	0	0,00%
Entrevista	18	100,00%
Total	18	100,00%

FUENTE: Encuestas aplicadas
ELABORADO POR: Gabriela Carrera

Figura N° 7 Método de contratación



FUENTE: Encuestas aplicadas
ELABORADO POR: Gabriela Carrera

Análisis

El 100% de los encuestados afirman que fueron contratados mediante una encuesta.

Interpretación

De los resultados de la encuesta la totalidad manifiesta que los procesos de contratación que se realiza en Comunikt mediante entrevistas refleja el desempeño del departamento de recursos humanos en el reclutamiento del personal de manera efectiva y eficiente.

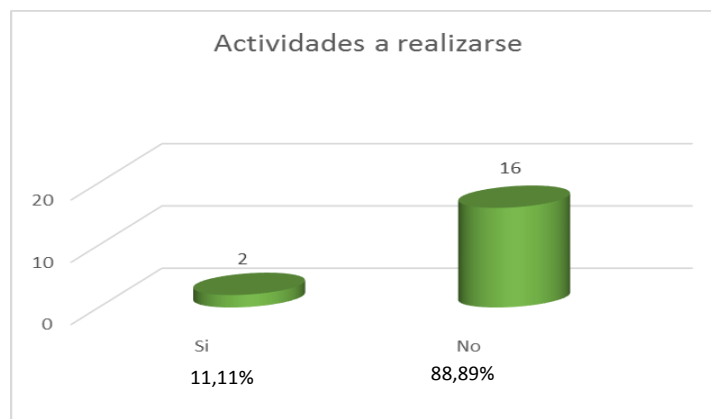
2. ¿Cuándo fue contratado le informaron detalladamente las actividades que debía realizar?

Tabla N° 9 Actividades a realizarse

Alternativas	Vendedores	%
Si	2	11,11%
No	16	88,89%
Total	18	100,00%

FUENTE: Encuestas aplicadas
ELABORADO POR: Gabriela Carrera

Figura N° 8 Actividades a realizarse



FUENTE: Encuestas aplicadas
ELABORADO POR: Gabriela Carrera

Análisis

Los resultados de la presente interrogante muestran que el 11,11% del personal de ventas al ingresar a Comunikt fueron informados de las actividades a realizarse mientras que en 88,89% su mayoría dijeron que no.

Interpretación

Con los datos recolectados en la presente investigación se puede determinar que en el departamento de recursos humanos no informa adecuadamente las funciones que deben realizar el nuevo personal mostrando los resultados poco eficaces en las labores de la empresa provocando pérdidas en los recursos.

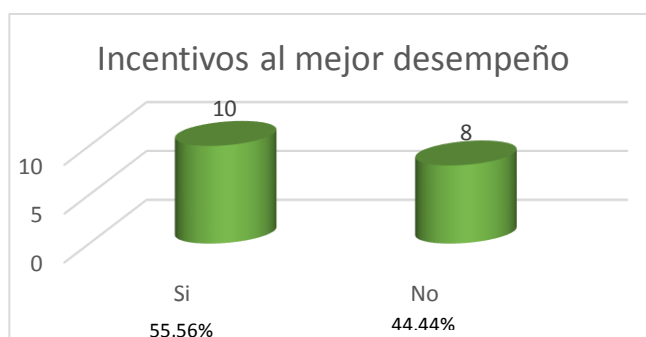
3. ¿Existen incentivos al mejor desempeño?

Tabla N° 10 Incentivos al mejor desempeño

Alternativas	Vendedores	%
Si	10	55,56%
No	8	44,44%
Total	18	100,00%

FUENTE: Encuestas aplicadas
ELABORADO POR: Gabriela Carrera

Figura N° 9 Incentivos al mejor desempeño



FUENTE: Encuestas aplicadas
ELABORADO POR: Gabriela Carrera

Análisis

Del total del personal que realizó la encuesta el 55,56% dice que si reciben incentivos al mejor desempeño en cambio el 44,44% de los encuestados manifiestan que no se realiza.

Interpretación

El resultado de esta pregunta demuestra que si existen incentivos aunque no distribuidos de manera adecuada al personal por lo tanto demuestra que los parámetros de evaluación con los que cuenta Comunikt para incentivar deben ser analizados para mejorarlos.

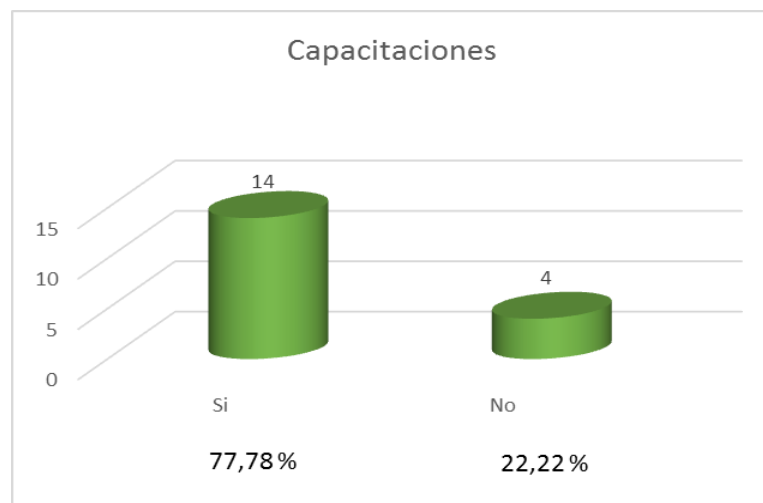
4. ¿La empresa realiza capacitaciones?

Tabla N° 11 Capacitaciones

Alternativas	Vendedores	%
Si	14	77,78%
No	4	22,22%
Total	18	100,00%

FUENTE: Encuestas aplicadas
ELABORADO POR: Gabriela Carrera

Figura N° 10 Capacitaciones



FUENTE: Encuestas aplicadas
ELABORADO POR: Gabriela Carrera

Análisis

El resultado muestra que en el departamento de ventas el 77,78% del personal recibe capacitaciones mientras que el 22,22% opinan que no reciben.

Interpretación

Con los datos recolectados se puede afirmar que en Comunikt el personal está recibiendo continuamente capacitaciones. Lo que manifiesta interés para superar las limitaciones que tiene su personal especialmente en el de ventas.

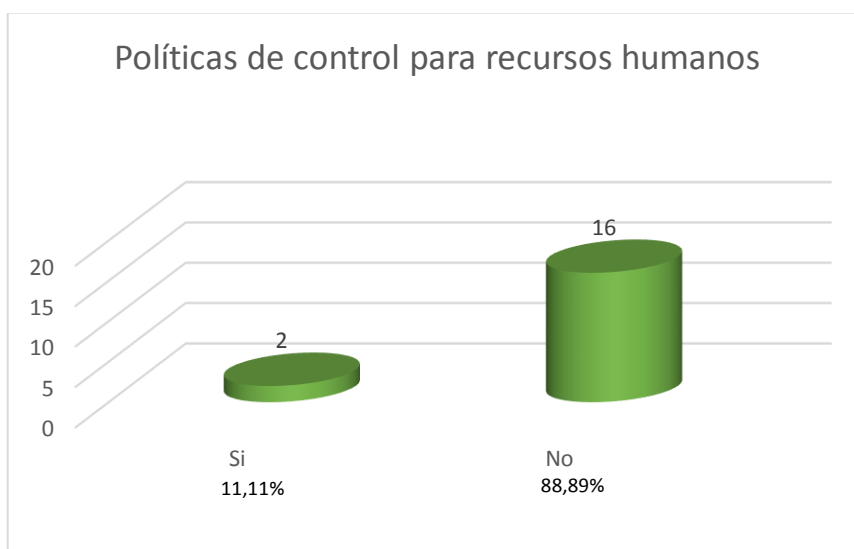
5. ¿Existen políticas de control para recursos humanos?

Tabla N° 12 Políticas de control

Alternativas	Vendedores	%
Si	2	11,11%
No	16	88,89%
Total	18	100,00%

FUENTE: Encuestas aplicadas
ELABORADO POR: Gabriela Carrera

Figura N° 11 Políticas de control



FUENTE: Encuestas aplicadas
ELABORADO POR: Gabriela Carrera

Análisis

Del total del personal encuestado el 11,11% manifiesta que existen políticas de control en la empresa mientras que el 88,89% opinan que no.

Interpretación

Con los datos recolectados se determina que en Comunikt no existen políticas de control esto conlleva a que el control de las funciones que se lleva a cabo no tengan vigilancia afectando en el desempeño del empleado.

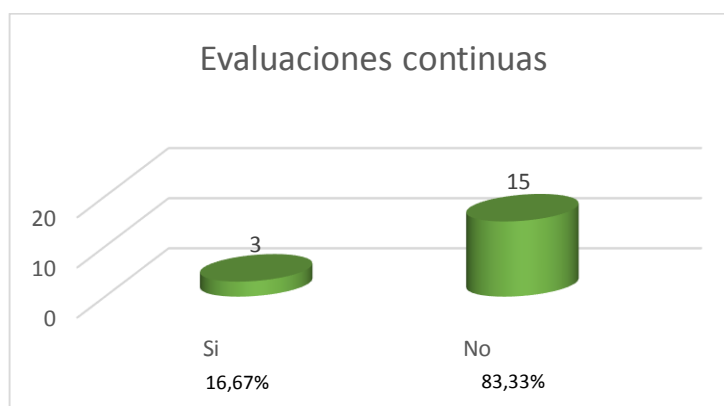
6. ¿Se hacen evaluaciones continuas en el desempeño laboral?

Tabla N° 13 Evaluaciones continuas

Alternativas	Vendedores	%
Si	3	16,67%
No	15	83,33%
Total	18	100,00%

FUENTE: Encuestas aplicadas
ELABORADO POR: Gabriela Carrera

Figura N° 12 Evaluaciones continuas



FUENTE: Encuestas aplicadas
ELABORADO POR: Gabriela Carrera

Análisis

El 16,67% de las personas encuestadas del departamento de ventas comunican que se realiza evaluaciones continuas en cambio el 83,33% opinan que no se hacen exámenes de evaluación.

Interpretación

Se considera que el departamento de recursos humanos rara vez influye en el clima laboral en la empresa ya que no posee los parámetros para intervenir en las relaciones entre compañeros.

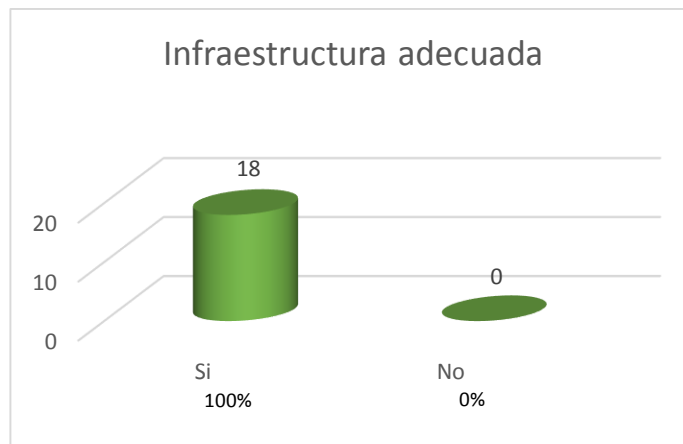
7. ¿La empresa cuenta con una infraestructura adecuada para el trabajo?

Tabla N° 14 Infraestructura adecuada

Alternativas	Vendedores	%
Si	18	100,00%
No	0	0,00%
Total	18	100,00%

FUENTE: Encuestas aplicadas
ELABORADO POR: Gabriela Carrera

Figura N° 13 Infraestructura adecuada



FUENTE: Encuestas aplicadas
ELABORADO POR: Gabriela Carrera

Análisis

El 100% del personal manifiesta que la infraestructura de la empresa es adecuada.

Interpretación

8. Mediante estos resultados obtenidos podemos saber que la infraestructura del Comunikt S.A., está totalmente adecuada a las necesidades del personal tanto de ventas como de los demás departamentos.

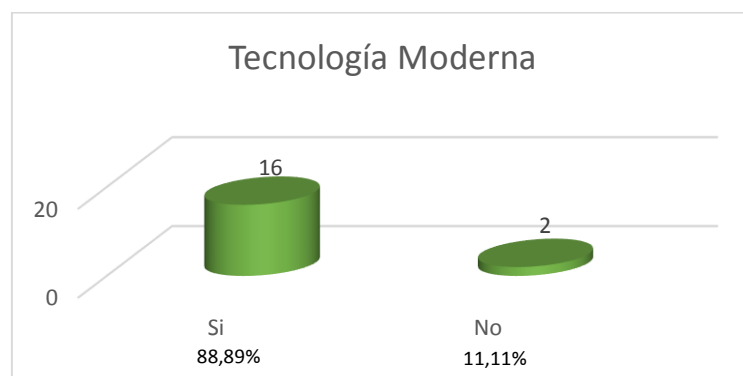
8. ¿La empresa cuenta tecnología moderna?

Tabla N° 15 Tecnología Moderna

Alternativas	Vendedores	%
Si	16	88,89%
No	2	11,11%
Total	18	100,00%

FUENTE: Encuestas aplicadas
ELABORADO POR: Gabriela Carrera

Figura N° 14 Tecnología Moderna



FUENTE: Encuestas aplicadas
ELABORADO POR: Gabriela Carrera

Análisis

Los resultados de la presente interrogante del departamento de ventas el 88,89% afirma que existe en la empresa una adecuada tecnología, en cambio el 11,11% dice que no.

Interpretación

Los empleados de Comunikt afirman que la empresa cuenta con adecuadas tecnologías para el correcto desempeño de la empresa lo que demuestra que está en muy buena condición.

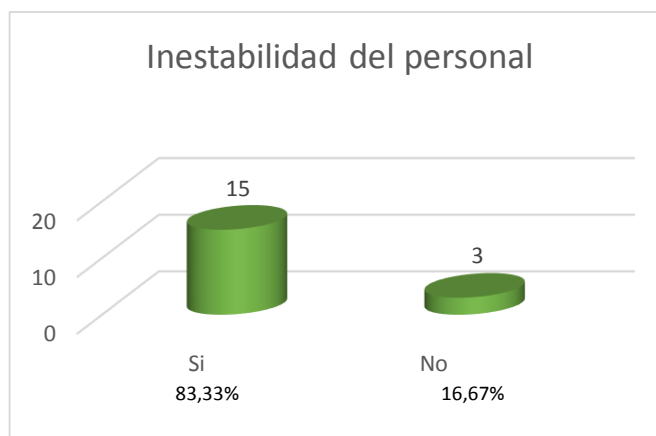
9. ¿Cree usted que debido a la inestabilidad del personal repercute en la disminución de recursos de la empresa?

Tabla N° 16 Relaciones intrapersonales

Alternativas	Vendedores	%
Si	15	83,33%
No	3	16,67%
Total	18	100,00%

FUENTE: Encuestas aplicadas
ELABORADO POR: Gabriela Carrera

Figura N° 15 Relaciones intrapersonales



FUENTE: Encuestas aplicadas
ELABORADO POR: Gabriela Carrera

Análisis

Podemos observar mediante la presente interrogante que en el departamento de ventas el 83,33% opinan que la inestabilidad del personal influye en la disminución de recursos mientras que el 16,67% manifiesta no.

Interpretación

El personal de ventas de Comunikt conoce las debilidades de la empresa, eso ayuda a que estén en continuo aprendizaje para mantener estable tanto la situación financiera de la entidad como de si mismos.

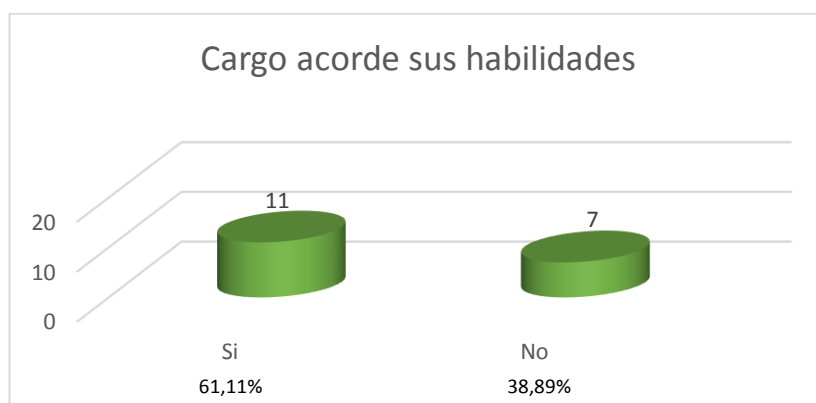
10. ¿Su cargo va acorde a sus habilidades?

Tabla N° 17 Cargo acorde sus habilidades

Alternativas	Vendedores	%
Si	11	61,11%
No	7	38,89%
Total	18	100,00%

FUENTE: Encuestas aplicadas
ELABORADO POR: Gabriela Carrera

Figura N° 16 Cargo acorde sus habilidades



FUENTE: Encuestas aplicadas
ELABORADO POR: Gabriela Carrera

Análisis

Mediante la presente interrogante nos deja ver como resultado del departamento de ventas encuestado un 61,11% piensa que el cargo que desempeña va acorde a sus habilidades en cambio el 38.89% piensa que no.

Interpretación

El personal encuestado está acorde con el cargo que se encuentran ocupando en Comunikt ya que va acorde con sus habilidades aunque una parte del personal no está trabajando en un puesto afín demuestra que las pruebas de selección al personal deben ser más efectivas.

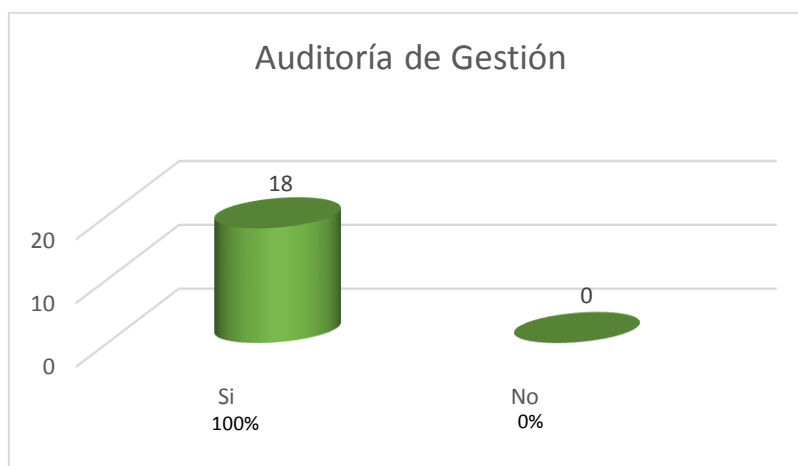
11. ¿Cree usted que una auditoría de gestión resolverá los problemas existentes en el departamento de ventas?

Tabla N° 18 Auditoría de Gestión

Alternativas	Vendedores	%
Si	18	100,00%
No	0	0,00%
Total	18	100,00%

FUENTE: Encuestas aplicadas
ELABORADO POR: Gabriela Carrera

Figura N° 17 Auditoría de Gestión



FUENTE: Encuestas aplicadas
ELABORADO POR: Gabriela Carrera

Análisis

Los resultados de la presente interrogante permiten observar como resultado del departamento de ventas encuestado el 100% opina que una Auditoría de Gestión ayudará a resolver los problemas en el departamento.

Interpretación

Con los datos recolectados se concluye que el personal opina que por medio de una Auditoría de Gestión se resolverán problemas que existan en Comunikt mejorando el desempeño laboral.

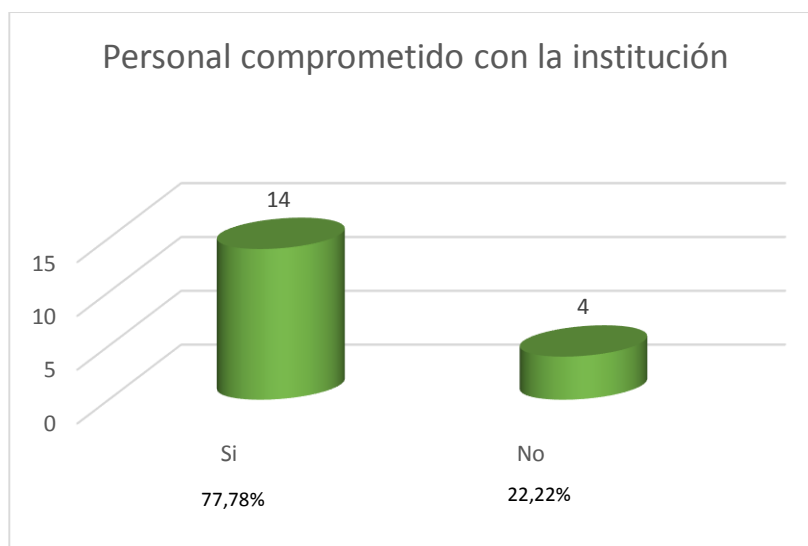
12. ¿Piensa usted que el personal está comprometido con la institución?

Tabla N° 19 Personal comprometido con la institución

Alternativas	Vendedores	%
Si	14	77,78%
No	4	22,22%
Total	18	100,00%

FUENTE: Encuestas aplicadas
ELABORADO POR: Gabriela Carrera

Figura N° 18 Personal comprometido con la institución



FUENTE: Encuestas aplicadas
ELABORADO POR: Gabriela Carrera

Análisis

Del total de encuestados el 77,78% piensan que se encuentran comprometidos con la institución mientras que el 22,22% del personal no lo está.

Interpretación

La mayoría de los empleados tiene compromiso con la empresa y por ende trabajan en el logro de los objetivos institucionales pero un porcentaje moderado del personal demuestra que sus labores no están realizadas de manera óptima ni eficiente.

4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Después de realizar la encuesta en Comunikt S.A. se utilizó la técnica estadística de CHI-CUADRADO , que se usa para hacer comparaciones entre dos o más muestras, por lo cual y para ello se utilizará las preguntas 5 y 9 para determinar valores observados y esperados, afirmando la comparación del grupo de frecuencias a partir de la hipótesis que se quiere verificar “Las políticas de control para recursos humanos inadecuadas inciden en la disminución de recursos en Comunikt S.A. de la ciudad de Ambato en el año 2010”

PASOS PARA LA DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS POR χ^2

- 1.-Determinación de Frecuencia Esperada y completar la tabla de contingencia
- 2.-Planteamos las hipótesis (H_0 , H_1)
- 3.-Determinamos α .
- 4.-Encontramos grados de libertad “gl”
- 5.-Determinamos χ^2 crítico (tabla)
- 6.-Calculamos χ^2
- 7.-Decisión
- 8.- Conclusión

4.3.1. Planteamiento de la hipótesis

Simbología

H_0 = Hipótesis Nula.

H_a = Hipótesis Alternativa

k = número de filas o (categorías)

j = número de columnas (variables)

gl = Grados de libertad

fe = Frecuencia esperada

fo = frecuencia observada

¿Son las políticas de control para recursos humanos inadecuadas inciden en la disminución de recursos en Comunikt S.A. de la ciudad de Ambato en el año 2010?

Ho: $O-E=0 \Rightarrow O=E$

Las políticas de control para recursos humanos inadecuadas no inciden en la disminución de recursos en Comunikt S.A. de la ciudad de Ambato en el año 2010.

Hi: $O-E \neq 0 \Rightarrow O \neq E$

Las políticas de control para recursos humanos inadecuadas inciden en la disminución de recursos en Comunikt S.A. de la ciudad de Ambato en el año 2010.

4.3.2. Determinación del Nivel de Significancia

En el presente proyecto de investigación, se está trabajando con el ensayo unilateral hacia la derecha, con un nivel de confianza de 95% es decir a 1.64 dentro de la curva por lo tanto el nivel de significación es 5% equivalente a $\alpha = 0,05$

Nivel de significancia

$\alpha = 5\% \rightarrow 0,05$

4.3.3. Encontramos los grados de libertad “gl”

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

Grados de Libertad: $gl : (c - 1) (h - 1)$

Dónde:

gl = Grados de libertad

C = Número de columnas

H= Número de hileras

Por tanto:

$$gl : (c - 1) (h - 1)$$

$$gl: (2-1) (2-1)$$

$$gl : (1)(1)$$

$$gl: 1 \implies \boxed{X^2 \alpha = 3,8}$$

4.3.4 Determinamos (X^2) crítico (tabla)

Por lo expuesto y según la tabla de valores percentiles para la distribución con grados de libertad el Chi cuadrado **es igual a 3.8** con un valor de los grados de libertad de 1 y un nivel de significancia de 0.95.

$$X^2 = .95 \text{ y } gl = 1$$

4.3.5 Determinación de la frecuencia esperada y tabla de contingencia

Para la comprobación de la hipótesis se realiza una tabla de comparación de las variables, que nos permita la aplicación de la fórmula del Chi-cuadrado, la cual se calcula con los datos y respuestas obtenidas según encuestas realizadas a 18 empleados de Comunikt S.A.

Frecuencias observadas

En este punto se procede a seleccionar las preguntas que sirven de base para la comprobación de la hipótesis, para lo cual se toma en cuenta las encuestas realizadas a los empleados de Comunikt.

