



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

**“AUDITORIA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO EN EL ÁREA
COMERCIAL DE LA EMPRESA INDUMOT S.A. DE ENERO A JUNIO DE
2015”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

AUTOR:

DAVID TEODORO AGUIRRE GUAMÁN

DIRECTOR:

ECO. MARÍA EUGENIA ELIZALDE RAAD

CUENCA-ECUADOR

2016

DEDICATORIA

Dedicado a Dios por su infinita bondad al permitirme estar presente en este espacio y tiempo, disfrutando de una vida sana llena de felicidad y amor. Tu mi camino y el hogar al cual siempre sé regresar.

A mis padres por su esfuerzo y amor sincero que jamás les ha hecho decaer en sus anhelos de formarme como un hombre de bien. Ustedes son esos latidos en mi corazón que me animan a luchar, a no desfallecer, a continuar.

A mi madre y a mis abuelos, que desde el cielo continúan guiando mis pasos por el sendero del provenir.

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por ser el creador de la vida, quien a través de dos maravillosos seres me permitió llegar a este mundo y me ha acompañado en cada uno de mis pasos, incluso cuando no sabía a donde voy, tú siempre me mostraste el camino y me llevaste sano a mi destino.

A mi padre por no rendirse jamás, por ser pacientes a lo largo de mi vida, sé que esperaba que comprendiera el porqué de sus regaños, de sus reglas, de sus lágrimas y de sus sonrisas, ahora entiendo todo, quería verme grande de espíritu, noble de corazón y mentalmente capaz de poder pensar para mi bien cuando ya no estés.

Agradezco al a Universidad del Azuay por acogerme en sus aulas, por su compromiso reflejado en sus directivos y docentes para formar profesionales competentes ante una sociedad exigente, de manera especial al Ing. Augusto Bustamante (+) que más que un maestro fue un amigo y un guía para todos los que tuvimos el honor de ser sus alumnos.

La UDA mi segundo hogar, siempre te rendiré honores y me sentiré orgulloso de ser el testigo de una educación de excelencia.

Amigos míos como olvidarlos, gracias a todos por esa complicidad en las aulas y fuera de ellas, por su tiempo y por hacer de la formación académica una experiencia de vida.

David Aguirre G.

RESUMEN

El examen de auditoría de gestión al talento humano en el área comercial de la empresa INDUMOT S.A. de enero a junio de 2015, ha permitido identificar la falta de un plan de reclutamiento, selección, permanencia y desvinculación de personal de forma que no se cumple adecuadamente la gestión de talento humano y se registra alta rotación de personal en el área comercial sobre todo en el perfil de ventas debido a un proceso inadecuado en la selección de perfiles afectando al cumplimiento de los objetivos, de forma que representa un riesgo medio para la empresa que debe ser corregido oportunamente.

Palabras clave: Auditoría de Gestión, Talento Humano, Plan estratégico, Control Interno.

ABSTRACT

The management auditing review performed to human talent in the commercial area of INDUMOT S.A. Company from January to June 2015, has enable to identify the lack of a recruitment, selection, retention and separation plan of the staff working there; consequently, the process of human talent management is not properly fulfilled. Therefore, high staff turnover takes place in the commercial area, especially in sales positions due to an inadequate process in the selection of profiles, affecting the achievement of objectives, and subsequently, representing an average business risk that must be corrected promptly.

Keywords: Management Auditing, Human Resource, Strategic Plan, Internal Control.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	iv
Abstract	v
Índice de contenidos	vi
Introducción	1

CAPÍTULO I: INDUSTRIAS MOTORIZADAS INDUMOT S.A.

1.1. Reseña histórica de INDUMOT S.A.	3
1.2. Misión	5
1.3. Visión	6
1.4. Objetivos generales	6
1.5. Objetivos específicos	6
1.6. Base Legal y principales políticas que rigen en la empresa	7
1.7. Organigrama estructural	10