PREGUNTA N° 5: ¿Existen políticas de control para recursos humanos?

PREGUNTA N° 9: ¿Cree usted que debido a la inestabilidad del personal repercute en la disminución de recursos de la empresa?

Una vez seleccionada las preguntas de las encuestas aplicadas a cada estrato y al existir concordancia entre cada una de las variables investigadas, se procede a realizar los pasos necesarios para la comprobación de la hipótesis.

Tabla N° 20 Matriz de Frecuencia Observada

	Políticas de control para recursos humanos	Disminución de recursos	TOTAL
SI	2	15	17
NO	16	3	19
TOTAL	18	18	36

FUENTE: Investigación de campo
ELABORADO POR: Gabriela Carrera

Tabla N° 21 Matriz de Frecuencia Esperada

	Políticas de control para recursos humanos	Disminución de recursos	TOTAL
SI	8,5	8,5	17
NO	9,5	9,5	19
TOTAL	18	18	36

FUENTE: Investigación de campo
ELABORADO POR: Gabriela Carrera

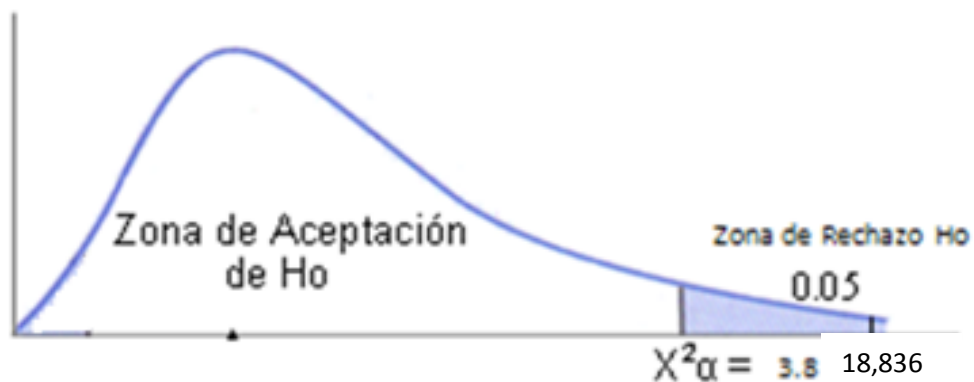
Tabla N° 22 Contingencia

	O	E	(O - E)	(O - E)²	Σ(O - E)² / E
SI	2,0	8,5	-6,5	42,25	4,971
	15,0	8,5	6,5	42,25	4,971
NO	16,0	9,5	6,5	42,25	4,447
	3,0	9,5	-6,5	42,25	4,447
	36	36	0	169	18,836

FUENTE: Investigación de campo
ELABORADO POR: Gabriela Carrera

Figura N° 19 Verificación de la hipótesis

VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS



4.3.6 Calculamos (X^2) Fórmula

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

X^2 = Valor a calcularse de chi-cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Frecuencia observada, datos de la investigación

E = Frecuencia teórica o esperada

Cálculo matemático

X² calculado= 18,836

4.3.7 Regla de Decisión.

Como (X²) calculado de 18,836 está en la zona de rechazo de la hipótesis Nula Ho, se acepta la Hipótesis alternativa Ha

Si $X^2_c > X^2_\alpha \implies$ Se rechaza Ho y se acepta Ha

18,836 < 3.8 \longrightarrow Cumple la Condición

4.3.8 Conclusión

A un nivel de confianza del 95%, con un 5% de nivel de significancia y con 1 grado de libertad podemos decir que se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (Hi) "LAS POLÍTICAS DE CONTROL PARA RECURSOS HUMANOS INADECUADAS INCIDEN EN LA DISMINUCIÓN DE RECURSOS EN COMUNIKT S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2010"

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de un análisis a los datos obtenidos de las encuestas realizadas en la empresa COMUNIKT S.A. se pudo llegar a las siguientes conclusiones y recomendaciones que ayudara a la administración de la empresa para concientizar y tomar decisiones para de esa manera disminuir el desperdicio de recursos.

5.1. CONCLUSIONES

- En lo que se refiere a la disminución de recursos se puede deducir que no existen políticas de control definidas por tal motivo necesita un estudio detallado.
- No existe una planificación adecuada de los recursos humanos, por la falta de gestión y coordinación por parte del departamento encargado a recursos.
- Se concluye que hay inestabilidad del personal de ventas en la empresa COMUNIKT S.A. ya que estos cumple varias actividades simultáneas por la inexistencia de una delegación adecuada de funciones.

5.2. RECOMENDACIONES

- Requiere políticas de control de Gestión para estabilizar al personal de ventas en Comunikt S.A., y logrando la optimización de recursos.
- Se exhorta definir elementos mediante una manual de funciones el cual permita el mejor desenvolvimiento del personal de ventas esto es para dar claramente las funciones, competencias y responsabilidades a cada uno de los miembros del departamento de ventas, para un adecuado desempeño de las actividades.
- Se propone tomar en cuenta la propuesta de realizar una Auditoría de Gestión para la empresa Comunikt S.A., considerando que la misma se constituirá en una herramienta que oriente, disminuya y de ser posible elimine la inestabilidad del personal de ventas de la organización, mediante políticas de control que permitan alcanzar las metas y objetivos obteniendo así resultados deseados para la empresa.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

Título:

Diseñar un sistema de Auditoría de Gestión para el departamento de ventas de la Empresa Comunikt S.A. durante el año 2010.

Institución Ejecutora:

En el área de Ventas de Comunikt S.A.

Beneficiarios:

Accionistas

Personal Administrativo

Personal de Ventas

Institución en general

Ubicación:

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Parroquia: La Matriz

Barrio: Centro

Calle: Mera 04-70 y Sucre

Tiempo Estimado Para la Ejecución:

Inicio: Julio 2012 – Diciembre 2012

Equipo Técnico Responsable:

Investigadora: Gabriela Carrera

Instructor de Investigación: Econ. Rafael Medina

Tabla N° 23 Costo:

No	DETALLE	CANTIDAD
1	Proyecto	290
2	Material de oficina	200
3	Textos y material bibliográfico	100
4	Asesoramiento profesional	300
5	Fotocopiado	60
6	Informe final	520
7	Imprevistos	225
	TOTAL	1695

FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Gabriela Carrera

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Los Sistema de Auditoría de Gestión dentro de las instituciones, deben ser aplicados para lograr obtener una efectiva gestión para que en el futuro se puedan tomar la decisiones correctas, el desarrollo del sistema económicamente deberán ser globalizado de las organizaciones.

Sobre la base de los resultados de la investigación ha permitido reconocer la utilidad y la participación de este tipo de organizaciones, en condiciones de brindar eficientes servicios y conocer los campos económicos, tecnológicos, políticos, culturales, jurídicos y de comunicación en el que se desarrolla.

La empresa Comunikt S.A., no cuenta con un diseño de Auditoría de Gestión, ni con un sistema de información y comunicación que oriente de mejor forma al personal para que les permita y ayude en el cumplimiento de los objetivos y metas.

Diseñar, desarrollar y aplicar un sistema de Auditoría de Gestión para regir las políticas de control y así lograr una mejor estabilidad en el departamento de ventas, será la propuesta, esto permitirá a “COMUNIKT S.A.” disponer de una mejor base para desarrollar un Gestión que permita lograr un mejoramiento continuo además de permitirle tomar decisiones adecuadas para la Institución así como también ayudar al desarrollo y crecimiento de la misma en el mediano y largo plazo, logrando un mejoramiento de los niveles de servicios con mayor agilidad y responsabilidad.

En la investigación se concluye que existe inestabilidad del personal de ventas; el mismo que cumple varias actividades vinculadas por lo que no existe una adecuada delegación de funciones para llevarse por separado cada una teniendo un control minucioso.

- Falta de gestión y coordinación no permite una planificación adecuada de los recursos humanos, técnicos y materiales a favor del mejoramiento organizacional y disminución de los recursos.
- En lo que se refiere a la disminución de recursos se puede deducir que no existen políticas de control definidas es por eso que necesita un estudio detallado caso contrario la empresa seguirá teniendo la inestabilidad en lo que al personal de ventas se refiere.

Se concluye que hay inestabilidad del personal de ventas en la empresa COMUNIKT S.A.

El personal cumple varias actividades simultáneas por la inexistencia de una delegación adecuada de funciones.

No existe una planificación adecuada de los recursos humanos, por la falta de gestión y coordinación por parte del departamento encargado a favor del mejoramiento organizacional.

En cuanto a la disminución de recursos se puede manifestar que no existen políticas de control definidas por lo que necesita un estudio detallado caso contrario la empresa seguirá teniendo la inestabilidad en lo que al personal de ventas.

6.3. JUSTIFICACIÓN

Con la aplicación del modelo antes descrito se obtendrán resultados que permitirán diseñar procedimientos para mejorar las actividades diarias dentro del departamento de ventas ayudando para que esta sea más competitiva en el mercado, logrando una reducción de tiempo dentro de los procesos de los servicios y beneficios que brinda.

Ante una realidad que advierte serios problemas actualmente para una organización cada vez más regulada por la Superintendencia de Telecomunicaciones, de información real mediante la aplicación de un sistema de Gestión, el personal estará en condiciones de tomar las mejores decisiones para su eficaz funcionamiento, y ayudar a mejorar constantemente en el proceso de Auditoria y administrativo. La responsabilidad de los directivos y de sus funciones, en los próximos periodos.

La propuesta de la investigación tienen el objetivo de mejorar los procesos de selección de personal mediante los procedimientos que deberán seguirse, con el propósito de poder mejorar las actividades de todas las personas que están involucradas en la institución, puesto que para poder mantenerse en el mercado competitivo, aparecerá la necesidad de mejorar la administración, optimizando tiempo recursos y costos, lo que sin lugar a duda traerán beneficios tanto para la institución como para los accionistas.

Los beneficiarios de esta propuesta serán tanto el personal de ventas, administrativo así como la Gerencia de Comunikt de igual forma aportaran con una posiblemente solución al problema existente en la actualidad.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

- ✓ Proponer un proceso de Gestión mediante la aplicación de normas y procedimientos estratégicos para control de la estabilidad del personal de ventas en la institución su aplicación en el área de ventas en Comunikt S.A.

6.4.2. Objetivos Específicos

- ✓ Desarrollar un proceso de Gestión para lograr mayor eficiencia y eficacia.
- ✓ Identificar el riesgo al no poseer políticas de control por lo que se da la inestabilidad del personal de ventas.
- ✓ Evaluar el proceso de selección del Personal de Ventas a través de indicadores de Gestión.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

6.5.1. Factibilidad Económica y Financiera

Se plasma numéricamente los aspectos desarrollados en el plan de negocios. Elaborando una lista de los ingresos y egresos que se espera que produzca la empresa en un determinado periodo de tiempo así como los gastos que presentan con el personal de ventas variable.

Para la ejecución de la propuesta, se tomara en cuenta con los recursos propios y ajenos de la institución y que servirán durante todo el proceso investigativo para que la empresa tenga una buena imagen corporativa dentro del medio, cosa que ayudará financieramente dando satisfacción a través de la satisfacción al cliente a sus socios.

6.5.2. Factibilidad Legal

Se refiere a la aplicación de todas las normas y leyes establecidas según la Constitución de la República del Ecuador, Asamblea Constituyente, Superintendencia de Comunicaciones, Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

6.5.3. Factibilidad Organizacional

A través de la revisión de las actividades que realiza el equipo de ventas se podrá tomar las respectivas decisiones para corregir errores en este departamento aumentando así el rendimiento laboral en Comunikt.

6.5.4. Factibilidad Socio – Cultural

Conociendo que el departamento de ventas se relaciona directamente con la sociedad para satisfacer al cliente y también incrementar la economía de la empresa.

6.6. FUNDAMENTACIÓN

6.6.1. Fundamentación Legal

Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) son los principios fundamentales de auditoría aplicables durante el proceso de auditoría en donde los auditores rigen su desempeño como humano y profesional.

6.6.2. Fundamentación Científico- Técnico

6.6.2.1 Auditoria De Gestión

Según **Elcontadoronline (Internet)** La Auditoría de Gestión consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones

pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.

Esta auditoría tiende, entre otros propósitos, a determinar:

- si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades o funciones;
- si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstos de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos; y las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

Este tipo de auditoría se dirigirá, en forma selectiva, a actividades y materias que, desde el punto de vista económico o por sus características, se considere conveniente, para lo cual se tomarán como base, los siguientes elementos:

Economía

Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiadas, como al menor costo posible, y de manera oportuna.

Es decir:

- los recursos idóneos;
- en la cantidad y calidad correctas;
- en el momento previsto;
- en el lugar indicado; y
- al precio convenido.

Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que, respecto a los activos fijos tangibles, los inventarios, los recursos financieros y la fuerza de trabajo; no se compre, gaste y pague más de lo necesario.

Para conocer si se cumple lo antes expuesto, el auditor deberá comprobar, entre otros aspectos, si la entidad invierte racionalmente los recursos, a saber, si:

- utilizan los recursos adecuados, según los parámetros técnicos y de calidad;
- ahorran estos recursos o los pierden por falta de control o por deficiencias en condiciones de almacenaje y de trabajo;
- utilizan la fuerza de trabajo adecuada y necesaria;
- los trabajadores aprovechan la jornada laboral, etc.; y
- si se emplean óptimamente los recursos monetarios y crediticios

El análisis de los componentes del costo total también puede brindar información útil que permita determinar gastos excesivos, innecesarios e indebidos.

Eficiencia

Se refiere a la relación entre los recursos consumidos (insumos) y la producción de bienes y servicios. La eficiencia se expresa como porcentaje, comparando la relación insumo – producción con un estándar aceptable (norma). La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos.

Trabajar con eficiencia equivale a decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre bien. Una actividad eficiente maximiza el resultado de un insumo dado o minimiza el insumo de un resultado dado.

Entre otros, debe lograr:

- que las normas de consumo o gastos sean correctas y que la producción o los servicios se ajustan a las mismas;
- que los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos;
- que las normas de trabajo sean correctas;

- que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas;
- que se cumplan los parámetros técnicos – productivos, en el proceso de producción o de servicio, que garanticen la calidad requerida; y
- Que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar y que ésta sea la necesaria y conveniente para la actividad.

Debe tenerse en cuenta que la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no únicamente por la cantidad de producción, sino también por la calidad y otras características del producto o del servicio ofrecido.

El resultado del trabajo del auditor será determinar el grado de eficiencia en la utilización de los recursos humanos, financieros materiales y naturales en el desempeño de las actividades propias de la entidad, basado en consideraciones factibles, de acuerdo con la realidad objetiva del momento en que la entidad realizó su gestión.

Eficacia

Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas y otros efectos que se había propuesto.

Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse:

- que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas; y
- que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

El auditor deberá comprobar el cumplimiento de la producción o el servicio y hacer comparaciones con el plan y los períodos anteriores para determinar progresos o retrocesos.

Debe también considerar la durabilidad, belleza, presentación del producto, si fuese el caso y grado de satisfacción de aquellos a quienes está destinado.

Es recomendable recibir criterios de los clientes sobre los artículos producidos o servicios prestados.

Interrelación de las 3 "E"

Estos tres elementos (Economía, Eficiencia y Eficacia) deben relacionarse ente sí, al ser expuestos los resultados de la entidad en el Informe de Auditoría, tomando en cuenta:

Economía:

Insumos correctos al menor costo.

Eficiencia:

Insumos que producen los mejores resultados

Eficacia:

Resultados que brindan los efectos deseados.

Además, deben incidir sobre el criterio del auditor en cuanto a la costeabilidad o sea la obtención de los efectos deseados al menor costo.

Debe tenerse en cuenta que la auditoría de gestión no constituye un simple análisis económico de la entidad, sino que responde a un examen mucho más profundo al no limitarse sólo a mostrar cifras o explicaciones. Esta debe comprobar cada elemento y poner al descubierto las prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces, detallando las causas y condiciones que las provocan y el efecto que producen, es decir, el precio del incumplimiento.

Asimismo, se deberá tener en cuenta la interrelación de los tres elementos (Economía, Eficiencia y Eficacia) con relación a la planificación, control y uso de todos los recursos de la entidad.

Resulta muy importante comprender con claridad el concepto y alcance de los términos ECONOMÍA, EFICIENCIA Y EFICACIA y cómo se expresan con relación a los recursos humanos, financieros y materiales de que dispone una entidad, pues sólo así el auditor estará en condiciones de preparar un programa encaminado a medir su comportamiento y a valorar su interrelación.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Para **Lic. Blanca M. Marrero Licea, (2008)**. Examen objetivo, sistemático, profesional y posterior de las operaciones financieras, administrativas y de gestión, practicado con la finalidad de verificarlas y evaluarlas, para así poder efectuar las observaciones y recomendaciones pertinentes.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Según **Chiavenato (2005)** Conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir todos los aspectos relacionados con las personas, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, remuneración y calidad de vida.

AUDITORIA DEL TALENTO HUMANO

Se define como auditoria del talento humano al proceso por el cual se evalúa la eficacia y la eficiencia de las políticas y las prácticas de gestión de Recursos Humanos, con la finalidad de indicar las prácticas adecuadas, los posibles fallos y problemas, y proponer soluciones y sugerencias de mejora.

INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS:

Establece el grado en que la entidad y los servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones a ellos encomendados.

Indicadores Estructurales

Fórmulas:

$$\frac{\textit{Personal de Nivel Ejecutivo}}{\textit{Total de Empleados}}$$

$$\frac{\textit{Personal de Nivel Auxiliar}}{\textit{Total de Empleados}}$$

$$\frac{\textit{Personal de Nivel Administrativo}}{\textit{Total de Empleados}}$$

$$\frac{\textit{Personal de Nivel Operativo}}{\textit{Total de Empleados}}$$

$$\frac{\textit{Personal del Nivel Ejecutivo}}{\textit{Sueldo Total}}$$

$$\frac{\textit{Personal del Nivel Auxiliar}}{\textit{Sueldo Total}}$$

$$\frac{\textit{Personal del Nivel Administrativo}}{\textit{Sueldo Total}}$$

$$\frac{\textit{Personal del Nivel Operativo}}{\textit{Sueldo Total}}$$

Indicadores de Manejo de Personal

Evalúa el rendimiento y la productividad

Fórmulas:

$$\frac{\textit{Gastos de Capacitación}}{\textit{N° total de empleados}}$$

$$\frac{\textit{Gastos de Capacitación}}{\textit{Total de empleados capacitados}}$$

$$\frac{\textit{N° personas capacitadas}}{\textit{N° total de empleados}}$$

$$\frac{\textit{Personal de producción}}{\textit{Total de empleados}}$$

6.6.2.2. Recursos

Recursos de la empresa

Según **Sergi Mateo (2008: Internet)**, Recursos de la empresa. Para tener una visión más completa útil identificar los tres principales tipos de recursos:

1. Tangibles: financieros y físicos.
2. Intangibles: tecnológicos y reputación.
3. Recursos humanos.

Los recursos tangibles son los más fáciles de identificar y evaluar: los estados contables identifican ya valoran los recursos financieros y los activos físicos.

Los recursos intangibles contribuyen mucho más que los tangibles al valor de sus activos totales y suelen ser en su mayor parte indivisibles en los estados financieros de la empresa. Las marcas registradas y otras marcas comerciales son una forma de activos relacionados con la reputación: su valor reside en la confianza que infunden a los clientes.

Al igual que la reputación, la tecnología es un activo intangible cuyo valor no se evidencia con claridad en la mayoría de los balances de las empresas.

Los recursos humanos son los servicios productivos que las personas ofrecen a la empresa, relacionados con sus habilidades, conocimientos y capacidad para razonar y tomar decisiones. Identificar y evaluar los recursos humanos de una empresa es complejo y difícil.

Las organizaciones confían menos en las calificaciones formales y más en la flexibilidad, potencial de aprendizaje y habilidad para trabajar en equipo.

La cultura organizativa se relaciona con los valores, tradiciones y normas sociales de una organización, que afectan a la destreza y a la motivación de los empleados.

Según **J.M. Rosenberg (2008:353)** Cualquier forma de riqueza que un país explota para producir bienes y servicios (mano de obra, minerales, aceite, etc.)

Recursos humanos. Laque mantiene que los individuos no solo quieren ser tratados bien, sino pretenden además ser capaces de contribuir creativamente a las soluciones de la organización para los problemas existentes.

Según **Diccionario de la Lengua Española (Internet)**. Un recurso es una fuente o suministro del cual se produce un beneficio.¹ Normalmente, los recursos son material u otros activos que son transformados para producir beneficio y en el proceso pueden ser consumidos o no estar más disponibles. Desde una perspectiva humana, un recurso natural es cualquier elemento obtenido del medio ambiente para satisfacer las necesidades y los deseos humanos.² Desde un punto de vista ecológico o biológico más amplio, un recurso satisface las necesidades de un organismo vivo.³

El concepto de recurso ha sido aplicado en diversos ámbitos, en particular, con respecto a la economía, biología, ciencias de la computación, manejo del recurso tierra y recursos humanos. Además, está relacionado con los conceptos de competencia, sostenibilidad y conservación ambiental. En aplicación al interior de la sociedad humana, factores comerciales y no comerciales requieren asignación de recursos por medio de la administración de recursos.

Los recursos tienen tres características principales: 1) utilidad, 2) disponibilidad limitada y 3) potencial de agotamiento o consumo. Los recursos han sido categorizados como bióticos y abióticos, Recurso

renovable y no renovable y potencial y real, además de clasificaciones más elaboradas.

6.6.2.3 Flujogramas-Símbolos

El flujograma es un método para describir gráficamente un proceso, mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras similares. Permite conocer y comprender los procesos a través de los diferentes pasos, documentos y unidades administrativas comprometidas.

Ventajas del flujograma:



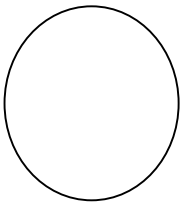
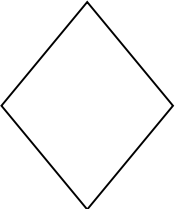
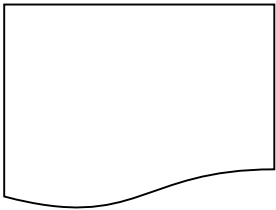
El uso de flujogramas representa innumerables ventajas para la institución:

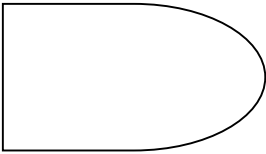
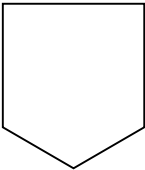
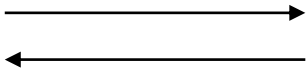

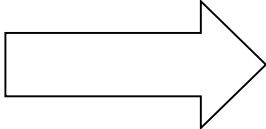
- ✓ Facilita ejecutar los trabajos
- ✓ Describe los diferentes pasos del proceso
- ✓ Impide las improvisaciones
- ✓ Permite visualizar todos los procesos
- ✓ Identifica las debilidades y fortalezas del proceso
- ✓ Permite un equilibrio de las cargas laborables
- ✓ Genera un sentido de responsabilidad
- ✓ Establece los límites del proceso
- ✓ Plantea la diferencia de lo que se hace contra lo que se debería hacerse
- ✓ Genera calidad y productividad.

Símbolos estandarizados:

Los diagramas de flujo o flujogramas utilizan unos símbolos ampliamente reconocidos. Estos han sido propuestos por la ANSI (American National Standards Institute), de Norteamérica. Los principales son:

Tabla N° 24 Diagrama de Flujo

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	<p>Límites: indica el principio y el fin del proceso, dentro del símbolo se escribe la palabra inicio o fin.</p>
	<p>Acción: se utiliza para representar una actividad, por ejemplo, recibir, elaborar, verificar, entregar, etc. Se incluye en el rectángulo una descripción de la actividad.</p>
	<p>Inspección: Indica que el proceso se ha detenido. Involucra una inspección por alguien diferente a quien lo desarrolla la actividad, este símbolo requiere una firma de aprobación.</p>
	<p>Desición: plantea la posibilidad de elegir una alternativa para continuar en una u otra vía, incluye una pregunta clave.</p>
	<p>Documentación: este rectángulo con la parte inferior ondulada significa que se requiere una documentación para desarrollar el proceso, por ejemplo Una autorización, un informe, una orden de compra, una factura, etc.</p>

	<p>Espera: este símbolo también llamado bala se utiliza para indicar espera antes de realizar una actividad, por ejemplo: Esperan una cita, esperan una cirugía, dentro se debe escribir lo que se espera.</p>
	<p>Corrector: se utiliza para efectuar un enlace de una página a otra donde se continúa el flujograma.</p>
	<p>Sentido del flujo: la flecha indica la dirección del flujo, puede ser horizontal, ascendente o descendente.</p>
	<p>Transmisión: la flecha quebrada se utiliza para mostrar transmisión de los datos por vía telefónica o fax o electrónica.</p>
	<p>Transporte: la flecha quebrada ancha significa movimiento del OUTPUT. Por ejemplo, el envío de un documento por correo.</p>

FUENTE: Manual de procedimientos

ELABORADO POR: Gabriela Carrera

Estos son los símbolos mínimos que se requieren para diagramar adecuadamente un proceso. A medida que se requieren nuevos símbolos de flujograma se deberán introducir con base en las necesidades propias. **(GARCÍA, B; 2006).**

6.6.2.4 LAS FASES DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR

FASE II PLANIFICACIÓN

FASE III EJECUCIÓN

FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

FASE I

Análisis preliminar y diagnóstico

Prácticamente es la familiarización de la Institución, es el recorrido de la instalación y el conocimiento de las actividades principales, la revisión de la Entidad es muy breve.

Por el hecho de que cada fase de la Auditoria de Gestión requiere un programa, es recomendable uno muy breve.

Objetivo

En esta fase el objetivo principal es, obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; lo que permitirá una planificación adecuada, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

Actividades

El supervisor y el jefe de equipo, cumplen en la entidad auditada todas las tareas típicas detalladas a continuación: Visita a las instalaciones; lo que le permitirá al auditor observar el desarrollo de las actividades y operaciones.

- ✓ Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; los mismos que deben ser actualizados.

- ✓ Determinar los parámetros e indicadores de gestión, los mismos que constituirán puntos de referencias que admitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a lo esperado.

Detectar las fortalezas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la entidad, y las acciones realizadas o factibles de efectuarse para obtener ventaja de las fortalezas y oportunidades y reducir los posibles impactos negativos de las debilidades y amenazas.

Definición del objetivo y estrategia general de la auditoría de gestión a realizarse.

Productos

- ✓ Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo.
- ✓ Documentación e información útil para la planificación.
- ✓ Objetivos y estrategia general de la auditoría.

Formatos y modelos de aplicación

- ✓ Entrevista con directivos
- ✓ FODA
- ✓ Diagnostico FODA
- ✓ Cuestionario para la evaluación de la estructura de Control Interno
- ✓ Diagrama de flujo de los procesos existentes.

FASE II:

Planificación Generalidades

En esta fase, se determinarán cuáles son los objetivos, las principales actividades y procedimientos que deben desarrollarse en la planificación, dentro de estas se encuentra la evaluación de la auditoría de gestión por

cada componente, el análisis y calificación de los riesgos, con el propósito de que el auditor pueda confiar o no en dichos controles, a base del cual se elabora el memorando de planificación, y la formulación de los programas de auditoría por cada componente.

Definición

La planificación es un proceso dinámico que si bien es el inicio del trabajo de auditoría, puede modificarse sobre la marcha de las tareas. Comienza con la obtención de la información necesaria para definir la estrategia a emplear durante la ejecución y culmina con la definición detallada de las tareas a realizar en dicha etapa. Para proceder a la planificación resulta imprescindible definir el alcance de la auditoría; el mismo que está dado por los procedimientos que son considerados necesarios para alcanzar el objetivo programado.

Objetivo

El objetivo de esta fase es orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cuales debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar.

Actividades

Entre las principales actividades que deben cumplir los auditores en esta fase, podemos mencionar los siguientes:

Análisis y revisión de información y documentación obtenida en la fase anterior. Evaluación del Sistema de Control Interno relacionado con el área o componente objeto de la auditoría, que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran mayor tiempo y esfuerzo en la fase de ejecución.

En base de los resultados de la evaluación del Sistema de Control Interno, los auditores determinarán la naturaleza y el alcance del examen, la estimación de los requerimientos de personal, programar el trabajo,

preparar los programas específicos de la siguiente fase, fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe. La evaluación del Sistema de Control Interno implica la calificación de los riesgos de auditoría.

Los resultados obtenidos servirán para programar la auditoría de gestión y preparar un informe sobre el Control Interno.

- ✓ El supervisor con el jefe de equipo formularán los programas de auditoría en los que mínimo se incluirán objetivos y procedimientos específicos con la calificación del riesgo de auditoría, por cada uno de los elementos.
- ✓ La etapa de planeación cierra con la preparación y aprobación de los programas de auditoría por cada componente.

Productos

- Memorando de planificación: El auditor deberá preparar el memorando de planificación en cuyo documento debe hacerse contar las generalidades de la entidad, los aspectos relevantes de la evaluación del control interno y las áreas seleccionadas. Se indicarán los riesgos de auditoría y los componentes que serán examinados, el objeto y alcance de la auditoría, los indicadores de gestión, la conformación de equipo de trabajo y los recursos estimados para llevar a cabo el trabajo, el plazo previsto para su ejecución y el cronograma de las actividades (días laborables) a realizar.
- Programas de auditoría por cada componente (proyecto o actividades): el insumo principal para desarrollar el programa de auditoría es el memorando de planificación, y será la guía del trabajo en la fase de ejecución. Los programas le sirven al auditor para asegurarse de que los medios y técnicas de recolección de evidencia, concuerden con cada criterio establecido.

Entre las principales características de los programas podemos decir que:
Son específicos para cada auditoría.

- Se desarrollan después de conocer la entidad, definir los objetivos y el alcance de la auditoría y establecer los criterios.
- Se desarrolla antes de recolectar evidencia.
- Pueden ser revisados en cualquier momento durante la ejecución.
- Se establecen para cada objetivo de la auditoría.

Formatos y modelos de aplicación

- Determinación del nivel de riesgo y de confianza.
- Matriz de ponderación de riesgo.
- Matriz de planificación y evaluación del control interno por componente.
- Cuestionario de evaluación de control interno por componente.
- Memorando de planificación.
- Programa de trabajo por componente.

FASE III

Ejecución Objetivo

En la fase de ejecución, el auditor desarrolla la estrategia planificada en la fase anterior, la cual consta en el memorando de planificación y en los programas de trabajo, se debe recopilar la evidencia comprobatoria necesaria, con el objeto de que el auditor, pueda emitir un juicio sobre la gestión institucional, referida a los criterios previamente seleccionados y al cumplimiento de los objetivos organizacionales. En esta etapa, es donde se desarrolla la auditoría de gestión, pues aquí se desarrollan los hallazgos y se recopila la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada, basada en los procedimientos establecidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

Actividades

- Se desarrollan los programas detallados y específicos para cada componente aplicando pruebas de controles, analíticas, de cumplimiento y técnicas de auditoría.
- Formulación e interpretación de indicadores de gestión, de conformidad con la economía, la eficiencia y la eficacia.
- Evaluación de la evidencia cualitativa o cuantitativa obtenida de acuerdo con los criterios previamente estipulados.
- Análisis y formulación de los hallazgos de auditoría.
- Organización de los papeles de trabajo.
- Por último, se define la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Productos

- Papeles de trabajo y evidencias.
- Hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente.
- Identificación de las posibles causas de los problemas y sus responsable

Formatos y modelos de aplicación

- Hojas de hallazgos por componente.
- Lista de verificación de conclusión de auditoría.

FASE IV

Comunicación de Resultados Generalidades

En el proceso sistemático de la auditoría, luego de una correcta realización de las actividades planteadas en la fase de ejecución, se debe plasmar en un informe escrito el contenido de la evaluación realizada, incluyendo las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó. El producto final de

una auditoría de gestión, es la comunicación de resultados cuyo informe, sirve de herramienta importante a la administración, le permite crear valor y mejorar los procesos operativos y estratégicos en beneficio de sus clientes. En las fases de conocimiento preliminar, planificación y ejecución de la auditoría de gestión, se han recopilado los resultados que son necesarios para la fase de comunicación de resultados.

Debe emitirse un informe de auditoría preliminar para ser examinado con la unidad o dependencia auditada antes de emitir el informe definitivo. Durante el tratamiento del informe preliminar, el auditado tiene la posibilidad de justificar las observaciones formuladas, lo que se incluirá en el informe definitivo, en la medida que el auditor los considere técnicamente pertinentes.

La comunicación de resultados, debe cumplirse durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es necesario que el borrador del informe antes de su emisión, sea discutido en una conferencia final con los responsables de la gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones y expresar sus puntos de vista respecto de su contenido.

Objetivo

El objetivo de esta fase es poder comunicar a la administración de la entidad auditada, los resultados encontrados, y coadyuvar a la implantación de un plan de acción correctivo. La fase de comunicación de resultados tiene el propósito de promover cambios y mejoras en la entidad.

Actividades

En esta fase el supervisor y el jefe de equipo de auditoría en base a los resultados entregados por los integrantes del equipo multidisciplinario realizan las siguientes actividades: Redacción del informe de acuerdo a los

hallazgos determinados, por parte del jefe de equipo, supervisor, auditores operativos y si es necesarios con la participación de los especialistas. Redacción de las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los hallazgos.

Acuerdo con los ejecutivos de la entidad sobre los comentarios, conclusiones y recomendaciones del informe.

- ❖ Elaboración del borrador del informe o informe preliminar.
- ❖ Conferencia final en la cual se lee el informe preliminar.
- ❖ Elaboración del informe definitivo de gestión.

Productos

- ❖ Informe de la auditoría de gestión, síntesis del informe y memorando de antecedentes.
- ❖ Acta de la conferencia final de la lectura del informe de auditoría.
- ❖ Cronograma de cumplimiento de aplicación de las recomendaciones.

El Informe de Auditoría de Gestión Definición

El informe final de auditoría es el producto último del auditor, por medio del cual se expone sus observaciones, conclusiones y recomendaciones por escrito y es remitido a los ejecutivos de la entidad auditada.

El informe debe contener juicios respaldados en las evidencias obtenidas a lo largo del examen, con el propósito de dar suficiente información acerca de los desvíos o deficiencias más relevantes, así como recomendar mejoras en la conducción de las actividades y ejecución de las operaciones.

Estructura del informe

La estructura del informe de la auditoría de gestión es la siguiente:

- Carátula: debe contener el logotipo de la entidad auditada, el nombre del trabajo realizado, programa, proyecto, actividad u área analizada y el período de cobertura o alcance correspondiente.
- Índice, siglas y abreviaturas: debe presentarse el contenido de cada informe con relación a los asuntos que lo conforman y el número de página correspondiente. Se debe incluir una lista del significado de las abreviaturas y siglas usadas en el informe.
- Carta de presentación: esta comunicación sirve para presentar personalmente el informe de la auditoría de gestión a los ejecutivos de la entidad auditada. La carta de presentación deberá contener:
 - Título
 - Destinatario
 - Alcance del trabajo
 - La declaración de que la auditoría de gestión se condujo de conformidad con las normas de auditoría.
 - Firma del auditor general
 - Lugar y fecha de emisión.

Capítulo I: Enfoque de la auditoría: en este capítulo se hará constar:

- Motivo de la auditoría
- Objetivos de la auditoría
- Alcance de la auditoría
- Enfoque
- Componentes auditados
- Indicadores utilizados.

Capítulo II: Información de la entidad: se hará constar la información relativa a la entidad, como por ejemplo:

- Misión
- Visión
- Análisis FODA
- Base legal

- Estructura orgánica
- Objetivos de la entidad
- Financiamiento
- Directivos

Capítulo III: Resultados generales: se hará constar los comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre la entidad, relacionados con la evaluación de la estructura de Control Interno así como del cumplimiento de objetivos y metas institucionales, etc.

Capítulo IV: Resultados específicos por componente: en este capítulo se presentará por cada uno de los componentes y subcomponentes, lo siguiente:

Los comentarios con los aspectos positivos de la gestión estratégica, operativa y de resultados, en cuanto al cumplimiento de las 7 “E”; además se hará constar las deficiencias encontradas, debiendo cuantificarse los perjuicios económicos ocasionados, los desperdicios existentes y los daños materiales encontrados.

- Conclusiones sobre los aspectos positivos de la gestión gerencial, operativa y sus resultados, los perjuicios y daños materiales ocasionados por las ineficiencias, prácticas antieconómicas e incumplimientos.
- Recomendaciones que deben emitirse con tono constructivo, proponiendo mejoras relacionadas con la gestión institucional para que emplee sus recursos de manera eficiente, efectiva, económica, ecológica, equitativa y ética.

Capítulo V: Anexos y apéndice: El informe requiere detalles e información que debe ser anexo, tales como: gráficos, cuadros, resúmenes, parámetros e indicadores de gestión, el cronograma de cumplimiento de las recomendaciones, etc.

Requisitos y cualidades del informe. El informe de auditoría debe ser elaborado con los siguientes requisitos y cualidades:

- ✚ Concisión: el informe debe ser y contener información suficiente sobre los hallazgos, conclusiones y recomendaciones para promover un entendimiento adecuado de los asuntos informados.
- ✚ Completo: el informe debe contener toda la información necesaria para cumplir los objetivos de la auditoría, permitir una comprensión adecuada y correcta de los asuntos que se presentan.
- ✚ Claridad: el informe debe ser claro y fácil de entender; el lenguaje usado debe ser tan simple como el tema permita.
- ✚ Puntualidad: el informe debe ser publicado de manera oportuna, esto significa elaborar un producto de calidad dentro de los tiempos estipulados en el plan de auditoría.
- ✚ Tono constructivo: para que los comentarios, conclusiones y recomendaciones del auditor sean fácilmente aceptadas, es recomendable evitar la utilización de frases que generen una actitud defensiva o de oposición por parte de los funcionarios responsables del ente auditado.
- ✚ Estilo persuasivo: el auditor deberá presentar sus observaciones en forma convincente, de tal manera que el destinatario del informe pueda inferir las conclusiones y recomendaciones de los hechos examinados.
- ✚ Trascendencia: la eficiencia del informe decrece cuando se incluyen asuntos intrascendentes; por ello, los temas incorporados deben ser lo suficientemente significativos como para merecer ser informados y atraer la atención de las personas a la que va dirigido.

Comentarios, conclusiones y recomendaciones

El auditor emitirá sus juicios, de carácter profesional, basados en las observaciones formuladas, como resultado del examen. Se evaluará el Sistema de Control Interno, la gestión de la entidad, en lo referente al logro de las metas y objetivos y a la apropiada utilización de los recursos,

considerando criterios de eficacia, eficiencia, economía y la regularidad de los actos con la normativa vigente.

Conclusiones

Las conclusiones son una parte muy relevante del proceso de auditoría, puesto que estas resumen los resultados del trabajo y establecen si los objetivos han sido alcanzados. Al formularse conclusiones inapropiadas el trabajo de auditoría estaría incompleto. El auditor determinará la conclusión de la auditoría en la cual se conjugue el criterio, condición, causa y efecto de los hallazgos.

Recomendaciones

Las recomendaciones guían a la administración auditada hacia la solución de los hechos deficientes susceptibles de ser mejorados. Las recomendaciones se deben agrupar por el nivel administrativo responsable de aplicarlas, comenzando por la autoridad más alta. Las recomendaciones se realizan a los hallazgos desfavorables y los efectos perjudiciales que han sido identificados. No es suficiente indicarle a la gerencia de un programa en particular, que requiere una mejora, sin que se señale también las opciones a considerar para la realización de la misma.

6.7. METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO

La presente propuesta para mejorar la Gestión de la Empresa Comunikt S.A., se llevará a cabo según los lineamientos que se determinan en la matriz a continuación.

Tabla N° 25 Modelo Operativo

OBJETIVOS	PROCESOS	RESPONSABLES	EVALUACIÓN
Desarrollar un proceso de Gestión para lograr mayor eficiencia y eficacia.	Análisis preliminar	Carrera Gabriela (Proponente)	Octubre
	Recopilar información de Comunikt para poder desarrollar un proceso de Gestión para lograr mayor eficiencia y eficacia.	Carrera Gabriela (Proponente)	Octubre
	Crear valores corporativos para la entidad	Carrera Gabriela (Proponente)	Octubre
Identificar el riesgo al no poseer políticas de control por lo que se da la inestabilidad del personal de ventas.	Realizar un cuestionario para establecer el nivel de riesgo y confianza.	Carrera Gabriela (Proponente)	Octubre
	Realizar el cuadro de control según los componentes.	Carrera Gabriela (Proponente)	Octubre
Evaluar el proceso de selección del Personal de Ventas a través de indicadores de Gestión.	Implementación de los indicadores de gestión para medir el grado de cumplimiento, análisis e interpretación.	Carrera Gabriela (Proponente)	Noviembre

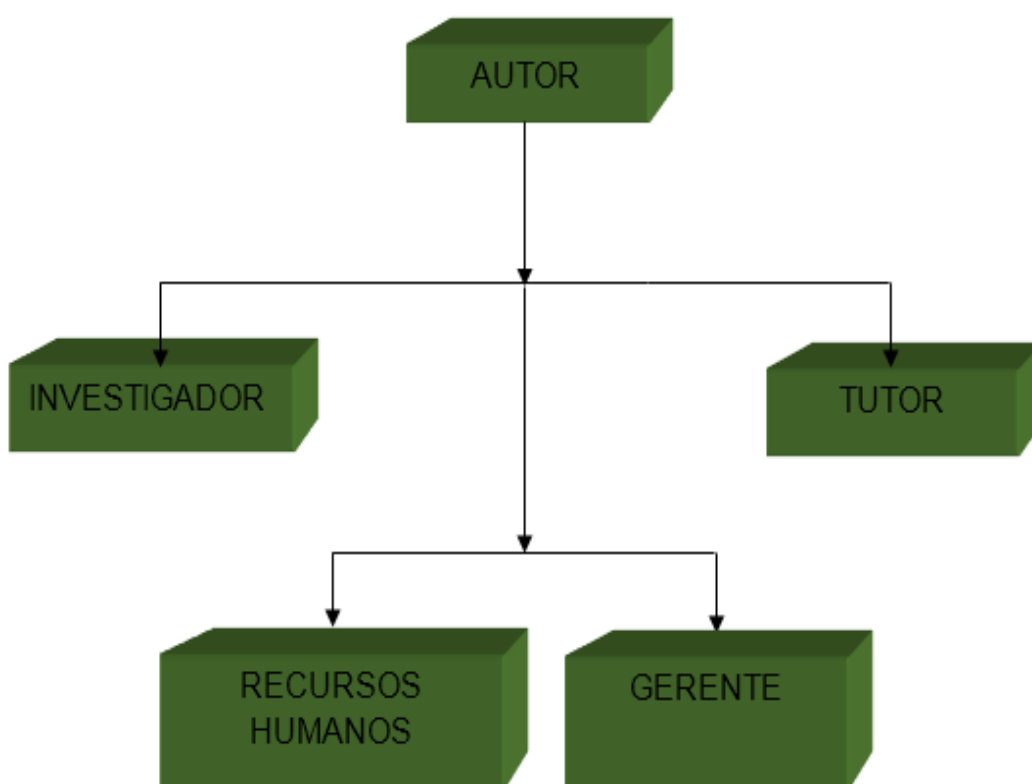
Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Gabriela Carrera

6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

La presente propuesta está bajo la administración y ejecución de la investigadora, con el apoyo de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato mediante el Señor Tutor, de igual manera con los profesionales del área de la Empresa Comunikt S.A.

Figura N° 20 Administración y ejecución



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Gabriela Carrera

6.8.1. Descripción

AUTOR

Aplica los conocimientos adquiridos para la ejecución de la propuesta planteada obteniendo los resultados esperados.

INVESTIGADOR Y TUTOR

Aporta y ayuda al autor con los conocimientos para el desarrollo de la propuesta

GERENTE

Revisa el cumplimiento de los objetivos, misión, visión de la empresa durante el tiempo de evaluación de la misma.

Analiza y supervisa el cumplimiento de las tareas asignadas

JEFE DE INVERSIONES

Verificar si la empresa incrementa la captación de los depósitos a plazo fijo, mediante los reportes emitidos y la reducción de quejas recibidas; a través de reestructuración del proceso previamente establecido en esta propuesta.

6.9. EVALUACIÓN

La presente propuesta, se asienta con el siguiente plan de monitoreo y evaluación, el mismo que permitirá obtener resultados para tomar decisiones oportunas, a la vez que permita mantener, modificar o mejorar, en beneficio de Comunikt S.A.

Tabla N° 26 Matriz Evaluación

ASPECTO PARA EL PLAN DE EVALUACIÓN	ELEMENTOS Y / O RECURSOS TÉCNICOS EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN
QUIENES SOLICITAN EVALUAR	GERENTE GENERAL
PORQUE EVALUAR	Con el disminuir la rotación de empleados y aumentar estabilidad empresarial.
PARA QUE EVALUAR	Desarrollar un proceso de Gestión para lograr mayor eficiencia y eficacia.
	Identificar el riesgo al no poseer políticas de control por lo que se da la inestabilidad del personal de ventas.
	Evaluar el proceso de selección del Personal de Ventas a través de indicadores de Gestión.
QUE EVALUAR	Los Recursos Humanos
QUIEN EVALÚA	El Investigador
CUANDO EVALUAR	Una vez terminada la aplicación de la propuesta
COMO EVALUAR	En forma trimestral, meses en cual se establecerán ventajas o desventajas de la propuesta.
CON QUE EVALUAR	Encuestas dirigidas los arrendatarios mediante el Formulario de evaluación, y la aplicación de indicadores de gestión.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Gabriela Carrera

AUDITORIA

CLIENTE: EMPRESA COMUNIKT S.A.



RECURSOS HUMANOS

DIRECCIÓN: Av. Mera y Sucre

NATURALEZA: AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERIODO: 2010

EQUIPO DE AUDITORIA:

NOMBRE	DESIGNACIÓN
GABRIELA CARRERA	AUDITORA

ÍNDICE

CARTA VISITA PRELIMINAR	CVP
ENTREVISTA GERENCIA	EG
VISITA PRELIMINAR	VP
PAPELES DE TRABAJO	PT
PERFIL ESTRATÉGICO	PE
FLUJOGRAMA DE PROCESOS	FP
DESCRIPCIÓN DE FLUJOGRAMA DE PROCESOS	DFP
MATRIZ DE RIESGOS	MR
PROGRAMA DE AUDITORIA	PA
INDICADORES DE GESTIÓN	IG
CUADRO FODA	A1
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	DP
ESTRUCTURA ORGÁNICA	EO
CUESTIONARIO DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS	CC
CUESTIONARIO DE CONTROL DE EVALUACIÓN DE ESTRUCTURA	CCE
INFORME DE DIAGNOSTICO A GERENCIA	IDG
INFORME DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	IE
INFORME FINAL DE AUDITORIA	IA
ACTA DE DISCUSIÓN	A2
CUADRO DE CONCLUSIONES , RECOMENDACIONES Y RESUMEN	A3

MISIÓN

Sustentados en la distribución y comercialización de productos, servicios de telefonía celular, es nuestro compromiso estar a la par con los avances tecnológicos y las tendencias que nuestro mercado lo demande, generando así la satisfacción en nuestros distribuidores y clientes, y comprometida siempre con el desarrollo de su personal.

VISIÓN

Ser la primera empresa de telefonía celular líder en ventas, consolidada en el servicio brindado a nuestros clientes; guiados por una actitud ética y honesta de todos y cada uno de nuestros colaboradores para prestar servicios de alta calidad.


OBJETIVO

Brindar a sus clientes y usuarios un servicio de alta calidad con cordialidad, honestidad y sencillez satisfaciendo sus necesidades con precios accesibles y cómodos.

ARCHIVO PERMANENTE

INFORMACIÓN GENERAL

El reglamento interno se puede observar en el Anexo N° 4



REFERENCIA	DESCRIPCIÓN
RI 1/16	Reglamento Interno

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR: CNSG
FECHA: 10/10/2012	FECHA:

ARCHIVO CORRIENTE

Ambato, 10 Octubre del 2012.

Ing.

Javier Cevallos Ramírez

GERENTE DE SERVICIOS COMUNIKT S.A.

Presente.

De mi consideración:

Por medio de la presente solicito muy comedidamente su autorización para permitirme recopilar información, revisión de documentos, y su respectivo análisis para evidenciar una opinión referente a la gestión que se desempeña en Comunikt S.A., para la elaboración de la tesis con el tema de Auditoría de Gestión a su empresa correspondiente al período comprendido de 2010; como estudiante tengo a bien realizar la auditoria de acuerdo a las respectivas leyes, normas y reglamentos en que enmarca a la profesión, para obtener una opinión acerca de la gestión realizada en la empresa mencionada, se llevara a cabo revisión de documentos, pruebas técnicas y de campo, para su análisis y obtención de evidencia para el sustento de la opinión.

Al mismo tiempo solicitarle la colaboración y facilidades por parte del personal encargado del departamento, para tener acceso a la documentación, la misma que ayudara a examinar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por la empresa.

Atentamente,

GABRIELA CARRERA

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 10/10/2012	FECHA:

AGENDA PARA LA ENTREVISTA CON EL GERENTE GENERAL

EMPRESA COMUNIKT S.A.

HORA 16h30 pm

FECHA 10 -10-2012

Propósito de nuestra investigación

- Revisar y evaluar los rendimientos de los métodos, controles, planes y procedimientos.
- Solicitar autorización al gerente para que nos permita visitar las instalaciones de la empresa.