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Auditoría	11
2.1.1. Riesgos de la auditoría	11
a) Riesgo inherente	12
b) Riesgo de control	12
c) Riesgo de detección	12
2.2. Auditoría de gestión	12
2.2.1. Objetivos de la auditoría de gestión	13
2.2.2. Fases de la auditoría de gestión	14
a) Fase I: Conocimiento preliminar	14
b) Fase II: Planificación	15

c) Fase III: Ejecución	15
d) Fase IV: Comunicación de resultados	15
2.3. Control Interno	16
a) Ambiente de control	16
b) Evaluación de riesgos	16
c) Actividades de control	17
d) Información y comunicación	17
e) Supervisión y monitoreo	17
2.4. Gestión de talento humano	18
a) Reclutamiento	18
b) Selección	19
c) Inducción	19
d) Desvinculación	19
2.4.1. Objetivos de la gestión de talento humano	19

**CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL EXAMEN DE AUDITORÍA DE
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL ÁREA COMERCIAL DE LA
EMPRESA INDUMOT S.A.**

3.1. Fase I: Conocimiento	21
3.1.1. Orden de trabajo provisional	21
3.1.2. Análisis de la entidad	22
a) Aspectos generales	22
b) Misión	22
c) Visión	23
d) Objetivos generales	23
e) Objetivos específicos	23
f) Estructura orgánica funcional	24
g) Descripción de los procesos de reclutamiento, selección, permanencia y desvinculación del talento humano en el área comercial	24
h) FODA	26

3.2. Fase II: Planificación preliminar	26
3.2.1. Cronograma de planificación preliminar	26
3.2.2. Equipo de trabajo y recursos necesarios	27
3.2.3. Plan de índices y marcas de auditoría	27
3.2.4. Plan de trabajo para la planificación preliminar	29
3.2.5. Informe de la planificación preliminar	30
3.3. Fase III: Ejecución	31
3.3.1. Evaluación de control interno de la empresa, por subcomponentes	31
a) Síntesis	35
3.3.2. Evaluación específica de control interno, al departamento de Talento Humano	37
3.3.3. Evaluación de expedientes por cargo en el área comercial	38
3.3.4. Evaluación de expedientes documentación de personal seleccionado	38
3.3.5. Evaluación de control de riesgos	39
3.3.6. Hoja de hallazgos de la evaluación de control interno de la empresa, por subcomponentes	40
a) Hoja de hallazgos, subcomponente ambiente de control	40
b) Hoja de hallazgos, establecimiento de objetivos	41
c) Hoja de hallazgos, identificación de eventos	42
d) Hoja de hallazgos, evaluación de riesgos	43
e) Hoja de hallazgos, respuesta a los riesgos	44
f) Hoja de hallazgos, actividades de control	45
g) Hoja de hallazgos, información y comunicación	46
h) Hoja de hallazgos, supervisión y monitoreo	47
i) Hoja de hallazgos de la evaluación específica de control interno, al departamento de Talento Humano	48
3.4. Fase IV: Comunicación de resultados	49
CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME	50
ABREVIATURAS UTILIZADAS	51
CAPITULO 1: ENFOQUE DE AUDITORÍA	52

a) Motivo del examen	52
b) Objetivos	52
c) Alcance	53
d) Enfoque	53
e) Componentes auditados	53
CAPÍTULO II: INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	54
a) Objetivos generales	54
b) Objetivos específicos	54
c) Organigrama estructural	55
d) FODA	55
CAPÍTULO III: EVALUACIÓN DE LA EMPRESA	56
a) Evaluación general de INDUMOT S.A.	56
b) Ambiente de control	57
c) Establecimiento de objetivos	58
d) Identificación de eventos	58
e) Evaluación de riesgos	59
f) Respuesta a los riesgos	59
g) Actividades de control	60
h) Información y comunicación	60
i) Supervisión y monitoreo	61
CAPÍTULO IV: RESULTADOS ESPECÍFICOS	62
a) Subcomponente reclutamiento	62
b) Subcomponente selección	63
c) Subcomponente permanencia	64
d) Subcomponente desvinculación	65
CONCLUSIONES	66
RECOMENDACIONES	68
BIBLIOGRAFÍA	70