A. Equipo de trabajo

Gabriela Carrera

B. Solicitar información general que contenga:

1. ¿El nombre de la empresa es?
2. ¿Cuál es la dirección de la empresa?
3. ¿Cuál es la visión, misión y objetivos?
4. ¿A qué actividad se dedica la empresa?
5. ¿A qué lugares se ha extendido sus instalaciones?
6. ¿Cuáles son los niveles de la organización?
7. ¿Defina los funcionarios principales?
8. ¿Cuáles son sus proveedores?
9. ¿Se han realizado auditoría de gestión en periodos pasados?

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 10/10/2012	FECHA:

VISITA PRELIMINAR

1. NOMBRE DE LA EMPRESA

COMUNIKT

2. DIRECCIÓN

MERA 04-70 Y SUCRE **TELÉFONO:** 032-420-980

3. MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS, VALORES CORPORATIVOS:

OBJETIVO

Brindar a sus clientes y usuarios un servicio de alta calidad con cordialidad, honestidad y sencillez satisfaciendo sus necesidades con precios accesibles y cómodos.

MISIÓN

Sustentados en la distribución y comercialización de productos, servicios de telefonía celular, es nuestro compromiso estar a la par con los avances tecnológicos y las tendencias que nuestro mercado lo demande, generando así la satisfacción en nuestros distribuidores y clientes, y comprometida siempre con el desarrollo de su personal.

VISIÓN

Ser la primera empresa de telefonía celular líder en ventas, consolidada en el servicio brindado a nuestros clientes; guiados por una actitud ética y honesta de todos y cada uno de nuestros colaboradores para prestar servicios de alta calidad.

4. ACTIVIDAD A LA QUE SE DEDICA

Compra y venta de telefonía celular

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 10/10/2012	FECHA:

5. LUGARES DONDE SE HAN EXTENDIDO INSTALACIONES

Ambato

6. CUALES SON LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN

NIVEL EJECUTIVO Gerente General

NIVEL OPERATIVO Jefes y Asistentes Departamentales, Ejecutivos de Ventas

NIVEL FINANCIERO Contabilidad, Recursos Humanos

7. DEFINA LOS FUNCIONARIOS PRINCIPALES

GERENTE GENERAL

Ing. Javier Cevallos Ramírez

CONTADORA

Lic. Alicia Carrera

RECURSOS HUMANOS

Dra. Alba Añezco

8. PRINCIPAL PROVEEDOR

Telefónica Movistar

9. SE HAN REALIZADO AUDITORIAS DE GESTIÓN EN PERIODOS PASADOS.

No se han desarrollado auditorias de gestión.

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 10/10/2012	FECHA:

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1. ANTECEDENTES

La Empresa COMUNIKT S.A., inicia sus actividades comerciales desde el 2006 en la ciudad de Ambato con el nombre COMUNIKT S.A., teniendo su matriz en Ambato de esta manera decide radicar en la ciudad de los Tres Juanes satisfaciendo las necesidades de la población de forma eficiente y efectiva.

1.2. BASE LEGAL

El marco legal que rige las actividades en COMUNIKT S.A. está integrado por:

- ✓ Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- ✓ Ley General del IESS.
- ✓ Código de Trabajo
- ✓ Superintendencia de Telecomunicaciones
- ✓ Reglamento Interno de Trabajo

1.3. ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL

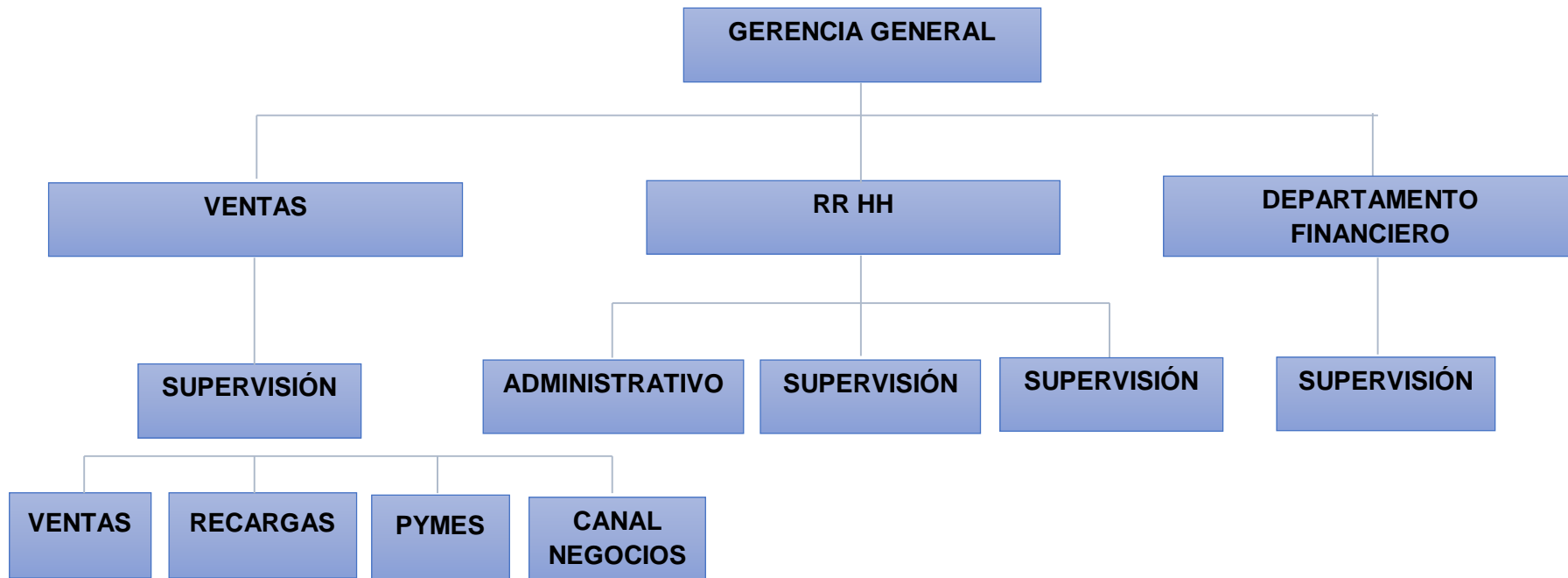
Para el buen funcionamiento de toda la empresa es necesario establecer un orden jerárquico y asignar a cada uno responsabilidades bien definidas, de modo que al final de un proceso se obtenga como resultado el cumplimiento del objetivo central.

1.3.1 Estructura Orgánica

COMUNIKT S.A. está conformada por los departamentos de ventas, recursos humanos y financiero que constituye la base de su organización.

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 10/10/2012	FECHA:

Figura N° 21 Organigrama



FUENTE: Comunikt S.A.
 ELABORADO POR: Gabriela Carrera

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 10/10/2012	FECHA:

ESTRUCTURA FUNCIONAL

GERENCIA GENERAL

- Representar legal, judicial y extrajudicial a la Empresa.
- Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
- Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.

SUPERVISAR

- Controlar que el usuario final reciba un servicio seguro, eficiente y confiable.
- Contactar a los proveedores y organizar las compras de mercadería.

VENTAS

- Elaborar conjuntamente con el Jefe de Comercialización los mapas de ruta y de acuerdo a las zonas destinadas.
- Planificar el calendario de visitas a los clientes.
- Llevar un control exacto y completo de las fechas de entrega de mercadería a los clientes.
- Verificar que los despachos se efectúen en el tiempo previsto en la calidad esperada.

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 10/10/2012	FECHA:

CONTABILIDAD

- Llevar a cabo el registro y control contable sobre los comprobantes de la empresa.
- Salvaguardar los intereses económicos y documentos financieros de la empresa.
- Realizar conciliaciones bancarias mensuales.
- Emitir informes diarios a la Gerencia Financiera de la situación del flujo de caja mensual.
- Realizar declaraciones de impuestos.

TERCERA: PRECIOS

La lista de precios a clientes tendrán información sobre:

- Celulares
 - Nokia
 - Samsung
 - Motorola
 - Blackberry
 - Iphone
 - LG
- Recargas
- Accesorios
- Estuches
- Cargadores
- Chips
- Adaptadores
- Planes de celulares
- Las promociones del mes.

Estas listas deben ser obligatoriamente cumplidas por parte de la empresa para asegurar una sana competencia.

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 10/10/2012	FECHA:

1.4. POLÍTICAS DE CALIDAD DEL SERVICIO

1.4.1. Calidad del Producto

Los clientes son la razón de vida de la empresa por lo tanto COMUNIKT S.A. se ha preocupado en que su producto ofrezca calidad y satisfacción plena de sus necesidades, para lo cual se ha planteado las siguientes políticas basadas en la experiencia y en requerimiento a futuro:

- Capacitación y motivación del personal de producción
- Tecnología de punta.
- Seguimiento estricto a las normas internacionales y nacionales referidas a control de calidad.

1.4.2. Mejoramiento Continuo

En la empresa COMUNIKT S.A. busca la permanente optimización de los recursos a fin de eliminar los costos de la no-calidad a través del compromiso, responsabilidad y espíritu competitivo del recurso humano, conocimiento y desarrollo de los procesos, uso adecuado de la infraestructura y eficiencia al momento de finalizar el proceso.

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 10/10/2012	FECHA:

ETAPA II: PLANIFICACIÓN

1.1. ANTECEDENTES

La Empresa COMUNIKT S.A., inicia sus actividades comerciales desde el 2006 en la ciudad de Ambato con el nombre COMUNIKT S.A., teniendo su matriz en Ambato de esta manera decide radicar en la ciudad bonita satisfaciendo las necesidades de la población de forma eficiente y efectiva.

1.2. BASE LEGAL

El marco legal que rige las actividades en COMUNIKT S.A. está integrado por:

- ✓ Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- ✓ Ley General del IESS.
- ✓ Código de Trabajo
- ✓ Superintendencia de Comunicaciones
- ✓ Reglamento Interno de Trabajo

1.3. MISIÓN

Sustentados en la distribución y comercialización de productos, servicios de telefonía celular, es nuestro compromiso estar a la par con los avances tecnológicos y las tendencias que nuestro mercado lo demande, generando así la satisfacción en nuestros distribuidores y clientes, y comprometida siempre con el desarrollo de su personal.

1.4. VISIÓN

Ser la primera empresa de telefonía celular líder en ventas, consolidada en el servicio brindado a nuestros clientes; guiados por una actitud ética y honesta de todos y cada uno de nuestros colaboradores para prestar servicios de alta calidad.

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 10/10/2012	FECHA:

1.5. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Aprovechar los recursos de manera eficiente para lograr como resultado un servicio competitivo en la calidad y precio, extendiendo su prestación tanto a nivel nacional como internacional, lo cual permitirá cimentar su posición y permanencia en el mercado.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Vender telefonía celular con la mejor tecnología de punta, mediante un mejoramiento, continuo en el proceso de ventas.
- ✓ Incorporar y mantener un punto de verificación y calificación del proceso que realiza a diario en la venta
- ✓ Concientizar a todo el grupo humano del grado de satisfacción del cliente de la mercadería recibida.
- ✓ Educar, capacitar y formar el recurso humano.

1.5.3. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

ATENCIÓN AL CLIENTE

Velar por los usuarios reciba un servicio de calidad y a precios competitivos. Atender en forma efectiva los reclamos, denuncias y sugerencias de los clientes.

DESARROLLO INSTITUCIONAL

Propender a una organización moderna encaminada a una administración por procesos para alcanzar la calidad total en su gestión.

Ser una familia solidaria

Considerar a los proveedores como parte de la empresa.

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 10/10/2012	FECHA:

DESARROLLO HUMANO

Contar con un equipo de elevada preparación y adecuado nivel de especialización, motivado, proactivo y comprometido con la institución y el país.

Realizar el trabajo de hoy mejor que mañana.

Efectuar labores diarias con profesionalismo, puntualidad, eficiencia y responsabilidad.

Dar ejemplo de trabajo y honestidad.

FORMULACIÓN DE LOS PLANES DE TRABAJO

Las unidades administrativas que integran la empresa formulan sus planes de trabajo, sobre la base de las políticas y objetivos Institucionales de la Planificación Estratégica.

Directivos de esta Institución; están orientados al cumplimiento de las funciones establecidas en el Reglamento Interno y a las metas estratégicas.

Los componentes de los planes de Trabajo son los siguientes:

a) **Metas específicas.**- Cada unidad administrativa se planteó metas específicas que permitan el cumplimiento de los objetivos Institucionales, estas deben ser definidas en forma específica y concreta, con periodos de tiempo, mensurables y cuantificables.

b) **Planes y proyectos.**- Para facilitar el cumplimiento de las metas específicas, cada unidad administrativa planifico la ejecución de sus planes y proyectos para el año en curso, bajo los lineamientos establecidos en las metas objetivos Institucionales del Plan Operativo. Se planifican de la siguiente manera:

Proyectos de la Gestión.- En esta categoría se consideran los proyectos que incluyen los procesos, procedimientos, reglamentos o instructivos que cada unidad administrativa requiere para el cumplimiento de las metas y funciones.

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 10/10/2012	FECHA:

Planes.- Comprenden los planes programados que cada unidad administrativa requiere para el cumplimiento de las metas y funciones.

c) **Cumplimiento de Funciones.-** El cumplimiento de funciones establecidas en el Reglamento Orgánico Funcional, permite alcanzar las metas y objetivos.

d) **Indicadores de Gestión.-** Permiten medir cuantitativamente el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

1.6. ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL

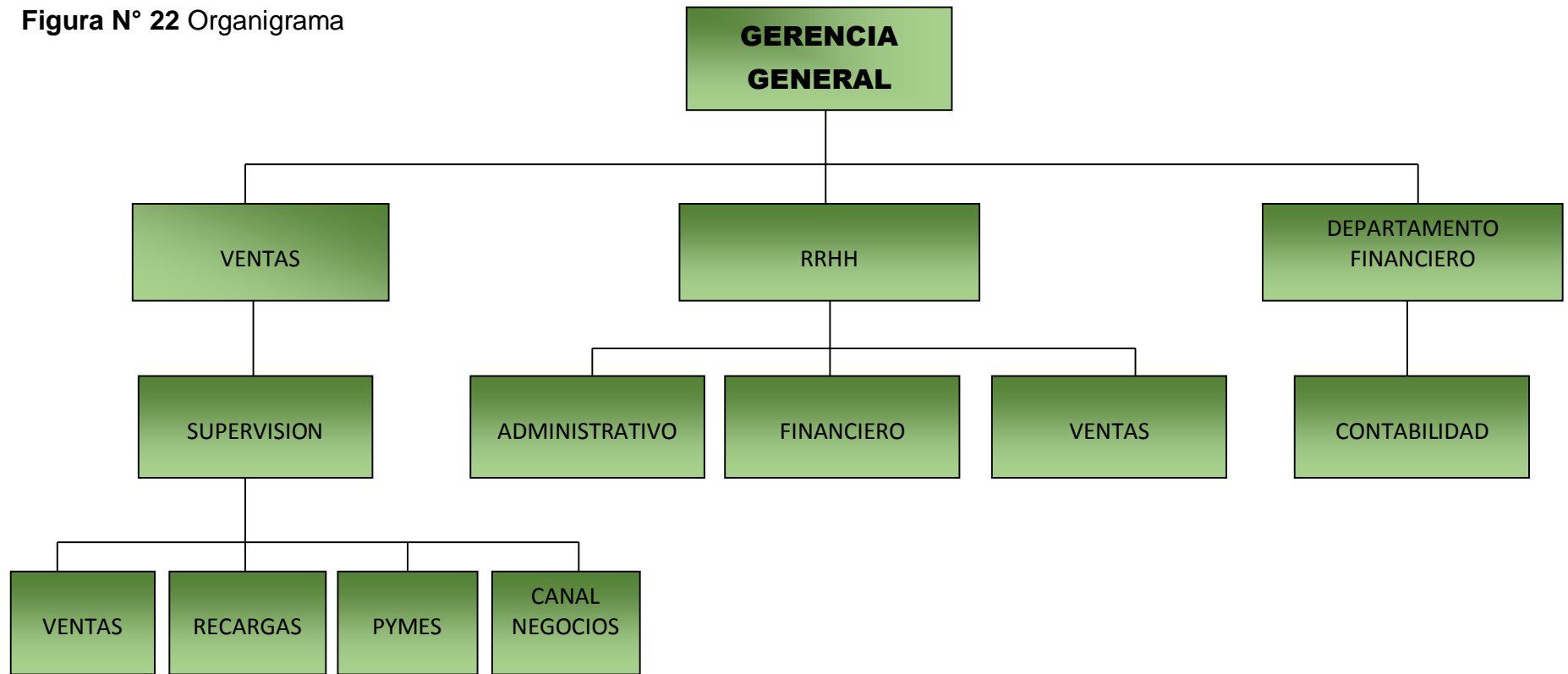
Para el buen funcionamiento de toda la empresa es necesario establecer un orden jerárquico y asignar a cada uno responsabilidades bien definidas, de modo que al final de un proceso se obtenga como resultado el cumplimiento del objetivo central.

1.6.1. ESTRUCTURA ORGÁNICA

COMUNIKT está conformada por:

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 10/10/2012	FECHA:

Figura N° 22 Organigrama



FUENTE: Comunikt S.A.
ELABORADO POR: Gabriela Carrera

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 10/10/2012	FECHA:

1.6.2 ESTRUCTURA FUNCIONAL

A continuación se describen las principales funciones de los diferentes cargos de la empresa:

GERENCIA GENERAL

- Representar legal, judicial y extrajudicial a la Empresa.
- Reunir al personal administrativo, financiero y de ventas de la empresa con el fin de establecer y coordinar actividades a desarrollarse.
- Sugerir planes de desarrollo.
- Liderar y supervisar la participación de todo el personal en el proceso de mejoramiento de calidad.

SUPERVISAR

- Supervisar y entregar los materiales para efectuar el respectivo proceso en base a la planificación programada.
- Realizar contactos con proveedores y organizar las compras de materiales.

VENTAS

- Elaborar conjuntamente con el Jefe de Comercialización los mapas de ruta y de acuerdo a las zonas destinadas.
- Llevar un control exacto y completo de las fechas de entrega de mercadería a los clientes.
- Verificar que los despachos se efectúen en el tiempo previsto en la calidad esperada.

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 10/10/2012	FECHA:

CONTABILIDAD

- Mantener el registro y control contable sobre los comprobantes de la empresa.
- Custodiar los valores monetarios y mensuales y documentos financieros de la empresa.
- Realizar conciliaciones bancarias mensuales.
- Informar diariamente a la Gerencia Financiera de la situación del flujo de caja mensual.
- Preparar declaraciones de impuestos.
- Verificar los requisitos de control de los inventarios de mercadería de la empresa.
- Elaborar conjuntamente con el Jefe de Comercialización los mapas de ruta y de acuerdo a las zonas destinadas.
- Planificar el calendario de visitas a los clientes.

1.7. ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA

Estrategias Administrativas

- Conocer el clima laboral, llevando a cabo evaluaciones de las actividades internas de la empresa.
- Seleccionar adecuadamente el personal implementando un sistema de control para todos los funcionarios mediante evaluaciones.
- Aprovechar ciento por ciento las aptitudes de los empleados de la empresa mediante la planificación anual de programas de capacitación y entrenamiento.
- Expansión comercial mediante la formulación de las políticas que permitan un mejor desarrollo y control de sus actividades.

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 10/10/2012	FECHA:

Estrategias Financieras

- Disponer de un flujo de caja adecuado que permita cumplir con las obligaciones adquiridas.
- Cancelar de manera oportuna las obligaciones a proveedores respetando plazos de las facturas (30 días)
- Aprovechar la liquidez de la empresa realizando adquisiciones de materiales y maquinaria sofisticada que incremente su nivel de producción.

Estrategias Operativas

- Penetración en el mercado nacional incrementando punto de venta en las principales ciudades del país

1.8. POLÍTICAS DE COMERCIALIZACIÓN

En COMUNIKT S.A. tenemos dos tipos de clientes el mayorista y el consumidor; a continuación se detallan las políticas de comercialización establecidas en las empresas.

PRIMERA: ATENCIÓN AL CLIENTE

- Se recibe al cliente en cada uno de los counters para saber cuáles son sus necesidades para poder satisfacerlas
- Posteriormente cuando el cliente se decide en realizar la compra se emite la factura y con el respectivo recibo se retira el teléfono.

SEGUNDA: DEVOLUCIÓN

- Las devoluciones del dinero se realiza bajo motivos estrictamente por motivos que provoquen inconformidad en los clientes como fallas de fábrica.
- No se aceptaran devoluciones por el mal uso del bien.

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 10/10/2012	FECHA:

TERCERA: PRECIOS

La lista de precios a clientes tendrán información sobre:

- Celulares
 - Nokia
 - Samsung
 - Motorola
 - Blackberry
 - Iphone
 - LG
- Recargas
- Accesorios
- Estuches
- Cargadores
- Chips
- Adaptadores
- Planes de celulares
- Las promociones del mes.

Estas listas deben ser obligatoriamente cumplidas por parte de la empresa para asegurar una sana competencia.

1.9. POLÍTICAS DE CALIDAD DEL SERVICIO

Calidad del Servicio

Los clientes son la razón de vida de la empresa por lo tanto COMUNIKT se ha preocupado en que su producto ofrezca calidad y satisfacción plena de

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 10/10/2012	FECHA:

sus necesidades, para lo cual se ha planteado las siguientes políticas basadas en la experiencia y en requerimiento a futuro:

Capacitación y motivación del personal de producción

Tecnología de punta.

Seguimiento estricto a las normas internacionales y nacionales referidas a control de calidad.

Medio Ambiente

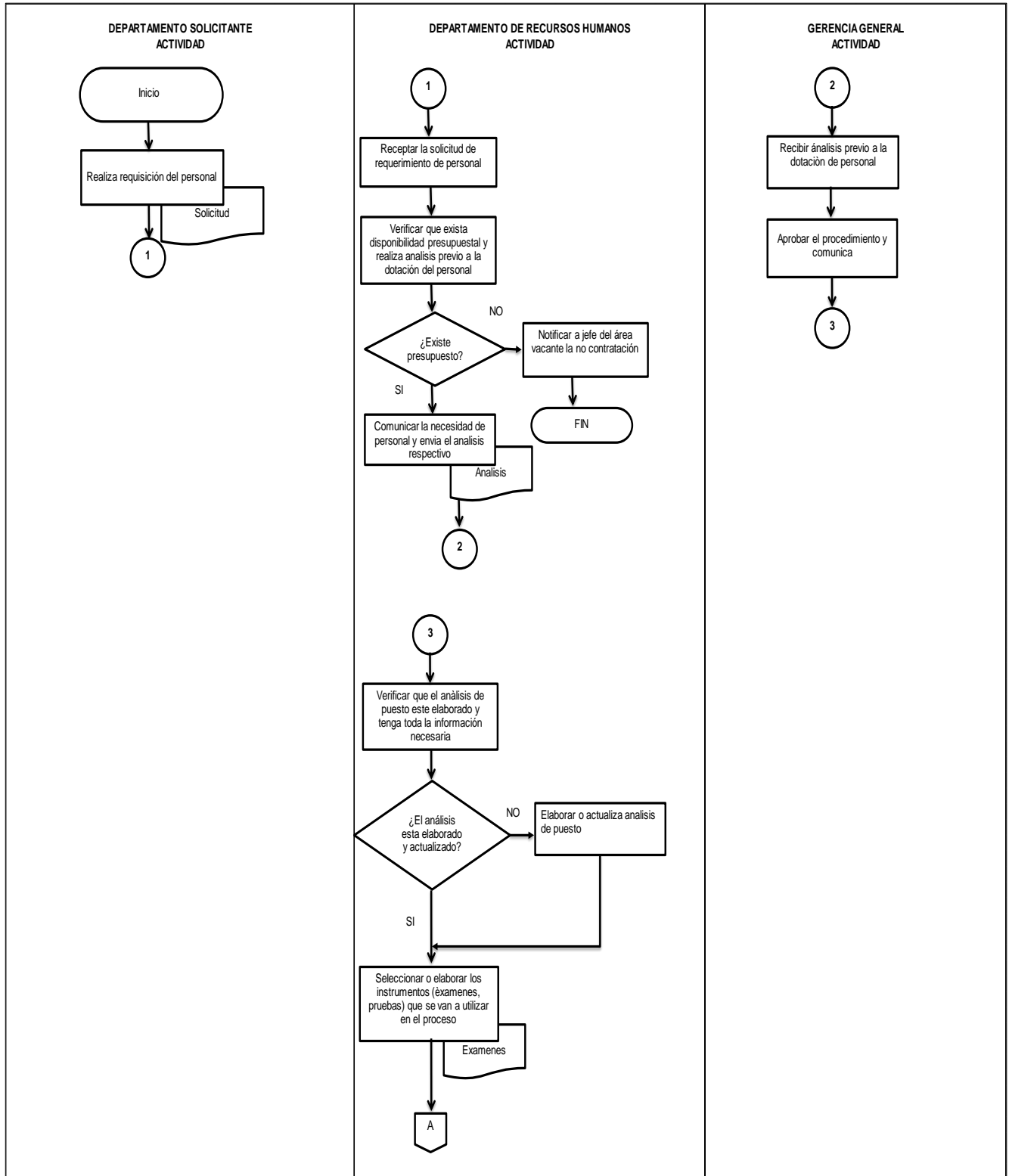
Para el proceso de lavado se hace necesaria la utilización de materiales de uso delicado, por lo que permanentemente está actualizando la tecnología, brindando seguridad y bienestar a los trabajadores, el futuro de la comunidad y la permanencia de la empresa.

Mejoramiento Continuo

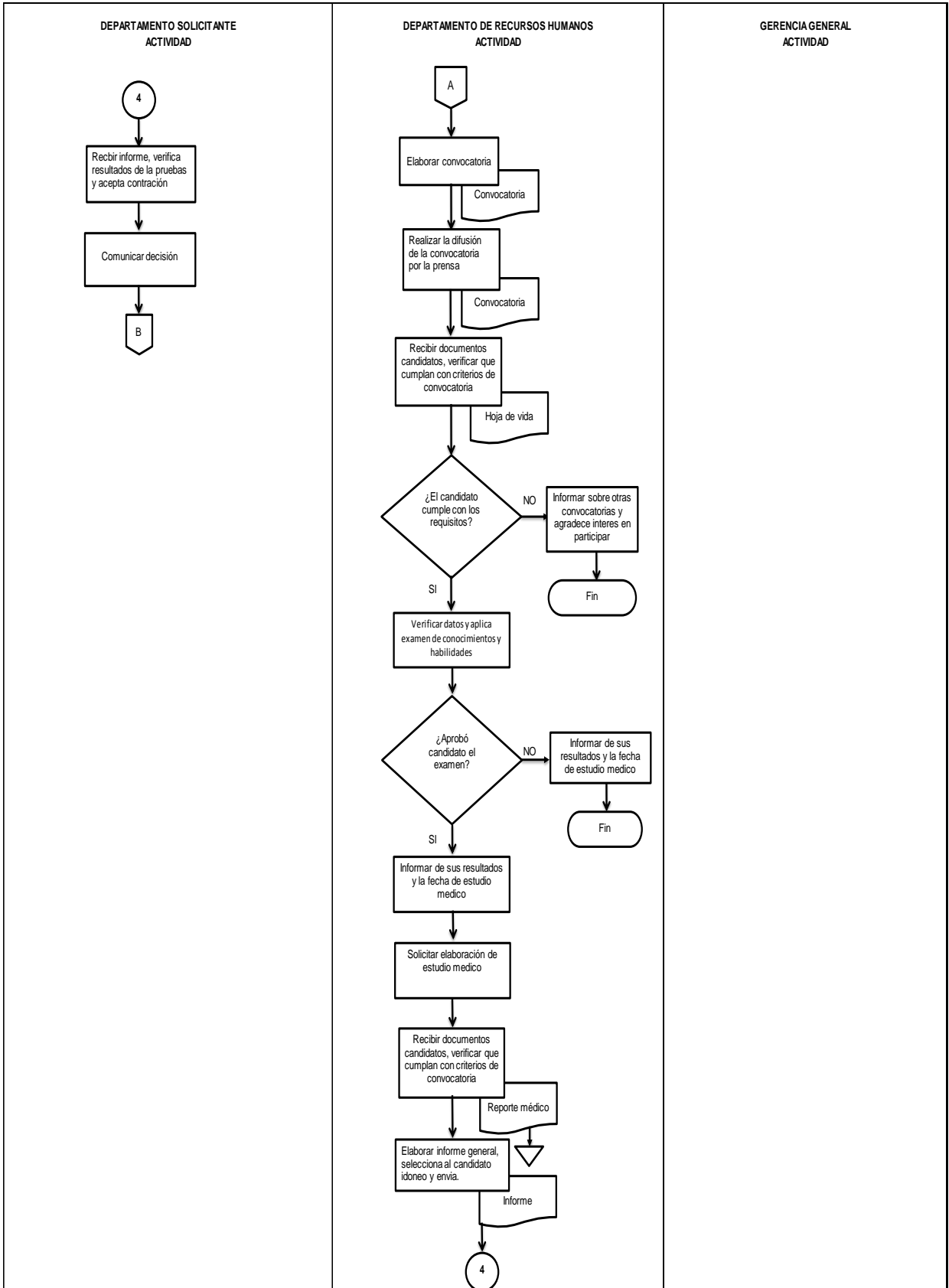
En la empresa COMUNIKT busca la permanente optimización de los recursos a fin de eliminar los costos de la no-calidad a través del compromiso, responsabilidad y espíritu competitivo de recurso humano, conocimiento y desarrollo de los procesos, uso adecuado de la infraestructura y eficiencia al momento de finalizar el proceso.

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 10/10/2012	FECHA:

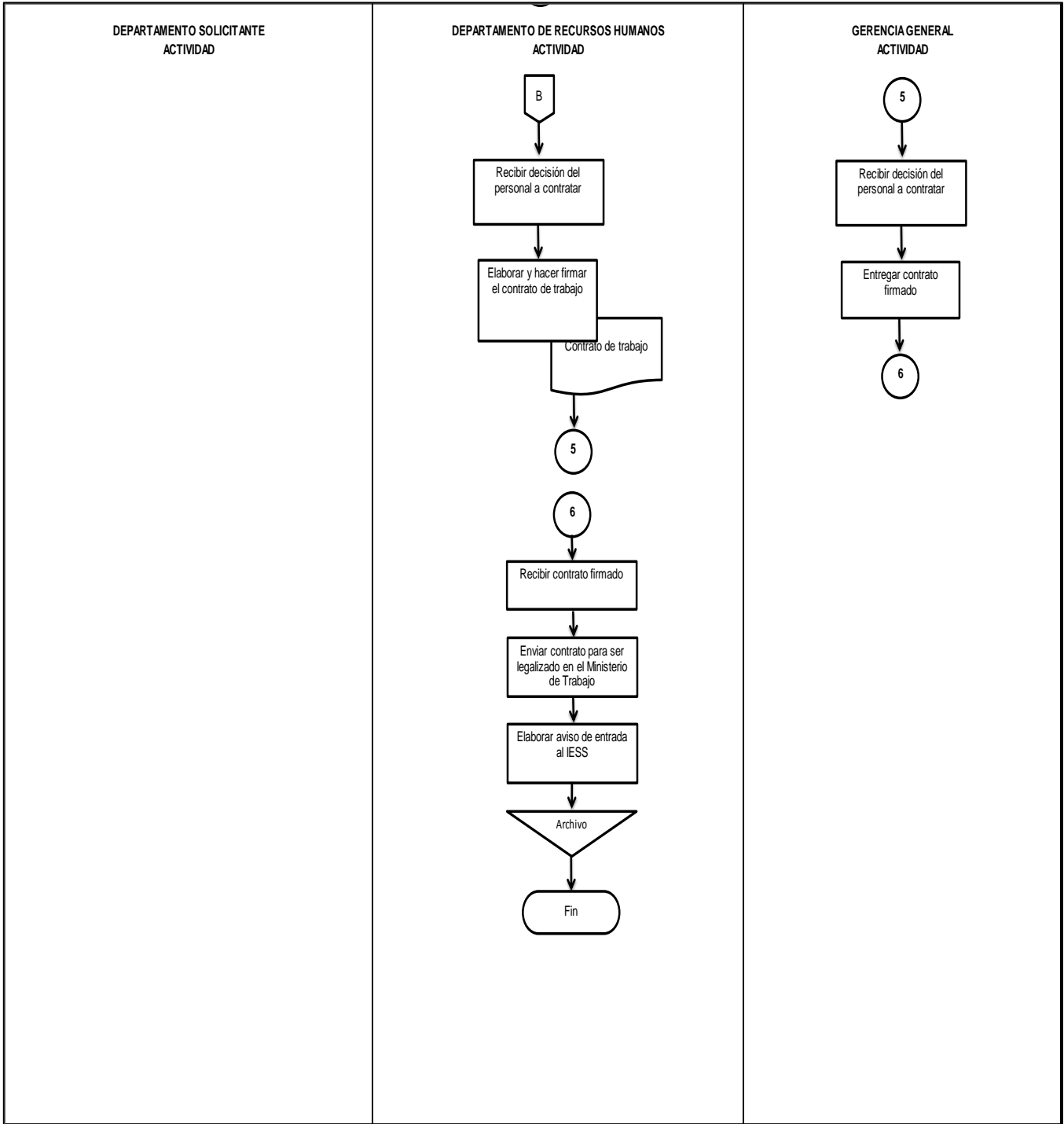
**FLUJO DE PROCESOS N°1
COMUNIKT S.A.
AÑO 2012**



ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 11/10/2012	FECHA:



ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 11/10/2012	FECHA:



FUENTE: Comunikt S.A.
ELABORADO POR: Gabriela Carrera

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 11/10/2012	FECHA:

COMUNIKT S.A.**DESCRIPCIÓN DEL FLUJOGRAMA DE PROCESO DE
CONTRATACIÓN DEL PERSONAL****AÑO 2012**

1. El departamento solicitante realiza una requisición del personal por medio de una solicitud al departamento de recursos humanos.
2. El departamento de recursos humanos receipta la solicitud de requerimiento y verifica la disponibilidad presupuestal y realiza el análisis previo a la dotación del personal.
3. Se verifica si hay presupuesto para el requerimiento de la vacante si no hay termina el proceso.
4. Si hay disponibilidad económica se comunica la necesidad de contratar a Gerencia General previo a un análisis.
5. Gerencia General recibe el análisis previo a la dotación del personal aprueba el proceso y comunica.
6. El departamento de recurso humanos verifica que el análisis de puesto este elaborado y tenga toda la información necesaria.
7. Si el análisis si está elaborado y actualizado hay que seleccionar y elaborar los instrumentos que se van a utilizar en el proceso si no es necesario actualizar o elaborarlos.
8. Se elabora la convocatoria en el Departamento de Recursos Humanos para difundir por la prensa.

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 11/10/2012	FECHA:

9. El Departamento de Recursos Humanos recibe las hojas de vida de los candidatos verificando que cumplan con los criterios de convocatoria.
10. Si el candidato no cumple con los requisitos se les agradece interés en participar y culmina el proceso.
11. Si el candidato cumple con los requisitos, se debe verificar los datos y aplicar el examen de conocimientos y habilidades si el candidato seleccionado no aprueba el proceso finaliza; pero si aprueba se procede a informar los resultados y solicitar elaboración de estudio médico.
12. Se recibe documentos del examen médico y se elabora un informe general del candidato seleccionado por el Departamento de Recursos Humanos y se envía al Departamento solicitante.
13. El Departamento solicitante recibe, verifica, y acepta el informe comunica la decisión y envía.
14. Recibe la decisión del personal a contratar elaboran y hacen formar el contrato de trabajo se envía a Gerencia General quien revisa y entrega firmado.
15. Recibe el contrato firmado, envía al Ministerio de Relaciones Laborales para su aprobación y legalización se elabora el aviso de entrada al IESS se archiva y se finaliza el proceso.

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 11/10/2012	FECHA:

**Tabla N° 27 MATRIZ DE RIESGOS
EMPRESA COMUNIKT S.A.
CONTROL DE RECURSOS HUMANOS
AÑO 2012**

COMPONENTE	PCI	OBJETIVO	RIESGO	EFFECTOS Y MEDIDAS PARA MITIGAR
CONTROL DE RECURSOS HUMANOS	La empresa no tiene un Código de Conducta.	• Disminuir variación del personal.	Riesgo de Control - Moderado	Crear un Código de conducta para mejorar la calidad del servicio.
	La empresa no tiene valores corporativos.		Riesgo de Control - Bajo	Definir valores que fomente el manejo corporativo.
	La empresa no posee sanciones para quienes no cumplan los valores corporativos.		Riesgo de Control - Moderado	Establecer un cuadro de multas y sanciones para el incumplimiento de los valores.
	No existen descripciones formales o informales sobre las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo.		Riesgo de Control - Alto	Desarrollar un Manual de Funciones para cada área.
	No se toma en cuenta la antigüedad de los empleados para delegar responsabilidad y antigüedad.		Riesgo de Control - Moderado	Concientizar al Sr. Gerente acerca de la delegación de responsabilidades.
	No se hace la delegación de autoridad en base al desempeño de cada individuo.		Riesgo de Control - Moderado	Analizar minuciosamente el desempeño del personal para la delegación de autoridad.

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 13/10/2012	FECHA:

La empresa no tiene políticas y procedimientos para contratar personal.			Riesgo de Control - Alto	Desarrollar un Manual de Políticas y procedimientos para la contratación del personal.
No se les incentiva a los empleados a la continua preparación y actualización.		• Mejorar el funcionamiento general en	Riesgo de Control - Bajo	Incentivar a los empleados a la capacitación permanente para un mejor desarrollo profesional.
No se recopila y comunica oportunamente la información interna y externa importante a aquellos que deben tomar acción.		Comunikt S.A.	Riesgo de Control - Alto	Mejorar la comunicación interna mediante un taller de Trabajo en Equipo
No se le comunica al personal sobre riesgos importantes que pueden afectar a la entidad.			Riesgo de Control - Alto	Informar a los empleados los riesgos empresariales para inducir al buen funcionamiento.
La empresa no cuenta con un manual de funciones.			Riesgo de Control - Alto	Desarrollar un Manual de Funciones para cada área.
No se identifica, captura, procesa y comunica información pertinente en la forma y tiempo indicado.			Riesgo de Control - Alto	Determinar un periodo de tiempo adecuado para la realización de un análisis y procesamiento de la información para tomar medidas correctivas.-
Las indicaciones que recibe el personal no son difundidas con claridad y efectividad.			Riesgo de Control - Moderado	Confirmar si el personal ha comprendido las indicaciones impartidas por parte de su superior.

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Gabriela Carrera

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 13/10/2012	FECHA:

ETAPA I: PROGRAMA DE AUDITORIA**OBJETIVOS**

- Establecer las labores que se encargan de realizar el personal de ventas.
- Observar el funcionamiento general de Comunikt S.A.

EMPRESA COMUNIKT S.A.**Tabla N° 28 PROGRAMA DE AUDITORÍA****6.7.1.1 Visita de observación a la entidad**

Nº	PROCEDIMIENTO	REF /PT	NOMBRE	FECHA
1	Realice una Carta a Gerencia con el objetivo de realizar una visita preliminar a la empresa.	CVP	CNSG	10/10/2012
2	Hacer una entrevista al Gerente con la finalidad de conformar el equipo de auditoría.	EG	CNSG	10/10/2012
3	Visitar las instalaciones de la empresa, de donde se obtendrá un documento de trabajo con el fin de conseguir indicios.	VP 1/2	CNSG	10/10/2012
4	Revisar de los papeles de trabajo para establecer la necesidad de actualizar o seguir utilizando los mismos documentos.	PT 1/5	CNSG	10/10/2012
5	Conocer el Perfil Estratégico: los diferentes objetivos, departamentos, estrategias de la empresa.	PE 1/10	CNSG	10/10/2012
6	Comprobar la existencia de indicadores de gestión para medir el cumplimiento de los objetivos en la planificación estratégica	IG 1/4	CNSG	12/10/2012

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 07/11/2012	FECHA:

7	Identifique si la empresa Comunikt S.A. tiene un análisis FODA para obtener información que orienten al desarrollo del trabajo y la creación de valores.	A1	CNSG	12/10/2012
8	Descripción del puesto para el sustento legal para saber la conformación de la misma como son: Manual de funciones, plan estratégico reglamento interno y demás disposiciones.	DP 1/6	CNSG	12/10/2012
9	Efectué un examen de la estructura orgánica de la empresa para conocer los diferentes.	EO 1/2	CNSG	13/10/2012
10	Elaborar el cuestionario de control de evaluación de Estructura.	CCE	CNSG	13/10/2012
11	Efectué y aplique un cuestionario de control para la evaluación de su estructura.	CC 1/2	CNSG	13/10/2012
12	Elabore una Matriz de Riesgos	MR 1/2	CNSG	13/10/2012
13	Elabore el informe de diagnóstico emitido a Gerencia	IDG 1/3	CNSG	14/10/2012
14	Informe de Evaluación del Control Interno	IE	CNSG	15/10/2012
15	Elaboración de tablas de Conclusiones , recomendaciones y Resumen	A3 1/5	CNSG	30/10/2012
16	Informe Final de Auditoria	IA	CNSG	07/11/2012

FUENTE: Comunikt S.A.
ELABORADO POR: Gabriela Carrera

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 07/11/2012	FECHA:

INDICADORES DE GESTIÓN

COMUNIKT S.A.

AÑO 2012

Implementación de los indicadores de gestión para medir el grado de cumplimiento, análisis e interpretación.

Aplicación y medición

Objetivo: Medir los resultados del desempeño laboral.

Alcance: Personal de COMUNIKT S.A. y a la atención al cliente.

Instrumento: Aplicación de Indicadores.

Responsable: Departamento de Recursos Humanos.

En esta fase que corresponde a la aplicación y medición de los indicadores de gestión que nos ayudaran a mejorar las políticas de control para recursos humanos y que podemos aplicar la misma a la institución, una vez aprobada por la máxima autoridad se procedió a aplicar los mismos.

Tabla N° 29 INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS:

EMPLEADOS	
PERSONAL DE NIVEL ADMINISTRATIVO	11
EMPLEADOS DE NIVEL AUXILIAR	7
PERSONAL DE NIVEL OPERATIVO	44
PERSONAL DE SEGURIDAD	3
TOTAL DE EMPLEADOS	65
GASTOS DE CAPACITACIÓN	\$ 15.000,00
NUMERO DE PERSONAS CAPACITADAS	60
PRODUCCIÓN	\$ 2.400.000,00

FUENTE: Comunikt S.A.

ELABORADO POR: Gabriela Carrera

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 12/10/2012	FECHA:

Indicadores Estructurales

Fórmulas:

$$\frac{\textit{Personal de Seguridad}}{\textit{Total de Empleados}} = \frac{3}{65} = 0,046154 = \mathbf{4,62\%}$$

Nos indica que el 4,62% es el nivel de seguridad en relación con el total de empleados por lo que es recomendable incrementarla, incorporando a más miembros de seguridad.

$$\frac{\textit{Personal de Nivel Auxiliar}}{\textit{Total de Empleados}} = \frac{7}{65} = 0,107692 = \mathbf{10,77\%}$$

Una vez aplicado el indicador podemos determinar que la capacidad de los auxiliares es la indicada para poder realizar las funciones correctamente y para mejorarla se puede implementar una prueba de aptitud a los empleados de tal manera podrán determinar las fallas internas y tomar medidas correctivas.

$$\frac{\textit{Personal de Nivel Administrativo}}{\textit{Total de Empleados}} = \frac{11}{65} = 0,169231 = \mathbf{16,92\%}$$

Nos indica que el 16,92% es el nivel administrativo que permite realizar las operaciones internas de la empresa satisfactoriamente.

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 12/10/2012	FECHA:

Personal de Nivel Operativo
Total de Empleados

$$\frac{44}{65} = 0,676923 = \mathbf{67,69\%}$$

La empresa posee un nivel operativo del 67,69%, la cual es la responsable de captar más clientes de telefonía celular por tal motivo requiere más atención y continuas capacitaciones.

Indicadores de Manejo de Personal

Evalúa el rendimiento y la productividad

Fórmulas:

Gastos de Capacitación
Nº total de empleados

$$\frac{\$ 15.000,00}{65} = 230,76 = \mathbf{230,76}$$

El presupuesto designado anualmente para capacitaciones del personal en general se considera excelente por lo cual empleado debe comprometerse a aprender y practicar los conocimientos adquiridos.

Gastos de Capacitación
Total de empleados capacitados

$$\frac{\$ 15.000,00}{60} = 250 = \mathbf{250}$$

El gasto de capacitación por empleado es de \$250 esto demuestra una correcta inversión a largo plazo en Comunikt S.A.

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 12/10/2012	FECHA:

$$\frac{N^{\circ} \text{ personas capacitadas}}{N^{\circ} \text{ total de empleados}}$$

$$\frac{60}{65} = 0,923077 = \mathbf{92,31\%}$$

Del 100% de los empleados el 92,31% asiste a las capacitaciones contratadas por la empresa esto se refleja en la desempeño laboral.

$$\frac{\text{Personal de producción}}{\text{Total de empleados}}$$

$$\frac{44}{65} = 0,676923 = \mathbf{67,69\%}$$

El personal de producción de la empresa es del 67,69% con relación al total de empleados y esto indica que la producción es estable.

Recomendación basada en indicadores:

Mediante el cálculo de los indicadores se ha determinado que la empresa tiene interés en la capacitación al personal sin embargo se debería implementar un proceso de control para la verificación de los conocimientos adquiridos al culminar la capacitación.

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 12/10/2012	FECHA:

Tabla N° 30
CUADRO FODA

FODA	
ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Visión empresarial. • Conocimiento de la competencia. • Calidad del servicio. • Ubicación. • Experiencia laboral. • Imagen. • Rentabilidad y liquidez. • Capacidad de endeudamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicación. • Falta de sistema de control. • Falta de estabilidad laboral. • Falta de estímulos al personal • Uso de planes estratégicos • Falta de un buen clima laboral.
ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Alta participación en el mercado. • Reingeniería de procesos. • Tecnología competitiva y computarizada • Nuevo mecanismo de comunicación. • Búsqueda de innovación de productos. • Mejora del personal a través de las capacitaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia de productos similares • La continua oferta de la competencia en buscar la atención de clientes • Entrada de nuevas empresas al mercado • Regulación y Operación bajo objetivos y manejo del Estado • Inestabilidad del Mercado Nacional • Susceptible a la crítica social de medios externos de comunicación o especulación. • Crisis económica mundial • Desastres naturales

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 12/10/2012	FECHA:

CREACIÓN VALORES CORPORATIVOS PARA LA ENTIDAD

Respeto

El respeto es reconocer el derecho ajeno; es la consideración, atención o deferencia, que se deben a las otras personas.

Puntualidad

Puntualidad, es el esfuerzo de estar a tiempo en el lugar adecuado, para cumplir obligaciones, sin tener distracciones, retrasos, ni obstáculos.

Trabajo en Equipo

Es la base fundamental para realizar el trabajo con excelencia enmarcada en las habilidades y aptitudes.

Responsabilidad

La responsabilidad es un valor, porque de ella depende la estabilidad de las relaciones personales.

Honestidad

Se refiere a comprometerse y expresarse con coherencias, es decir, vivir de acuerdo a lo que se piensa y se siente, en relación a juicios de valor y acciones de cada individuo.

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 12/10/2012	FECHA:

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

GERENTE GENERAL

DEPENDENDE: De la misma persona

OBJETIVO: planificar, revisar y supervisar los planes de acción, estrategias y políticas de la empresa.

GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

DEPENDENDE: Gerente General

OBJETIVO: planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades financieras, contables y administrativas de la empresa

GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN

DEPENDENDE: Gerente General

OBJETIVO: planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de comercialización (ventas locales y provinciales, mercadeo) de la empresa.

GERENTE DE VENTAS

DEPENDENDE: Gerente General

OBJETIVO: planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades comerciales de COMUNIKT

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 12/10/2012	FECHA:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO: Supervisión

#DE EMPLEADOS: 1

ÁREA: Ventas

SUPERVISA: A si mismo

NATURALEZA DEL TRABAJO

Contribuir efectivamente a mantener el orden en el lugar de trabajo y en toda la empresa.

FUNCIONES RUTINARIAS

- Supervisar y entregar la mercadería de venta en base a la planificación de procesos a ser efectuados.
- Realizar contactos con proveedores y organizar las compras de materiales.
- Controlar que los pedidos de los clientes sea entregados a tiempo, en la calidad y cantidad requerida.

OBLIGACIONES GENERALES

- Ser siempre positivo.
- Mantener en alto espíritu de colaboración y trabajo.
- No aceptar errores.
- Valor los recursos que la empresa invierte para la realización de su trabajo.
- Participar activamente en los programas de mejoramiento de la calidad.

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 12/10/2012	FECHA:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO: Ventas

N° DE EMPLEADO 30

ÁREA: Ventas

SUPERVISA: Supervisor

NATURALEZA DEL TRABAJO

Cumplir con eficiencia en el seguimiento de los procesos e instrucciones de trabajo, para lograr el más alto nivel de calidad

FUNCIONES RUTINARIAS

- Recibir peticiones del cliente
- Verificar si existe en stock.
- Equipo disponible.
- Productos utilizados.

OBLIGACIONES GENERALES

- Ser siempre positivo.
- Mantener en alto espíritu de colaboración y trabajo.
- No aceptar errores.
- Valor los recursos que la empresa invierte para la realización de su trabajo.
- Participar activamente en los programas de mejoramiento de la calidad.