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

Imagen 1. Productos de fuerza marca Honda	3
Imagen 2. Línea INTERBIKES	4
Imagen 3. Oficina matriz	5
Imagen 4. Estructura Orgánica Funcional	10
Imagen 5. Estructura Orgánica Funcional	24
Imagen 6. Análisis de la situación actual	25
Imagen 7. Estructura Orgánica Funcional	55
Tabla 1. Distribución de locales a nivel nacional	5
Tabla 2. Análisis de la situación actual	24
Tabla 3. FODA	26
Tabla 4. Cronograma de planificación preliminar	26
Tabla 5. Equipo de trabajo	27
Tabla 6. Plan de índices	27
Tabla 7. Marcas de auditoría	28
Tabla 8. Escala de riesgo	28
Tabla 9. Plan de trabajo para la planificación preliminar	29
Tabla 10. Evaluación de control interno	31
Tabla 11. Tabla de riesgos	35
Tabla 12. Calificación y evaluación de riesgos	36
Tabla 13. Evaluación al departamento de Talento Humano	37
Tabla 14. Nivel de confianza	38
Tabla 15. Evaluación de expedientes	38
Tabla 16. Evaluación de Expediente perfil para vendedor	38
Tabla 17. Evaluación de Control de Riesgos	39
Tabla 18. Abreviaturas utilizadas en la auditoría	51
Tabla 19. FODA	55

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1. Programa de auditoría_____	72
Anexo N° 2. Resultados de la evaluación de control aplicada a los colaboradores del área comercial_____	73
Anexo 3. Constitución de INDUMOT S.A._____	77
Anexo 4. Reglamento interno INDUMOT S.A._____	86

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el talento humano es el eje de las empresas para la consecución de objetivos, de allí que sea el recurso más importante para las organizaciones pues son las personas quienes con el correcto cumplimiento de sus tareas que permite el flujo de procesos para cumplir las metas.

Es importante destacar que la gestión de talento humano se ha ido modificando con el tiempo en respuesta a una sociedad cambiante cuyas exigencias se basan en estándares de calidad, por lo que las empresas han debido adaptarse para poder dar respuesta a sus públicos, de forma que los procesos de reclutamiento y selección cada vez se vuelven más importantes para que una organización encuentre un perfil idóneo que se alinee a su estrategia y a su vez sepa responder al mercado.

Entonces los procesos de reclutamiento, selección, permanencia y desvinculación del personal adquiere mayor protagonismo para el éxito empresarial, su correcta administración por medio de los profesionales de talento humano marcará la diferencia entre una empresa y otra, incluso pudiéndole otorgar una ventaja competitiva que la haga estar un paso adelante.

Industrias Motorizadas INDUMOT S.A. es una empresa cuencana, dedicada a la comercialización de motocicletas, accesorios, repuestos, productos de fuerza de la marca HONDA, además bicicletas Scott, que ha sabido identificar oportunidades de mercado y responder rápidamente a las necesidades de sus públicos, pero para ello ha sido necesario un esfuerzo de equipo que con el paso de los años ha permitido que la organización tenga un gran crecimiento a nivel nacional.

Pese a todo ello, INDUMOT S.A. registra una alta rotación de personal en el área comercial, por ello la necesidad de realizar una auditoría de gestión al talento humano a fin de identificar la problemática y dotar al área gerencial de herramientas para aplicar los correctivos necesarios que devuelvan la estabilidad al personal y no afecten a la empresa.

Para ello se desarrolla el presente trabajo, tomando en cuenta la aplicación de un examen de auditoría de gestión en la empresa INDUMOT S.A., fortalecerá las actividades del departamento comercial, así como el proceso de reclutamiento selección, permanencia y desvinculación de personal en el área comercial, además permitirá la adecuada incorporación de nuevos talentos que beneficiará a la empresa formidablemente.

Es así que se desarrolla la investigación organizada de la siguiente forma:

Capítulo I: Industrias Motorizadas INDUMOT S.A., en el cual se exponen los datos más relevantes de la empresa objeto de estudio a fin de conocer su realidad y poder contextualizar la investigación, para ello se considera misión, visión, objetivos, organigrama, FODA institucional.

Capítulo II: Marco Teórico, mediante el cual se dará sustento a la investigación considerando el aporte de diferentes autores para comprender mejor el desarrollo del proceso de auditoría de gestión.

Capítulo III: Aplicación del examen de auditoría de gestión del talento humano en el área comercial de la empresa INDUMOT S.A., en el cual se desarrolla la auditoría de gestión en sus cuatro fases: Conocimiento, Planificación preliminar, Ejecución y Presentación de resultados, pudiéndose identificar claramente la problemática de la empresa y planteando recomendaciones para su implementación.