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 12/10/2012	FECHA:

ESTRUCTURA FUNCIONAL

A continuación se describe las funciones de los diferentes puestos de la empresa:

GERENCIA GENERAL

- ✓ Representar legal, judicial y extrajudicial a la Empresa.
- ✓ Reunir al personal administrativo, financiero y de ventas de la empresa con el fin de establecer y coordinar actividades a desarrollarse.
- ✓ Sugerir planes de desarrollo.
- ✓ Liderar y supervisar la participación de todo el personal en el proceso de mejoramiento de calidad.

SUPERVISAR

- ✓ Supervisar y entregar los materiales para efectuar el respectivo proceso en base a la planificación programada.
- ✓ Realizar contactos con proveedores y organizar las compras de materiales.

VENTAS

- ✓ Elaborar conjuntamente con el Jefe de Comercialización los mapas de ruta y de acuerdo a las zonas destinadas.
- ✓ Planificar el calendario de visitas a los clientes.
- ✓ Llevar un control exacto y completo de las fechas de entrega de mercadería a los clientes.
- ✓ Verificar que los despachos se efectúen en el tiempo previsto en la calidad esperada.

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 12/10/2012	FECHA:

CONTABILIDAD

- ✓ Mantener el registro y control contable sobre los comprobantes de la empresa.
- ✓ Custodiar los valores monetarios y mensuales y documentos financieros de la empresa.
- ✓ Realizar conciliaciones bancarias mensuales.
- ✓ Informar diariamente a la Gerencia Financiera de la situación del flujo de caja mensual.
- ✓ Preparar declaraciones de impuestos.
- ✓ Verificar los requisitos de control de los inventarios de la empresa.

BASE LEGAL

El marco legal que rige las actividades en COMUNIKT S.A. está integrado por:

- ✓ Ley Régimen Tributario Interno
- ✓ Ley Orgánica de Aduanas
- ✓ Ley General del IESS.
- ✓ Código de Trabajo
- ✓ Superintendencia de Telecomunicaciones
- ✓ Reglamento Interno de Trabajo

ESTRUCTURA FUNCIONAL

Para el buen funcionamiento de toda empresa es necesario establecer un orden jerárquico y asignar a cada uno responsabilidades bien definidas, de modo que al final de un proceso se obtenga como resultado el cumplimiento del objetivo central. COMUNIKT cuenta con una Estructura Organizacional y Funcional bien definidos.

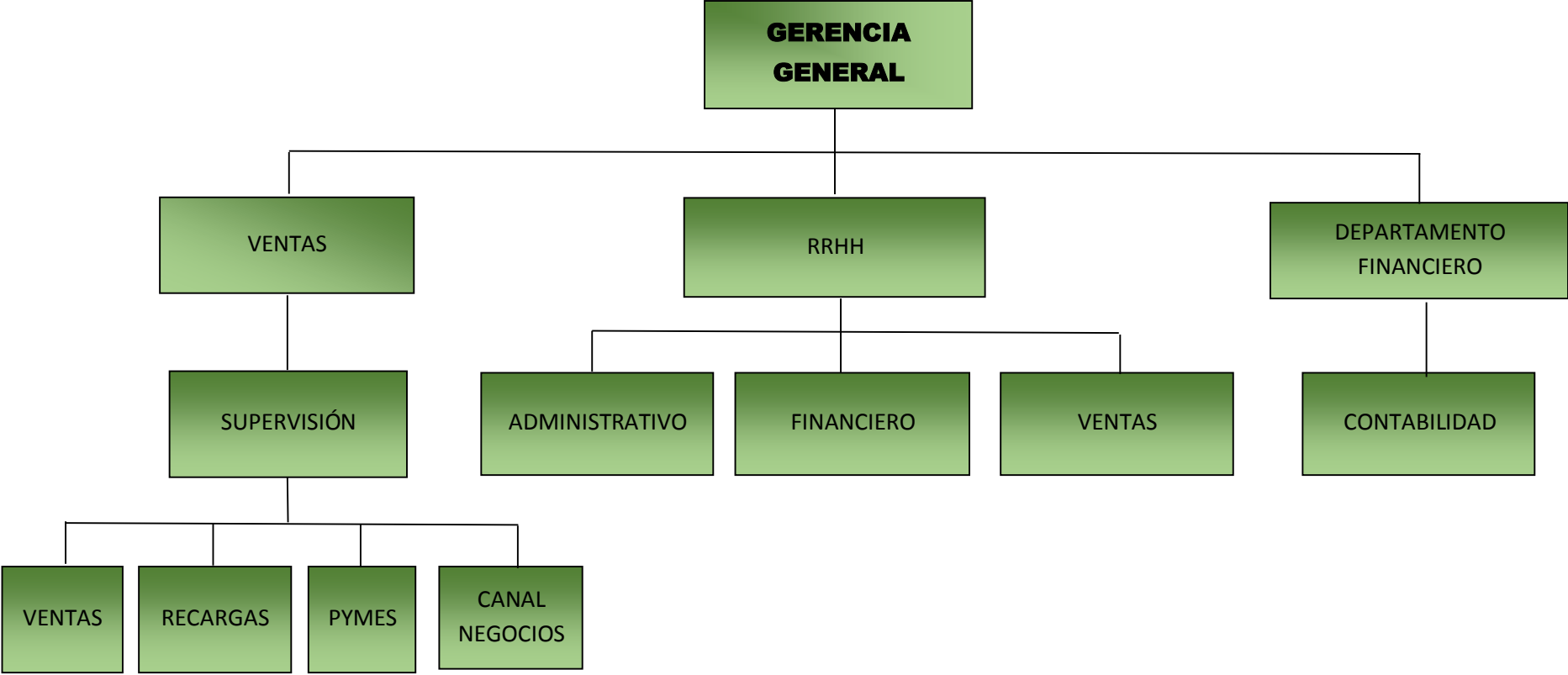
ESTRUCTURA ORGÁNICA

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 12/10/2012	FECHA:

COMUNIKT está conformada por los Departamentos de Recursos Humanos Ventas y Contabilidad que constituye la base de su organización.

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 12/10/2012	FECHA:

Figura N° 23 Organigrama



FUENTE: Comunikt S.A.
ELABORADO POR: Gabriela Carrera

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 13/10/2012	FECHA:

EMPRESA COMUNIKT S.A.

CUESTIONARIO DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS
AÑO 2012

TABULACIÓN		ALTERNATIVAS		COMENTARIO
N°	PREGUNTAS	SI	NO	
1	¿Tiene la entidad un Código de Conducta?	0	18	
2	¿Sabe si la empresa tiene valores corporativos?	1	17	
3	¿Existen sanciones para quienes no cumplan los valores corporativos?	1	17	
4	¿Existen descripciones formales o informales sobre las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo?	2	18	
5	¿La empresa se preocupa por su formación profesional?	16	2	
6	¿Tiene deseo de superarse para contribuir con la entidad?	12	6	
7	¿Sus habilidades son valoradas en la organización?	10	8	
8	¿Se toma en cuenta la antigüedad de los empleados para delegar responsabilidad y antigüedad?	6	12	
9	¿Se hace la delegación de autoridad en base al desempeño de cada individuo?	5	13	
10	¿Tiene la empresa políticas y procedimientos para contratar?	2	16	
11	¿Es necesaria la realización de una auditoria de gestión?	17	1	
12	¿Se les incentiva a los empleados a la continua preparación y actualización?	4	14	
13	¿La entidad cumple con todas las leyes y regulaciones establecidas en el país?	18	0	
14	¿Se recopila y comunica oportunamente la información interna y externa importante a aquellos que deben tomar acción?	1	17	
15	¿Se le comunica al personal sobre riesgos importantes que pueden afectar a la entidad?	2	16	
16	¿Existen controles que aseguren que las acciones de la dirección se lleven a cabo correctamente?	17	1	
17	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas son realizadas por personas diferentes?	14	4	
18	¿Cada área de la empresa opera coordinada e interrelacionada mente con las otras áreas de la organización?	15	3	
19	¿La empresa cuenta con un manual de funciones?	0	18	
20	¿En un determinado proceso se identifica, captura, procesa y comunica información pertinente en la forma y tiempo indicado?	2	16	
21	¿Las indicaciones que recibe el personal son difundidas con claridad y efectividad?	4	14	
TOTALES RESPUESTAS SEGÚN MUESTRA		149	231	
TOTAL		8	13	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Gabriela Carrera

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 13/10/2012	FECHA:

Nivel de confianza**Tabla N° 31 Nivel de Confianza**

NIVEL DE CONFIANZA		%
SI	8	38%
NO	13	62%
TOTAL	21	100%

Fuente: Investigación de campo**Elaborado por:** Gabriela Carrera**Nivel de Riesgo****Tabla N° 32 Nivel de riesgo**

NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
15-50	51-75	76-95
BAJO	MODERADO	ALTO

Fuente: Investigación de campo**Elaborado por:** Gabriela Carrera**Conclusión:**

Se puede verificar que el nivel de confianza alcanza a un 38% es decir es bajo, lo cual nos indica que la información que vamos a utilizar tiene un nivel de riesgo del 62% que es moderado.

Las Políticas de control para recursos humanos es importante ya que con ellas se supervisa el manejo y aplicación de políticas de Comunikt S.A., por lo que se debe tomar medidas correctivas en los puntos que se está desarrollando el mal funcionamiento y para ello desarrollamos un Cuadro de Control según los riesgos existentes.

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 13/10/2012	FECHA:

CUESTIONARIO DE CONTROL PARA LA EVALUACIÓN DE ESTRUCTURA

COMUNIKT S.A.

AÑO 2012

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIOS
	Se encuentran definidos:			
1	Misión	x		
2	Visión	x		
3	Objetivos	x		
	El personal conoce:			
4	Misión	x		
5	Visión	x		
6	Objetivos	x		
7	La empresa está organizada adecuadamente	x		
8	La estructura organizativa facilita el flujo de información de las actividades de la empresa	x		
9	Existen manuales de funciones de la empresa	x		
10	Las funciones están distribuidas de acuerdo a las estructura y organización	x		
11	Las funciones se encuentran claramente definidas por departamentos		x	
12	Las actividades de la empresa se planifican	x		
13	Existe un proceso establecido para la selección del personal		x	
	Cuenta con un personal altamente calificado capacitado			
14	Área Administrativa	x		
15	Área de Ventas		x	
16	Existe un programa para capacitar al personal		x	
17	Existen políticas establecidas en la empresa	x		
18	El personal conoce y cumple las políticas		x	El personal desconoce las políticas
19	El personal conoce con claridad sus responsabilidades y las mismas son impartidas por escrito o verbalmente	x		
20	Se cumple las proyecciones	x		
21	Existe un buen ambiente de trabajo	x		
22	Se cuenta con un sistema contable	x		Sistema contable Josenet
23	Se han realizado auditorias de gestión	x		
24	Existen parámetros para evaluar los resultados		x	
	TOTAL	18	6	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Gabriela Carrera

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 13/10/2012	FECHA:

Nivel de confianza**TABLA N° 32 Nivel de Confianza**

NIVEL DE CONFIANZA		%
SI	18	75%
NO	6	25%
TOTAL	24	100%

Fuente: Investigación de campo**Elaborado por:** Gabriela Carrera**Nivel de Riesgo****TABLA N° 33 Nivel de riesgo**

NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
15-50	51-75	76-95
BAJO	MODERADO	ALTO

Fuente: Investigación de campo**Elaborado por:** Gabriela Carrera**Conclusión:**

Se puede verificar que el nivel de confianza alcanza a un 75% es decir es Moderado, lo cual nos indica que la información que vamos a utilizar tiene un nivel de riesgo del 25% que es bajo.

La estructura de la empresa está en buenas condiciones por lo que se demuestra que COMUNIKT S.A. se está desarrollando continuamente, y con las recomendaciones planteadas continuara mejorando hasta liderar el mercado.

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 13/10/2012	FECHA:

EMPRESA COMUNIKT
INFORME DE DIAGNOSTICO GENERAL
EMPRESA COMUNIKT
2010

Ing.

Javier Cevallos Ramírez

GERENTE DE COMUNIKT

Una vez realizada la visita previa a la empresa y luego de haber entrevistado a los principales de la misma obtuvimos información relevante que nos sirvió para conocer el entorno de COMUNIKT S.A.

Con estos antecedentes emitimos el siguiente informe con la descripción de COMUNIKT y recomendaciones propuestas por la auditoria para solucionar las deficiencias encontradas.

A. DATOS GENERALES DE COMUNIKT

La Empresa COMUNIKT, inicia sus actividades comerciales en el 2006 en la ciudad de Ambato con el nombre COMUNIKT S.A teniendo su matriz en Ambato, de esta manera decide radicar en la ciudad bonita satisfaciendo las necesidades de la población de forma eficiente y efectiva.

B. AUDITORIA DE GESTIÓN

Las deficiencias y recomendaciones determinadas durante la ejecución de la fase de diagnóstico general son:

Funciones por departamentos.

Las funciones que deben cumplir cada uno de los empleados de las diferentes áreas, no han sido definidas con claridad causando inconvenientes en la realización de las tareas encomendadas.

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 14/10/2012	FECHA:

Recomendación

Redefinir las funciones existentes en el manual de funciones y en base a un consenso entre jefes y empleados.

Proceso para la selección, contratación, capacitación y evaluación del personal.

No están definidos los procedimientos de selección, contratación, capacitación y evaluación, la misma que ocasiona problemas al no contar con personal preseleccionado de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la empresa.

Recomendación

Implantar procesos de reclutamiento acorde a las necesidades de las áreas de ventas, tomando en consideración la experiencia, habilidades y predisposición.

Elaborar un programa de capacitación en conjunto con los responsables de las distintas áreas, con el fin de identificar las necesidades y requerimiento de las mismas, para que sea una inversión en beneficio de la empresa y de los trabajo y de los trabajadores y no un gasto.

Comunicación de políticas al personal.

No se ha realizado una difusión de políticas adecuadas, que permitan a los empleados cumplir a cabalidad con los mismos.

Recomendación

Difundir cada una de las políticas adecuadas, que permitan a los empleados departamentos a través de informativos y de reuniones con el personal.

Ambato, 14 de octubre 2012.

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 14/10/2012	FECHA:

Atentamente.

AUDITOR GENERAL

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 14/10/2012	FECHA:

COMUNICACIÓN DE RESULTADO
INFORME DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO
PERIODO 2010

Ing.
Javier Cevallos
GERENTE DE LA EMPRESA COMUNIKT

De nuestra consideración:

En cumplimiento al contrato de auditoría a la gestión de la empresa por el período 2010 realizamos la evaluación del control interno, y la verificación de las recomendaciones propuestas en el transcurso del examen.

Los resultados obtenidos ponemos a su consideración con el fin de que nuestras recomendaciones sean implementadas.

1.- ENTORNO DE CONTROL

La empresa posee los diferentes documentos que permiten a una organización tener lineamientos para el desarrollo y crecimiento de la misma por lo que determina que su control es eficiente.

2.-EVALUACION DE RIESGOS

ComunikT S.A., posee un adecuado control para la evaluación de riesgos por lo cual no se encontró ninguna debilidad y se concluye que su gestión es eficiente.

3.- ACTIVIDADES DE CONTROL

La gestión en general es eficiente solo se encontró una debilidad con lo referente al cumplimiento de objetivos es decir los objetivos deben ser realizables en tiempos y cuantificados.

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 14/10/2012	FECHA:

Recomendación

Reestructurar la gestión con el propósito de cumplir con los objetivos establecidos por la empresa.

4.- INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La entidad ha implementado un adecuado sistema de información y comunicación con los diferentes niveles que conforman los mismos los empleados conocen las políticas, principios valores y objetivos que posee la empresa por lo tanto la empresa en este componente es eficiente.

5.- **SUPERVISIÓN.-** En este componente se encontró debilidades que afectan a la empresa:

- a) No se realizan controles para la verificación del cumplimiento del código de ética que posee la empresa.
- b) La entidad no tiene departamento de auditoría interna que ayude al control de la gestión realizada de la misma.

Recomendación

Evaluar que se cumplan con las políticas establecidas en los diferentes documentos que tiene la empresa, si es necesario implantando sanciones económicas y laborales además de crear el área de auditoría que ayude a la empresa a efectuar de mejor manera el control del cumplimiento de los objetivos.

Ambato 14 Noviembre del 2012

GABRIELA CARRERA

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 14/10/2012	FECHA:

INFORMES

INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN

EMPRESA COMUNIKT S.A.

Ing.

Javier Cevallos Ramírez

GERENTE DE COMUNIKT S.A.

Presente.

1. Hemos efectuado la auditoría de gestión a la Empresa ComunikT S.A., por el período del año 2010. Nuestra responsabilidad es expresar una opinión acerca de la Administración realizada en la empresa basados en nuestra auditoría.

2. Nuestra Auditoría de Gestión fue realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información, documentación, procesos y actividades examinadas no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables. La información, actividades y procesos ejecutados por la administración de la empresa. Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre si la información, actividades y procesos presentados y desarrollados se los realizan y ejecuta de manera adecuada con base en nuestra auditoría.

3. Se analizó como componente de la empresa y los subcomponentes del departamento de ventas, mediante cuestionarios y entrevistas con el personal del componente examinado, revisión y evaluación de documentos, archivos, actividades y procesos seleccionados.

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 01/11/2012	FECHA:

RESULTADOS

RESULTADOS DE AUDITORIA

Los resultados por su importancia, se detallan a continuación:

VALORES CORPORATIVOS DEL PERSONAL

Se detectó que la empresa no tiene valores corporativos, necesarios para el desarrollo de la empresa lo que conlleva a que la empresa no mejore la calidad del servicio.

Recomendación

Elaborar valores corporativos a fin de un mejor desempeño en los empleados hacia los clientes para fomentar el óptimo desarrollo corporativo.

MANUAL DE FUNCIONES

La empresa no cuenta con un manual de funciones por tal motivo existe dificultad en los empleados para realizar sus tareas y por ende un incorrecto desarrollo de actividades.

Recomendación

Se sugiere la elaboración de un manual de funciones para cada área con el fin de comunicar las funciones a desempeñarse.

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 01/11/2012	FECHA:

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Comunikt no posee procesos definidos para la debida selección y reclutamiento de personal.

Recomendación

El desarrollo de un manual de políticas y procedimientos para la contratación del personal para una mejora continua en las actividades.

Ambato, 01 Noviembre del 2012.

Atentamente

GABRIELA CARRERA

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 01/11/2012	FECHA:

ACTA DE DISCUSIÓN

Ambato Noviembre del 2012.

El presente documento es válido para dejar constancia que Gabriela Carrera, presenta el borrador del informe a Gerencia y al personal administrativo para el correspondiente análisis de las debilidades encontradas en el desarrollo del trabajo.

Se realizaron las respectivas discusiones de cada uno de los puntos encontrados y las recomendaciones en caso que las hubiere, quedando de acuerdo y conforme con el trabajo realizado.

Firma como acto de presencia a la presentación del informe.

Javier Cevallos
**GERENTE GENERAL
COMUNIKT S.A.**

Lic. Alicia Carrera
CONTADORA

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 01/11/2012	FECHA:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
EMPRESA COMUNIKT S.A.
EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DE CONTROL INTERNO
AÑO 2012

	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS	Existe un código de conducta realizado cuando se inició las actividades de la empresa, sin embargo no existe un manual de valores éticos donde se dé a conocer al personal que labora en la empresa.	Deberá realizarse un manual de conducta formalmente establecido en el cual se inculque la integridad que es un requisito previo para el comportamiento ético. La imagen que proyecta una empresa ante los demás debe ser de integridad en todas sus actividades para brindar un servicio de calidad.
COMPROMISO POR LA COMPETENCIA PROFESIONAL	La empresa dispone de una descripción escrita formal de los puestos de trabajo que es de conocimiento de todos los trabajadores. Las personas aplican pruebas para incorporarse al puesto de trabajo que requieren.	Actualizar el plan de capacitación del personal dependiendo del área de trabajo que va a desarrollar brindando un servicio de calidad
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y COMITÉ DE AUDITORIA	Se efectúa reuniones con los principales directivos de la empresa con el fin de suministrar información de manera oportuna y eficiente en la supervisión de objetivos.	Si se cuenta con informes entregados a los directivos de la empresa emitidos por el departamento de producción con el fin de evaluar la planificación y los objetivos semestrales si se han cumplido o no.
FILOSOFÍA DE DIRECCIÓN Y ESTILO DE GESTIÓN	La filosofía y el estilo de gestión que mantiene a dirección son adecuados, analizan cuando un negocio produce riesgo, aunque el personal rota una vez por año debido a las vacaciones según la ley. El personal contable ejecuta sus responsabilidades de manera correcta garantizando la prestación correcta de la información financiera y salvaguardar de los activos.	Deberá efectuar con mayor continuidad la rotación de funciones al año, con la finalidad de que los colaboradores de la entidad sean multidisciplinarios. Aclarar todas las dudas que se mantengan en la organización con respecto a la información contable, tratar de hacer entender el proceso financiero y escuchar criterios con el fin de llegar a establecer mejoras.

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 29/10/2012	FECHA:

Tabla N° 33
EVALUACIÓN DE RIESGOS

	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
OBJETIVOS	En las actividades desempeñadas por cada área ayudan a la consecución de la meta de la empresa COMUNIKT.	La administración deberá controlar la consecución de los objetivos de cada nivel de la entidad, de modo que se cumplan con la misión y llegar a obtener la visión empresarial.
RIESGOS	En la empresa se identifican y se discuten abiertamente los riesgos en base a factores internos y externos, los cuales comunica oportunamente. Cuando un riesgo es detectado en el área de servicios no se la hace conocer a toda la entidad, ya que es información restringida para cada área.	Los riesgos pueden suscitarse en diversas áreas en la que incurre el riesgo deberá tomar medidas de solución frente a dicho riesgo.
ANÁLISIS DE RIESGOS Y SU PROCESOS	Se analizan los riesgos su probabilidad de ocurrencia, se tienen ciertas medidas precautelares ante el riesgo, pero no existe un proceso de valoración, está listo a actuar cuando un riesgo se presenta. Se controla que las actividades y decisiones tomadas por la administración y dirección sean realizadas	Los riesgos son valorados en base a criterios de los directivos de administración de la entidad, pero resulta efectiva la valuación cuando de efectué análisis de procesos como identificación de áreas clave modos de control significativos y estableciendo responsabilidad a base de indicadores medibles.
MANEJO DEL CAMBIO	Se está realizando el proyecto de reestructuración de información que capture procesos y reporten información sobre hechos que indiquen cambios. El personal está listo a actuar cuando el riesgo se presente. Se controla que las actividades y decisiones tomadas por la administración y dirección sean realizadas.	Deberá existir un sistema de información de manera que los cambios desean advertidos a fin que la entidad pueda reaccionar a tiempo. Implementar mecanismos a los cambios que podrían presentarse.

Tabla N°
INFORMACIÓN Y C

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 29/10/2012	FECHA:

	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	La estructura organizativa es apropiada al igual que su capacidad de suministrar información. La definición de las responsabilidades de los principales directivos es adecuada así como el conocimiento que aplican en su desempeño excepto por la desconfianza en la capacidad de varios colaboradores.	Darle al colaborador de las áreas de operación y servicio de la organización el apoyo y servicio de la organización necesario para su capacitación de dirección y supervisión según sus límites de autoridad, con el fin de que colabore en todo sentido y respete las líneas de responsabilidad.
ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	La asignación de autoridad y responsabilidad se incluye actividades de gestión y se aplica según niveles de antigüedad y experiencia. El gerente está pendiente del desenvolvimiento de sus legados y por ende de la organización mediante informes constantes.	Estructurar normas de trabajo y de responsabilidad de control, de relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización.
POLÍTICAS Y PRACTICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS	El reclutamiento de personal se procede a realizar a través de convocatorias a concurso, la entrevista previa y la prueba de conocimientos y técnicas. La administración se interesa por que los colaboradores cumplan con todos los procedimientos con integridad y ética según referencias personales y profesionales	Implementar una política de procedimiento contratación específicamente para servicios.
TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL	Existe una adecuada colaboración por parte de todas las personas de la entidad. La documentación es revisada constantemente y su contabilización se realiza al momento en que suceden las transacciones. El registro de activos y comprobantes está protegido por mecanismos de seguridad.	Elaborar un manual de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa y financiera de la empresa COMUNIKT.
CONTROL SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN	La entidad cuenta con una maquinaria de última tecnología actualizada constantemente. El uso de esta maquinaria es eficaz debido a que la maquinaria es utilizada por el personal capacitado y de esta manera previene de errores. Existen ciertas aplicaciones que el personal desconoce o no las interpreta de la manera adecuada.	Entrenar al personal que tiene acceso a la maquinaria para que pueda manejarlo de manera correcta evitar posibles errores, tener contacto permanente con el proveedor para que la maquinaria este ajustado a las necesidades y cambios que se presenten para la entidad tanto interna como externa.

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 29/10/2012	FECHA:

Tabla N° 34

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
INFORMACIÓN	La información es procesada de manera oportuna es recopilada por sistemas de información y totalmente coordinada con elementos externos mediante la utilización de reportes que faciliten la información. La circulación de la información es exclusiva para la empresa	Deberá toda la organización conocer la importancia de estar al tanto de lo que pueda suceder fuera de la entidad, ya que podría ayudar al sistema de información para detectar ciertas situaciones de interés.
COMUNICACIÓN	Existe una adecuada directiva operacional y de servicios que faciliten la información. La circulación de la información es exclusiva para la empresa.	Brindar información que requieran los auditores de externos para facilitar el entendimiento de las operaciones de la entidad y verificar si se está dando cumplimiento al presupuesto y control establecido.

Tabla N° 35

SUPERVISIÓN

	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
ACTIVIDADES MONITOREO	Los informes que provienen de fuentes externas son tomados en cuenta para el hallazgo y reporte de deficiencias. Se comunican las deficiencias de control al nivel inmediato superior para que se tomen las medidas necesarias.	Garantizar que el máximo nivel de la entidad tenga el conocimiento necesario sobre deficiencias encontradas en la organización, de modo que se actúe rápidamente ante el hallazgo de deficiencias.
REPORTE DEFICIENCIAS	Se comunican los hallazgos de deficiencia a los superiores inmediatos de cada departamento, mediante un informe de hallazgo.	El Gerente realizara por su cuenta inspecciones esporádicas del desempeño de los trabajadores de la entidad con la finalidad de comprobar las evaluaciones efectuadas por la administración.

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 29/10/2012	FECHA:

RESUMEN

El trabajo realizado tiene como fin efectuar una Auditoria de Gestión en la Empresa Komunikt S.A., de la Provincia de Tungurahua – Cantón Ambato en el periodo 2010 con el fin presentar soluciones a problemas que se encuentren en el estudio de los procedimientos, manual de funciones y organigrama. Se utilizó las técnicas e instrumentos de investigación como los que detallamos a continuación: el método deductivo y analítico, entrevistas, guías de observación, bibliografía y páginas web.

La elaboración de la Auditoria de Gestión constituye una herramienta de control y supervisión que permite descubrir fallas en la estructura o vulnerabilidades existentes en la organización así como también constituye una visión formal y sistemática para determinar hasta qué punto la organización está cumpliendo los objetivos establecidos por la gerencia, como para identificar los que requieren mejorarse.

La Auditoria de Gestión realizada requiere que implementar un manual de funciones con el fin de optimizar las actividades que realizan a diario los empleados obteniendo así el aprovechamiento máximo de los recursos de la empresa.

Se recomienda al Gerente de la Empresa Komunikt S.A. como a los trabajadores cumplir con las recomendaciones expuestas en la Auditoría realizada con el fin de cumplir cada uno de los objetivos propuestos por la entidad en el tiempo establecido tomando en cuenta que son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requiere alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

ELABORADO POR: CNSG	REVISADO POR:
FECHA: 30/10/2012	FECHA:

BIBLIOGRAFÍA

- ABRIL V. (2007) "Metodología de la investigación" Ecuador
- BLANCO L. (2006) "Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral. Colombia.
- CHIAVENATO I. (2002) "Gestión del Talento Humano" México
- CHIAVENATO I. (2007) "Administración de recursos humanos" México
- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ECUADOR (2008) Registro Oficial número 449 del 20 de octubre de 2008
- CRAVENS, D. (2006) Marketing Estratégico. 8ª. Edición. Editorial San Marcos. Chile
- DIAZ, E. (2005). Distribución comercial. 3ª. Edición España.
- DOWYER, R, y TANNER, J (2007) Marketing Industrial. 3ª. Edición. México.
- HERNANDEZ Y RODRIGUEZ (2008) "Administración teoría, Proceso, áreas funcionales y estratégicas para la competitividad" México.
- HOFFMAN D. (2007). Principios de Marketing. 3ª. Edición. EEUU.
- ROSENBERG J.(2005). Diccionario de administración y finanzas. México.
- JONES, G. (2006). Administración Contemporánea. 4ª. Edición. México.
- KOONTZ, H. (2006). Administración una perspectiva Global y empresarial. 13ª. Edición. México.
- KOTLER, P. (2007). Dirección de Marketing. México.
- LAMB, H y MC, D. (2002). Marketing. 6ª. Edición. International Thomson Editores S.A. México.
- MALDONADO E. (2006) "Auditoría de Gestión" 3º Edición. Ecuador
- MALDONADO M, (2001) "Auditoría de Gestión" Ecuador.
- MARÍN J. (2005) "Gestión Administrativa y Financiera" Colombia

- MUNCH, L. (1995). Administración. 1ª. Edición. Editorial Trillas. México.
- PIGORS Y MYERS. (2009). Técnicas de elaboración de tesis. UTA. México
- QUISIMALIN, M. (2006). "Plan de mercadeo para maximizar la comercialización en la Distribuidora Q&Market de la ciudad de Ambato" Ecuador.
- REID, A. (2005). Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones. Editorial Diana. México.
- ROGER, K. (2006). Marketing "Core". 2ª. Edición. México.
- RUE Y BYARS (1985) "Administración teoría y aplicaciones" México
- SALGADO, A. (2002), "Plan de mercadeo de grasas y aceites vegetales en la ciudad de Ambato", Ecuador.
- TERRY G. (2003), "Principios de Administración" Ambato-Ecuador
- WHITTING R, (2004) "Principios de Auditoría" México.

LINKOGRAFIA

Cepeda G. (1997) "Auditoría y Control Interno" Definición de indicador económico - Qué es, Significado y Concepto <http://definicion.de/indicador-economico/#ixzz2Ex68y5s7>

Diccionario de la lengua española (2001), *Diccionario de la lengua española* (vigésima segunda edición),

Fuente: Guía Metodológica para la Realización de Auditorías de Gestión. Oficina Nacional de Auditoría. Cuba. 1998.

ANEXOS

ANEXO 1


MATRIZ MAS

MATRIZ DE ANÁLISIS DE SITUACIONES (MAS)			
Situación actual real negativa	Identificación del problema a ser investigado	Situación futura deseada positiva	Propuesta de solución al problema planteado
<p>Falta de responsabilidad por parte del personal del área de bodega</p> <p>Inadecuado sistema de control de arqueos de cajas</p> <p>Inestabilidad del personal en el área de ventas</p>	<p>Inestabilidad del personal en el área de ventas</p>	<p>Corto Plazo: Con el análisis del problema a resolverse se pretende crear estabilidad dentro del personal</p> <p>Mediano Plazo: Brindar la satisfacción de los clientes.</p> <p>Largo Plazo: Liderar en el mercado siendo la fortaleza principal el talento humano</p>	<p>Por medio de una Auditoria de Gestión se pretende eliminar falencias que en la institución exista.</p>

ANEXO 2

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTE - RUC

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**


...le hace bien al país!

NUMERO RUC: Y 1891719562001
RAZON SOCIAL: SERVICIOS COMUNIKT CEHER SOCIEDAD ANONIMA
NOMBRE COMERCIAL: COMUNIKT
CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL
REPRESENTANTE LEGAL: CEVALLOS RAMIREZ MARIO JAVIER
CONTADOR: CARRERA SANCHEZ MERCEDES ALICIA

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 29/06/2005 **FEC. CONSTITUCION:** 29/06/2005
FEC. INSCRIPCIÓN: 17/07/2005 **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 16/08/2010

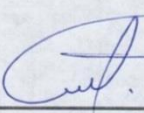
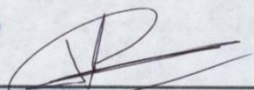
ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
SERVICIOS DE TELEFONIA MOVIL Y COMUNICACIONES

DOMICILIO TRIBUTARIO:
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MATRIZ Calle: ROCAFUERTE Número: 12-50 Intersección:
MERA Referencia ubicación: A CINCO METROS DE LA CLINICA LATINA Telefono Trabajo: 032425896 Email:
contador_general@comunik.com.ec Telefono Trabajo: 032825580
DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA .
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA_SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 017 **ABIERTOS:** 9
JURISDICCION: \ REGIONAL CENTRO \ TUNGURAHUA **CERRADOS:** 8

 
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: MFMD101158 Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1580 Fecha y hora: 16/08/2010

Página 1 de 7



Fuente: Comunikt (2010)

Elaborado por: Gabriela Carrera

ANEXO 3

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA ENCUESTA

OBJETIVO: La presente encuesta está dirigida a conocer como se encuentra en la actualidad las políticas de control de la empresa de COMUNIKT, mismo que permitirá una adecuada estabilidad del personal. Está dirigida a los trabajadores en el departamento de ventas.

INSTRUCCIONES: Marque con una x en la opción de su preferencia

1. ¿Mediante que método fue contratado?
 - a) Entrevista
 - b) Encuesta
2. ¿Cuándo fue contratado le informaron detalladamente las actividades que debía realizar?
 - a) Si
 - b) No
3. ¿Existen incentivos al mejor desempeño?
 - a) Si
 - b) No
4. ¿La empresa realiza capacitaciones?
 - a) Si
 - b) No
5. ¿Existen políticas de control?
 - a) Si
 - b) No
6. ¿Se hacen evaluaciones continuas en el desempeño laboral?
 - a) Si
 - b) No
7. ¿La empresa cuenta con una infraestructura adecuada para el trabajo?

- a) Si
 - b) No
8. ¿La empresa cuenta tecnología moderna?
- a) Si
 - b) No
9. ¿Cree usted que debido a la inestabilidad del personal repercute en la disminución de recursos de la empresa?
- a) Si
 - b) No
10. ¿Su cargo va acorde a sus habilidades?
- a) Si
 - b) No
11. ¿Cree usted que una auditoria de gestión resolverá los problemas existentes en el departamento de ventas?
- a) Si
 - b) No
12. ¿Piensa usted que el personal está comprometido con la institución?
- a) Si
 - b) No

GRACIAS POR SU COLABORACION

Investigadora: Gabriela Carrera

ESPACIO DESTINADO PARA USO INTERNO

Fecha: _____

Tipo: _____

Firma de responsabilidad_____



Ministerio de Relaciones Laborales

Juan B. Vela 0865 y Castill Edificio LOGOS, 4to Piso 03-2421812

N° 116-2009-DRTEA

Que el Proyecto del Reglamento Interno de Trabajo de SERVICIOS COMUNIKT CEHER SOCIEDAD ANÓNIMA, con domicilio en la calle Juan Abel Echeverría No. 44-63 y 2 de Mayo, Parroquia La Matriz, Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi, fue presentada para su aprobación por el señor Mario Javier Cevallos Ramírez, Gerente General y representante legal de SERVICIOS COMUNIKT CEHER SOCIEDAD ANÓNIMA, Reglamento que cumple con todos los requisitos de Ley, y;

En USO de la facultad establecida en el artículo 64, del Código de Trabajo:

ACUERDA

Art. 1.- Aprobar el Reglamento Interno de SERVICIOS COMUNIKT CEHER SOCIEDAD ANÓNIMA, con domicilio en el Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi.

Art. 2.- Aprobar el Horario de Trabajo establecido en el CAPITULO IV, HORARIOS, PERMISOS Y VACACIONES, en el Art. 15, de dicho Reglamento.

Art. 3.- Quedan incorporadas al Reglamento Interno de SERVICIOS COMUNIKT CEHER SOCIEDAD ANÓNIMA, todas las disposiciones contenidas en el Código de Trabajo, las que prevalecerán en todo caso, así como las disposiciones del Contrato Colectivo, si lo hubiere.

Art. 4.- El presente Acuerdo de aprobación será parte integrante del Reglamento Interno de Trabajo, por lo que deberá publicarse junto a él.

Art. 5.- REGÍSTRESE.

COMUNÍQUESE

Ambato, 21 de Septiembre del 2009

Abg. Gonzalo Ruiz Abril DIRECTOR REGIONAL DE TRABAJO Y EMPLEO TUNGURAHUA



DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO Y EMPLEO DE TUNGURAHUA.- Ambato, a los veinte y un días del mes de Septiembre del dos mil nueve. CERTIFICO: Que el Reglamento Interno de Trabajo de SERVICIOS COMUNIKT CEHER SOCIEDAD ANÓNIMA, con domicilio en la calle Juan Abel Echeverría No. 44-63 y 2 de Mayo, Parroquia La Matriz, Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi, aprobado mediante Acuerdo N° 0116-2009-DRTEA, de esta fecha, sin modificación alguna, fue inscrito en el Registro correspondiente a K: ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER; K7499; OTRAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES, con el número 001- 116.

Abg. Fernando Erazo López SECRETARIO



IG





Ambato - Ecuador
• Juan B. Vela 0865 y Castillo
Edificio LOGOS, 4to Piso
03-2421812

Nº 116-2009-DRTEA

Que el Proyecto del Reglamento Interno de Trabajo de **SERVICIOS COMUNIKT CEHER SOCIEDAD ANÓNIMA**, con domicilio en la calle Juan Abel Echeverría No. 44-63 y 2 de Mayo, Parroquia La Matriz, Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi, fue presentada para su aprobación por el señor Mario Javier Cevallos Ramirez, Gerente General y representante legal de **SERVICIOS COMUNIKT CEHER SOCIEDAD ANÓNIMA**, Reglamento que cumple con todos los requisitos de Ley, y;

En USO de la facultad establecida en el artículo 64, del Código de Trabajo:

ACUERDA

Art. 1.- Aprobar el Reglamento Interno de **SERVICIOS COMUNIKT CEHER SOCIEDAD ANÓNIMA**, con domicilio en el Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi.

Art. 2.- Aprobar el Horario de Trabajo establecido en el CAPITULO IV, HORARIOS, PERMISOS Y VACACIONES, en el Art. 15, de dicho Reglamento.

Art. 3.- Quedan incorporadas al Reglamento Interno de **SERVICIOS COMUNIKT CEHER SOCIEDAD ANÓNIMA**, todas las disposiciones contenidas en el Código de Trabajo, las que prevalecerán en todo caso, así como las disposiciones del Contrato Colectivo, si lo hubiere.

Art. 4.- El presente Acuerdo de aprobación será parte integrante del Reglamento Interno de Trabajo, por lo que deberá publicarse junto a él.

Art. 5.- REGÍSTRESE.

COMUNÍQUESE

Ambato, 21 de Septiembre del 2009

[Handwritten Signature]
Abg. Gonzalo Ruiz Abril
DIRECTOR REGIONAL DE TRABAJO Y EMPLEO TUNGURAHUA



DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO Y EMPLEO DE TUNGURAHUA.- Ambato, a los veinte y un días del mes de Septiembre del dos mil nueve.- CERTIFICO: Que el Reglamento Interno de Trabajo de **SERVICIOS COMUNIKT CEHER SOCIEDAD ANÓNIMA**, con domicilio en la calle Juan Abel Echeverría No. 44-63 y 2 de Mayo, Parroquia La Matriz, Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi, aprobado mediante Acuerdo Nº 0116-2009-DRTEA, de esta fecha, sin modificación alguna, fue inscrito en el Registro correspondiente a: **K: ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER; K7499; OTRAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES**, con el número 001- 116.

[Handwritten Signature]
Abg. Fernando Erazo López
SECRETARIO

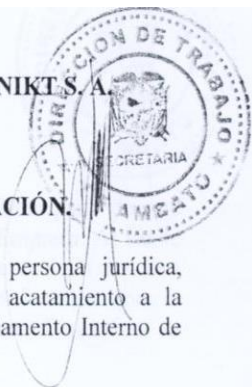


IG

REGLAMENTO INTERNO DE LA COMPANIA COMUNIKT S.A.

CAPITULO I.

DEFINICIONES, ALCANCE, VIGENCIA Y APLICACIÓN.



Artículo 1. OBLIGACION LEGAL.- Comunikt S.A., como persona jurídica, legalmente constituida, por intermedio de su Gerente Legal, en acatamiento a la obligación que emana el Código de Trabajo, dicta el presente Reglamento Interno de Trabajo.

Artículo 2. DEFINICION DE TERMINOS.- Los Vocablos: EMPLEADOR, EMPRESA, PARTE EMPLEADORA o simplemente **Comunikt S.A.**, serán utilizados en el contexto de este Reglamento para referirse a la parte Patronal; en tanto que, Empleado (s), Trabajador (es), obrero (s), serán utilizados, en forma general o específicamente según los casos, para referirse a los trabajadores en relación de dependencia con la Empresa.

Artículo 3. ALCANCES.- Este reglamento es la norma unificada de comportamiento; su finalidad es la de contribuir al logro de los objetivos de la organización, eliminando interpretaciones subjetivas de comportamiento, acciones inconvenientes o incorrectas, caprichos personales, indisciplinas, etc.; de modo que todas las personas que pertenecen a la Empresa actúen de acuerdo con la justicia, la equidad y la ética.

Conforme con el **Art. 64 del Código de Trabajo**, este reglamento es parte complementaria de dicho cuerpo legal.

Los derechos, obligaciones y sanciones que este reglamento contempla, son parte integrante de los contratos individuales de trabajo; en tal virtud, toda persona que labora en Comunikt S.A., o que aspiran ingresar en la misma, deberá conocerlo adecuadamente, a cuyo efecto se le entregará una copia del Reglamento debidamente aprobado; se exhibirá además, permanentemente una copia del mismo en lugar visible de la Empresa.

Artículo 4. VIGENCIA.- El presente Reglamento entrará en vigencia a partir de la fecha de su aprobación por la Dirección Regional de Trabajo y Empleo de Ambato en igual forma registrá sus modificaciones posteriores.

Artículo 5. APLICACIÓN.- Corresponde a la Gerencia General, a sus representantes y delegados, la aplicación, acatamiento y efectividad de este Reglamento, en la forma y las circunstancias que en el mismo se determina.

Artículo 6. AMBITO DE VIGENCIA.- La vigencia de este reglamento se relaciona tanto con el asiento principal de la Empresa, que es en la ciudad de Ambato, como a todas las sucursales y agencias que funcionan o que llegaren a funcionar en todo el territorio nacional.

IG





CAPITULO II.

Ordenamiento de la Empresa.

Artículo 7. ORGANIGRAMA.- El Organigrama adjunto y que forma parte de este Reglamento, determina las áreas y departamentos que conforman la Empresa. Al frente de cada departamento hay un Jefe que represente al Gerente General en su área correspondiente. Los nuevos empleados serán nombrados y relacionados con la correspondiente área o departamentos directamente por la Gerente General o su delegado.

Tanto el Organigrama, como las áreas y departamentos podrán variar conforme el desarrollo de la Empresa y las necesidades de servicio, sin que para ello sea necesario reformar este reglamento.

Artículo 8. JERARQUIA E INTERRELACION.- Todo trabajador o empleado, cumplirá su trabajo conforme las instrucciones emanadas de la Gerencia General o de sus delegados o de todo superior jerárquico que para efectos laborales represente a la Empresa.

El trabajador que desee formular una petición o queja deberá hacerlo siempre ante su jefe inmediato, quien estudiará o resolverá el caso. Si el trabajador considera que su petición o queja que no ha sido atendida o solucionada oportuna y satisfactoriamente, podrá presentarla en segunda instancia, siempre verbalmente ante el Jefe del departamento respectivo.

En última instancia, será presentada al Gerente General, quien dará la resolución definitiva, se notificará por escrito al interesado por medio de su Jefe inmediato.

Es facultad de los jefes departamentales o de áreas, determinar la forma, los días y las horas en que atenderán las peticiones, quejas o sugerencias de los trabajadores a su cargo.

Para presentar la petición o queja en última instancia, ante Gerencia General, deberá hacerlo exclusivamente los jueves o viernes de 16:00 a 18:00.

Artículo 9. COLABORACION DE LOS TRABAJADORES.- Los trabajadores tienen la obligación de prestar atención y cumplir con los requerimientos de los avisos y comunicaciones que por diferentes medios de difusión interna haga la Empresa, como única depositaria de dichos medios.

Ningún trabajador podrá ingresar a un local o sección de trabajo ajeno al suyo, sin la autorización respectiva del Jefe de departamento facultativo para ello.

Artículo 15. JORNADA DE TRABAJO.- La jornada de trabajo, será de 8 horas diarias de lunes a viernes, de modo que no excedan de 48 horas semanales, conforme lo estipulado en el Reglamento de Trabajo.

IG

CAPITULO III

Contratación de Personal.



Artículo 10. CONTRATO DE TRABAJO.- Los contratos individuales de trabajo serán celebrados siempre por escrito y conforme las normas del Código de Trabajo; por tanto, el presente Reglamento Interno será parte integrante de dichos contratos, siempre que no se oponga a estos, y las relaciones obrero – patronal se han de regir por las disposiciones del Código de Trabajo, de este Reglamento Interno y cada contrato individual.

Artículo 11.- VACANTES.- Cada Jefe departamental podrá elevar una solicitud por escrito a la Gerencia General, justificando la existencia de vacantes o la necesidad de crear nuevos puestos de trabajo, si el caso lo exige. Corresponde al Gerente General o su representante, determinar la forma y la época de llenar las vacantes o de crear nuevos puestos de trabajo.

Artículo 12.- ADMISION DE PERSONAL.- Toda persona que aspire a ocupar un puesto en la Empresa, deberá solicitar por escrito, en la hoja de solicitud que le proporcionara a la oficina de Personal de la Empresa, adjuntando la documentación que dicha hoja señale.

Artículo 13.- ACEPTACION Y PERIODO DE PRUEBA CON LAS LIMITACIONES PREVISTAS EN LA LEY.- Una vez aceptada la solicitud, el solicitante deberá suscribir el correspondiente contrato de trabajo en el cual se estipulará necesariamente un período de prueba por noventa días, plazo dentro del cual cualquiera de las partes puede darlo por terminado. De no decidirlo así ninguna de ellas, se entenderá que el contrato queda prorrogado por el tiempo que le falte para completar el año de estabilidad, vencido este año, el contrato se considera indefinido. Se exceptúan de esta norma, los contratos que por su naturaleza son considerados especiales, como el aprendizaje, temporal, de obra cierta o de naturaleza precaria en general, en los cuales se observara lo consignado en la ley.

Artículo 14. REGISTRO.- En la oficina de Personal de la Empresa, llevará una carpeta con el registro individual de cada trabajador; y en dicho registro se hará constar el récord de trabajo con el respectivo comprobante; este registro no tendrá tiempo de caducidad y se tomará en cuenta para los respectivos ascensos, aumentos salariales o terminación del contrato; y, sus datos constituirá prueba plena en los trámites administrativos o judiciales.

CAPITULO IV.

HORARIOS, PERMISOS Y VACACIONES.

Artículo 15. JORNADA DE TRABAJO.- La Jornada de trabajo, será de 8 horas diarias, de lunes a viernes, de modo que no excedan de 40 horas semanales, conforme lo estipula el Código de Trabajo.

IG

Los trabajadores están obligados a cumplir estrictamente con los horarios legalmente establecidos, no pudiendo por lo mismo, retirarse de su sitio de trabajo o suspender sus labores antes de la hora precisa o de la conclusión de la tarea que por naturaleza no puede suspender.

La empresa no reconocerá trabajos suplementarios o extraordinarios, sino expresamente lo haya autorizado el Gerente General, su representante o la persona a la que se le delegará dicha facultad.

Cuando no sea aconsejable suspender algún proceso administrativo en marcha y cuando la Empresa lo requiera y lo comunique que por medio de la persona autorizada, los trabajadores y empleados están obligados a laborar sobre tiempos, con el periodo y con el horario que se establezca.

El pago por trabajos suplementarios o extraordinarios, se efectuará conjuntamente con el pago de la semana o quincenal subsiguiente.

No habrá lugar a pago de trabajos suplementarios o extraordinarios, en los casos de funcionarios directivos o empleados en general que desempeñen funciones de confianza que tenga contrato celebrado ante autoridad competente y otros que se hallen señalados en el Art. 58 del Código de Trabajo.

Artículo 16. ATRASOS.- Los atrasos serán computados cada semana para efecto de los descuentos, los mismos que harán efectivos en el último pago del mes.

Artículo 18.- PERMISOS.- El trabajo que realice la Empresa es un proceso de esfuerzos coordinados en el marco de un planeamiento técnico y dosificado de personal, maquinaria y recursos donde el empleado y cada trabajador debe cumplir una función específica, la empresa declara categóricamente que con el fin de no frenar el desempeño administrativo y operativo, solo otorga permisos en los siguientes casos:

- A) Permiso con remuneración hasta por tres días, en caso de fallecimiento del cónyuge o pariente dentro del primero y segundo grado de consanguinidad y afinidad.
- B) Permiso para atención preventiva o curativa, en el Servicio Médico del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. En este caso, el trabajador probará la concurrencia a este servicio mediante el correspondiente certificado.
- C) Permisos para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales, los mismos que se probarán mediante la respectiva boleta.
- D) Permisos por calamidad doméstica (enfermedades accidentales en el hogar, danos graves sufridos en la propiedad u hogar del trabajador por causas de fuerza mayor, como incendios, robos, inundaciones, terremotos, etc.), La empresa concederá el permiso por el tiempo que estime necesario según el caso; y,
- E) En los demás casos contemplados en el Código de Trabajo.

Artículo 18. VACACIONES.- La compañía se reserva el derecho de fijar la fecha en la cual los trabajadores que hubieren cumplido por lo menos un año ininterumpidamente de servicios, deberán gozar de las vacaciones dispuestas por la ley, tomando en cuenta en la medida de lo posible, la preferencia del trabajador en concordancia con el Art. 69 del Código de Trabajo.

IG

Artículo 19. El trabajador que desee hacer uso de la facultad del Art. 74 del Código de Trabajo, tendrá que comunicarlo por escrito por lo menos con quince días de anticipación al correspondiente Jefe. La compañía hará constar para el siguiente año, su período de vacaciones acumuladas.

Artículo 20. La compañía necesita hacer uso de la facultad que le concede el Art. 73 del Código de Trabajo, lo comunicara al trabajador por escrito.

Todo trabajador al momento de entrar en goce de vacaciones entregara al Jefe respectivo las herramientas y más útiles de trabajo a el encomendados.

CAPITULO V.

REMUNERACION Y OTROS BENEFICIOS.

Artículo 21.- PAGO DE REMUNERACIONES: Los pagos de sueldos y salarios se efectuarán de conformidad con el Código de Trabajo.

El monto de los sueldos y salarios será como mínimo los aprobados en las comisiones sectoriales o las del salario mínimo vigente, según los casos.

La Empresa podrá voluntariamente conceder mejoras salariales, previa evacuación de servicios en forma individual. La evaluación y calificación de servicios estarán a cargo de la oficina de Personal de la Empresa, con la participación de Jefe respectivo. La Empresa establecerá el procedimiento que estime aplicable.

Artículo 22. OTROS BENEFICIOS.- La Empresa garantiza a todos los trabajadores inclusive a quienes se hallan en período de prueba, el goce de todas las prestaciones que legalmente proceden, esto es la decimotercera y decimocuarta remuneración de conformidad con los Arts. 111 y 113 del Código de Trabajo.

Artículo 23.- INCENTIVOS.- La Empresa tiene la facultad de crear incentivos especiales para aquellos trabajadores que mejor contribuyan a lograr los resultados óptimos para la empresa. Todo incentivo que se conceda a los trabajadores, será considerado como beneficios de orden social para los fines legales pertinentes.

Artículo 24.- CESACION DE INCENTIVOS.- Los incentivos que la empresa conceda a un trabajador podrán cesar si han cesado o cambiado si han cesado o han cambiado los motivos que les origino.

Artículo 25. - RECREACION.- La empresa colaborará para las recreaciones, paseos, actividades culturales, etc., de sus trabajadores, las mismas que deberá ser fuera del horario normal de trabajo y con la autorización previa del Gerente y no podrán ser mas de dos veces al año.

Artículo 26. - DESCUENTOS.- La empresa descontará de los haberes de sus trabajadores, las cantidades establecidas por el Código de Trabajo o por el presente Reglamento, siempre que sean procedentes.

IG

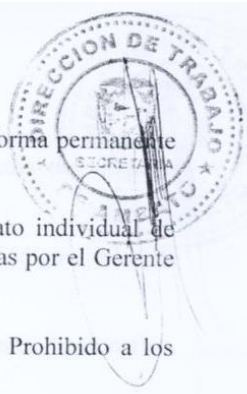
CAPITULO VI.

OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES.

Artículo 27. - OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES.- Son obligaciones de los trabajadores además de las prescritas en el Código de Trabajo vigente, el contrato individual de Trabajo y este Reglamento Interno, las siguientes:

- a) Ser disciplinado y contribuir con toda su capacidad a lograr los resultados generales y específicos que la empresa desea, efectuando a la perfección las funciones encomendadas, como medio eficaz de conseguirlas.
- b) Cuidar de su propia salud y seguridad, así como de sus compañeros de trabajo, cumpliendo las normas prescritas por la empresa.
- c) Hacer las observaciones, solicitudes, reclamos o sugerencias a que haya lugar, por conducto del jefe inmediato de su departamento.
- d) Mantener el rendimiento dentro de los límites de eficiencia establecidos y cumplir con todas las disposiciones de control ordenadas por la empresa.
- e) Mantener higiénicamente limpio y ordenado el lugar de trabajo.
- f) Llevar y vestir todos los días de labor, los uniformes de trabajo limpios y en buenas condiciones; siendo prohibido el uso de los mismos fuera de las horas de trabajo.
- g) Cumplir con exactitud lo indicado en los instructivos de trabajo fijados en cada sección: (Manual de funcionamiento o organigrama de trabajo.).
- h) Cuidar que no se desperdicie el producto o materia de trabajo que reciban para su labor y devolver lo que no utilizaren.
- i) Permanecer durante la jornada de trabajo en su respectivo departamento y puesto de trabajo, cumpliendo a cabalidad las funciones y logrando los resultados a él encomendados.
- j) Reembolsar a la empresa el valor total de las herramientas, repuestos, maquinarias o sus partes, si es que la empresa estableciera que tales objetivos han sufrido daños o pérdida por culpa o negligencia del trabajador.
- k) Someterse a los exámenes médicos que la empresa ordene, en todas las ocasiones que crea conveniente.
- l) Realizar los cursos de perfeccionamiento para los cuales fuese convocado por la empresa.
- m) Acatar las órdenes de sus superiores en lo relacionado al cumplimiento de las labores específicas.

IG

- 
- n) Someterse a los sistemas de control impuestos por la empresa en forma permanente u ocasional.
 - o) Cumplir con las disposiciones del Código de Trabajo, del contrato individual de trabajo, de este Reglamento Interno y de las disposiciones emanadas por el Gerente General o quien lo represente.

Artículo 28. - PROHIBICIONES A LOS TRABAJADORES: Es Prohibido a los trabajadores:

1. Suspender ilegalmente las labores, promover o participar en dichas suspensiones.
2. Negarse a trabajar en las funciones u horarios a que estuviere destinado con sujeción al Contrato de trabajo.
3. Trabajar para otra entidad, empresa o persona particular, mientras esté vigente su Contrato de Trabajo con la Compañía.
4. Utilizar los servicios telefónicos de la empresa para asuntos de conversaciones extra laborales, sin la autorización del Jefe respectivo, excepto en emergencias.
5. Endosar a otra persona a cualquier título, sea esta de servicio de la Compañía o extraña a ella, las ordenes o documentos de identificación que la empresa se extendiera para servicios de viaje, alimentación, alojamiento, transporte, etc.
6. Fumar dentro de la Empresa o en lugares que exista dicha prohibición.
7. Introducir bebidas alcohólicas, drogas o estupefacientes; Consumirlas dentro de la empresa y durante las jornadas de trabajo.
8. Presentarse al trabajo bajo los efectos de las bebidas alcohólicas, drogas o estupefacientes, de hacerlo, su ingreso ser impedido.
9. Encargar por iniciativa propia a otra persona la realización del trabajo que lo ha sido encomendado.
10. Introducir libros, periódicos o cualquier otro material de lectura o dedicarse a leerlas durante las labores, excepto manuales de trabajo previamente aceptados por la empresa.
11. Introducir dentro de los recintos de la empresa, explosivos, armas de fuego o blancas, contundentes o de cualquier otra clase.
12. Atender o recibir visitas particulares en las dependencias de la empresa, dentro de las horas de labor.
13. Intervenir en actividades políticas dentro de cualquiera de los predios de la empresa.

IG



14. Causar daños de cualquier naturaleza a los bienes o pertenecías de la empresa, edificios, locales, maquinarias, muebles, herramientas, productos de telefonía celular o bienes de cualquier naturaleza.
15. Alterar, borrar o rectificar documentos, tarjetas de asistencia, códigos, roles de pago, propios o de cualquier otra persona.
16. Escribir leyendas ofensivas a la dignidad de la empresa o de sus funcionarios, compañeros, etc. , dentro o fuera de los límites de esta.
17. Hacer afirmaciones falsas o tendenciosas, sobre la empresa, sus funcionarios, trabajadores o de sus productos.
18. Dormir, distraerse en cualquier forma o distraer a sus compañeros.
19. Realizar en el interior de la empresa, cualquier tipo de juegos de suerte o azar o de otra naturaleza.
20. Laborar tiempos suplementarios, extras o hacer compensaciones de tiempo sin la autorización respectiva.
21. Hacer, en tiempos y lugares de trabajo, préstamos en dinero entre los trabajadores de la Empresa y en general cualquier transacción comercial.
22. Ofender, amenazar, hostilizar, coaccionar o agredir de palabra u obra a directivos, funcionarios, clientes y compañeros de trabajo dentro y fuera de la dependencia de la empresa.
23. Ausentarse de la empresa o su lugar de trabajo, sin permiso respectivo del Jefe correspondiente.
24. Todas las demás acciones u omisiones que signifiquen indisciplina, boicot, inmoralidad, falta de lealtad de probidad, abuso de confianza, intriga, deshonestidad o dolo contra la empresa, sus representantes, funcionarios, clientes o trabajadores en general.

CAPITULO VII.

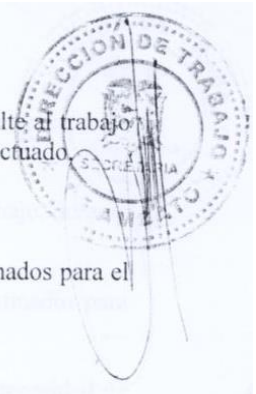
FALTAS Y SANCIONES.

Artículo 29.- FALTAS.- Las faltas para efecto de este reglamento se clasifican en:

- A) Leves.
- B) Graves; y
- C) Muy Graves.

Artículo 32.- Faltas Leves.- Se considera leves:

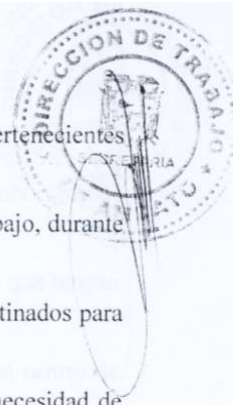
IG



1. No cursar en tiempo oportuno la notificación correspondiente cuando falte al trabajo por motivos justificados a no ser que pruebe la imposibilidad de haberlo efectuado.
2. El abandono del puesto de trabajo sin la debida autorización.
3. Descuidos en la conservación del lugar, materiales y otros recursos asignados para el trabajo.
4. Falta de aseo y limpieza personal.
5. No atender al público con la diligencia y correcciones debidas.
- 6.- No comunicar a la empresa los cambios de residencia o domicilio, obligación que se determina por la presente disposición.
7. Las discusiones que durante la jornada de trabajo produjeren escándalos, podrán considerarse como faltas graves.
8. Demorar injustamente la entrada de la oficina o de los puntos de venta, después de la señalada para el ingreso.
9. Permanecer en el interior de las oficinas o de los puntos de ventas, en horas distintas a las jornadas, salvo el personal que estuviere expresamente autorizado para hacerlo o hubiere causa justa para ello.
10. Descuido en el trabajo del que resulte mayor desperdicio de material, recursos o tiempo fijado como máximo admisible.
11. No hacer registrar la asistencia o no marcar la tarjeta de control respectivo o dejarla mal colocada en el tarjetero.
12. Entrar y salir del centro de trabajo por otras puertas que no sean la principal de acceso al edificio y las comunes de acceso autorizado.
13. Penetrar en locales o puntos de ventas distintos a los que debe realizarse el trabajo, aun cuando hubiere terminado este, siempre que no medie la autorización del Gerente o Jefe respectivo, según se trate de empleados o trabajadores. La reincidencia de esta falta, dará lugar a que se considere falta grave.
14. Recibir visitas particulares durante las horas de trabajo, sin permiso del superior jerárquico que deba concederla.
15. Comer durante las horas de trabajo.
16. Ofensas e irrespeto en el trato con los compañeros.
17. Dejar ropas o efectos personales fuera de los sitios indicados.

IG



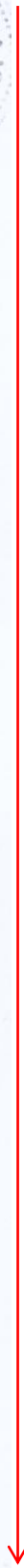


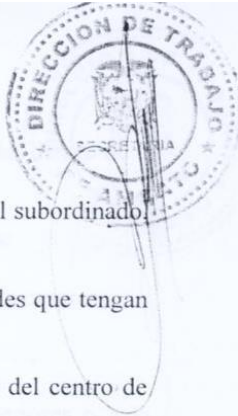
- 18. Usar los equipos de aseo (jabones, cepillos, esponjas, toallas, etc.) pertenecientes a otros trabajadores.
- 19. Leer periódicos y toda clase de impresos que no sean manuales de trabajo, durante las horas de labor.
- 20. Dejar basura de cualquier indole en el suelo o fuera de los lugares destinados para recogerlos.
- 21. No avisar a su jefe inmediato de los defectos del material, o de la necesidad de elementos para continuar el trabajo.
- 22. Dejar desordenado o sucio su puesto de trabajo al terminar la jornada.

Artículo 30. FALTAS GRAVES: Se consideran faltas graves:

- 1. Participar en juegos de cualquier naturaleza, durante la jornada de trabajo.
- 2. La desobediencia frontal o disimulada, en materia de trabajo.
- 3. Simular la presencia de otro trabajador, firmando o marcando por el los registros de asistencia.
- 4. La negligencia en el trabajo que afecte la buena marcha del mismo.
- 5. La imprudencia de los actos de servicio. Si implicase riesgo de accidente para el o para los compañeros o peligro de avería para las instalaciones, podrá ser considerado como falta grave.
- 6. Realizar en la empresa, aunque sea fuera de la jornada de trabajo y sin autorización, trabajos particulares, similares a los que cumple en la empresa, empleando o no para ello, herramientas o instalaciones de ella.
- 7. Organizar rifas con fines lucrativos o recaudar fondos para colectas en el interior de la dependencia, salvo cuando se trate de actos humanitarios y asistencia debidamente autorizados por la Gerencia con expresión del lugar y tiempo en que deban efectuarse.
- 8. Realizar trabajos distintos a los que se les tenga encomendados, siempre que no medie autorización para ello.
- 9. Desatender el cuidado y limpieza de las maquinas y equipos y no dar cuenta oportuna a su inmediato superior de los defectos que en las mismas se observan.
- 10. Introducir alimentos y bebidas en las oficinas, puntos de ventas o talleres, de no mediar autorización para ello.
- 11. Cualquier forma de interferir el trabajo de los demás, como proferir insultos y regañarse entre sí.

IG



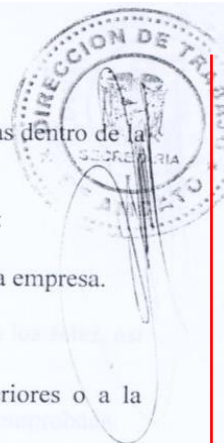
- 
12. Abandonar el lugar de trabajo antes de que se de la señal de salida.
 13. Aceptar regalos y obsequios de cualquier índole por parte del personal subordinado, autorizar los servicios fuera del centro de trabajo con ánimo de lucro.
 14. Aceptar obsequios de cualquier índole y forma de personas o entidades que tengan relación económica con la empresa.
 15. Dedicarse a la venta particular de artículos de cualquier clase dentro del centro de trabajo o efectuar cobros en el mismo.
 16. Dedicarse a la venta de artículos propios o diferentes, a empresas o clientes, dedicados ha comercializar los mismo productos.
 17. Hacer acusaciones falsas y dolosas en contra de compañeros y superiores.
 18. Ofender de palabra o amenazar a compañeros, superiores o subordinados.
 19. Prestar concurso personal a labores de su oficio o profesión, en secciones distintas de aquellas en que este adscrito, a menos que tenga autorización.
 20. Acumular en los lugares de trabajo materiales nocivos o peligrosos; susceptibles de descomposición de producir infección, incendios o accidentes.
 21. Extralimitación de funciones (o autoridad en el caso del Jefe) en el ejercicio del cargo.
 22. Utilización de maquinarias, herramientas distintas a las asignadas, sin permiso del encargado.
 23. Hacer, aunque sea por única vez, variaciones en las partes de trabajo o consignar datos falsos a ellos.
 24. Hallarse dentro de la empresa y oficinas en estado de embriaguez.
 25. Falta de palabra u obra a los subordinados o emplear vocablos groseros, procaces o malsonantes al dirigirse a sus superiores o compañeros.
 26. Incumplir conscientemente o repetitivamente las prevenciones dictadas para evitar accidentes de trabajo.
 27. Realizar propaganda política dentro de la dependencia de la empresa.
 28. Dificultar en cualquier forma el cumplimiento de la misión confiara a los vigilantes o porteros.
 29. Negarse a recibir notificaciones o comunicaciones escritas a firmar el recibí de las mismas, quedando aclarado que el recibí no es aceptación de lo firmado.

IG

30. Encubrir al autor o autores de robos u otras faltas muy graves cometidas dentro de la empresa.

Artículo 31. FALTAS MUY GRAVES: Se consideran faltas muy graves:

1. Falsar los datos en la documentación exigida por ser contratado por la empresa.
2. Reincidencia en la falsificación de datos en los partes de trabajo.
3. Hurtar objetos pertenecientes a los subordinados, compañeros, superiores o a la empresa.
4. Sacar o intentar sacar fraudulentamente, material, productos de la empresa.
5. Aprovecharse fraudulentamente en cualquier forma de la empresa para obtener beneficios particulares o de terceros, dentro o fuera de ella.
6. Falsificar certificados médicos y otros documentos de justificación, descargo o de paz y salva.
7. Causarse deliberadamente lesiones para hacerlas pasar por accidentes de trabajo.
8. Pretender hacer pasar como producidas en el trabajo lesiones producidas fuera de la empresa y sin hallarse en acto de servicio.
9. Realizar trabajos personales o para otras empresas, dejando para ello de cumplir con sus obligaciones en Comunikt, o abandonando esta para esos fines con falsa disculpa.
10. No sancionar reglamentariamente o encubrir la falta cometida por un subordinado.
11. La conducta inmoral o escandalosa dentro de cualquier dependencia en la empresa, cuando pueda tener repercusiones en el buen nombre de la empresa.
12. Introducir en el recinto de trabajo: bebidas alcohólicas, armas, pornografía, literatura de tipo subversivo o atentatorio a la seguridad del Estado o panfletos contra la empresa privada.
13. El fraude, deslealtad o abuso de confianza en las gestiones encomendadas y el robo o el hurto, tanto a sus compañeros de trabajo, como a la empresa o a cualquier persona, dentro de las dependencias de la Compañía o durante actos de servicio en cualquier lugar. También tendrá consideración de falta muy grave, la complicidad de cualquiera de estas faltas. Aquello se comprobará legalmente.
14. Hacer desaparecer, inutilizar, destrozarse o causar voluntariamente, desperfectos en repuestos, útiles, herramientas, maquinas, aparatos, instalaciones, edificios, enseres y documentos de la empresa o contribuir a ello por negligencia u omisión.
15. Hacer trabajos particulares durante las horas de trabajo.



IG



CAPITULO VIII
DISPOSICIONES GENERALES.

Artículo 34. DERECHO A SOLICITAR VISTO BUENO.- La empresa podrá solicitar el visto bueno en contra de uno o más trabajadores, fundándose en las disposiciones del Código de trabajo y este Reglamento.

El trabajador que incurra en faltas repetidas e injustificadas de puntualidad y asistencia al trabajo o abandono de este por un tiempo mayor de tres días consecutivos en un mes de trabajo, se podrá solicitar visto bueno.

Artículo 35. PROCEDIMIENTO Y PRUEBA.- Toda queja o sanción de un superior contra el trabajador, será comunicada por escrito al Gerente General o a su delegado, quienes en la misma forma, trasladarán una copia al interesado, y otra con el recibido del interesado, se archivara en la carpeta correspondiente. Si el interesado no pudiere o se negare a firmar el recibido, se sentará razón de este particular y firmará cualquier trabajador como testigo del incumplimiento.

Los documentos tramitados conforme este artículo, constituirá prueba en los trámites administrativos o judiciales.

El trabajador en el plazo de tres días puede presentar un reclamo por escrito al Gerente General, conforme las facultades de este reglamento, puede dejar insubsistente la sanción o la queja y deja constancia de estos en la correspondiente carpeta.

Toda queja o sanción que haya sido dejada insubsistente o declare por la Gerencia General, falsa, temeraria o dolosa, no será tomada en cuenta para los efectos legales que quedan puntualizados en los Artículos que preceden; y el autor habrá incurrido en falta grave.

Artículo 36. NOTIFICACION DE CAMBIO DE DATOS.- Es obligación de todo trabajador informar a la Oficina de Personal de la empresa todo cambio de estado civil, nacimiento de sus hijos, comprobando con las correspondientes partidas; en igual forma tiene obligación de notificar los cambios de domicilio. En todo caso, para efectos de citaciones o notificaciones judiciales o administrativas, se tendrá como domicilio del trabajador el que conste en su carpeta.

Artículo 37. RECLAMOS.- Cuando cualquier trabajador cree tener derecho a efectuar reclamaciones contra medidas administrativas o disciplinarias emanadas de sus superiores, deberá concurrir a la Gerencia General una vez terminada las horas de labor. De lo contrario será considerado como interrupción inmotivada de las labores.

Artículo 38. VIGENCIA DE LAS LEYES.- Independientemente o simultáneamente con las normas específicas que contiene este reglamento y de obligaciones y funciones que se asignen en particular a cada trabajador en razón de sus cargos o labores, se consideran expresamente incorporadas las normas del Código de trabajo o de cualquier otra ley, decreto, acuerdo o acto Oficial en General futuros.

IG



Artículo 39. ORDENES DE GERENCIA: Las órdenes que se emiten por parte de la Gerencia General, mediante circulares, serán obligatorios para todos y cada uno de los trabajadores; el incumplimiento a estas órdenes será considerada como falta grave.

Artículo 40. ENVIO DE LAS AMONESTACIONES: Las amonestaciones que hagan la empresa a los trabajadores pueden ser enviadas, en copia certificada a la Inspectoría de Trabajo, siempre que la Gerencia General lo considere necesario.

Artículo 41. RESPONSABILIDAD PECUNIARIA: Los trabajadores que tuvieren a su cargo dinero, valores, bienes y enseres en general de la empresa, como los cajeros, pagadores, bodegueros, etc.; son personalmente y pecuniariamente responsables de toda pérdida, deterioro y destrucción que se produzca por su negligencia. Para la aplicación de este artículo, las partes suscribirán el correspondiente inventario, caso contrario, no habrá ninguna responsabilidad del trabajador pero si de aquel que estaba obligado a entregar los bienes, valores, dineros y enseres mediante el indicado inventario.

Artículo 42. ACCIONES CIVILES Y PENALES: En caso de destrucción, pérdida o deterioro de los bienes de la empresa por culpa o negligencia del trabajador a cuyo caso se hallen, la empresa sin perjuicio de las sanciones que establece el Código de Trabajo y este Reglamento, podrá ejercer sus acciones civiles o penales en contra del culpable, si la ley lo permite. Si llegare a existir controversia administrativa o judicial de cualquier índole, la competencia será con los jueces de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

Artículo 43. FUNCIONARIOS AUTORIZADOS: Solo el Gerente de la Empresa es la persona Autorizada y facultada para contratar trabajadores, conceder ascensos, aumentos de remuneraciones, incentivos, etc.; a falta de dicho Gerente General, tendrán estas facultades su representante, mandatario o delegado mediante documento escrito.

Artículo 44.- VIGENCIA Y REFORMA: El presente Reglamento entrara en vigencia desde la fecha de su aprobación, y puede ser reformado en cualquier época, previo el trámite correspondiente.

**Sr. Mario Javier Cevallos Ramírez.
Gerente General y Representante Legal
De la Empresa Comunikt.**

IG

ANEXOS 5

FOTOS

movistar
Compartida, la vida es más.

SERVICIO TÉCNICO
 SERVICIO AL CLIENTE
 TIEMPO BURO
 REPARACIONES
 ACCESORIOS
 CORPOS
 REPOSICIÓN DE CHIPS
 INTERNET MÓVIL

Sto. Domingo
 Quito
 Latacunga
 Guaranda
 Ambato
 Riobamba
 Guayaquil

Comunikt

Ambato: Matriz, Mera 04-70 y Sucre • Mall de Los Andes, Local 11 • Caballos y Espejo (esquina)
 • Quito: CC San Luis Shopping, local 151 • Sto. Domingo: C.C. Paseo Shopping, Local 15, 16, 17
 • Latacunga: Guayaquil 543 entre Quito y Belsario Quevedo • Riobamba: 10 de Agosto 23-06 y Colón Esq.
 Guaranda: Espejo y Pichincha esq. • Guayaquil: C.C. Mall del Sol, Local A 108, 2do. Piso • C.C. Mall del Sur

www.comunikt.com.ec 1800 266 864 síguenos en:

DIRECTV
AGENTE AUTORIZADO

AMBAELITE TV CIA. LTDA.

EL MEJOR ENTRETENIMIENTO SERÁ PARTE DE TU HOGAR

Visita nuestro nuevo punto de venta: Sucre 06-07 y Mera ☎ 032424930

MATRIZ

Comunikt



 **movistar**
Compartida, la vida es más.



Nueva Matriz Ambato
Mera 4-64 y Sucre

PRODUCTOS