Finalmente se exponen las conclusiones generales del trabajo y las respectivas recomendaciones que permitirán una toma de decisiones a nivel gerencial para que INDUMOT S.A. pueda alcanzar sus metas.

CAPÍTULO I: INDUSTRIAS MOTORIZADAS INDUMOT S.A.

1.1. Reseña histórica de INDUMOT S.A.

INDUMOT S.A se constituye legalmente el diecisiete de Enero de 1977, en la ciudad de Guayaquil perteneciendo a uno de los grupos empresariales más relevantes del país en los que respecta al parque automotor.

Inicia el 14 de abril de 1977, con el nombre de Industrias Motorizadas INDUMOT S.A. en la ciudad de Cuenca, su principal actividad fue ensamblar motocicletas, actividades de importación y comercialización de las mismas. En los años 90's se obtuvo la distribución exclusiva de la marca Honda para el Ecuador, específicamente en motocicletas.

Posteriormente INDUMOT S.A. crea una división especializada de motocicletas que funcionó en Almacenes Juan Eljuri y se comercializó a través de su cadena de Retail llamada "Motos y Motos".

En Junio del 2009, se desvinculó INDUMOT de Almacenes Juan Eljuri y se instaló en su propia infraestructura, dedicándose a la comercialización de motocicletas y productos de fuerza de la marca Honda.



Imagen 1. Productos de fuerza marca Honda
Fuente: INDUMOT S.A.

Los locales motos y motos, a nivel nacional, se convirtieron en locales Honda y en el año 2011, se incrementó su número a nivel nacional de 8 a 15 y se inició la comercialización en el sector corporativo, se ampliaron los canales de distribución y se diversificó el portafolio de línea de negocio.

En 2012, se incrementó el número de locales a 24 y se incluyó al portafolio la línea INTERBIKES, especializada en la comercialización de bicicletas y accesorios.

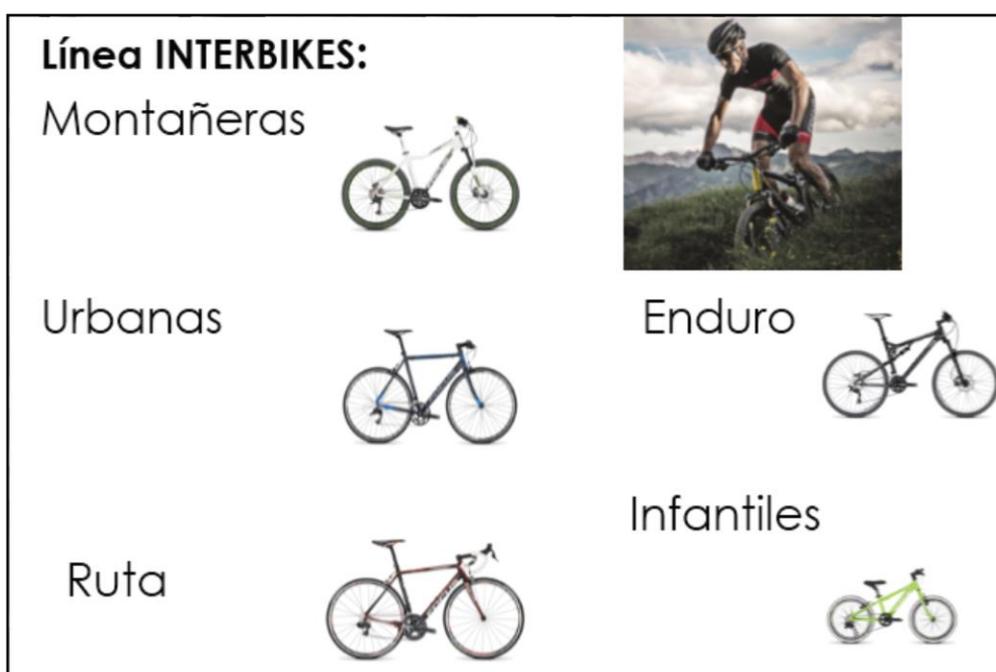


Imagen 2. Línea INTERBIKES
Fuente: INDUMOT S.A.

En el año 2013, se incrementaron el número de locales a 41 a nivel nacional, y actualmente se comercializan los productos a través de diferentes unidades de negocio: Retail, Corporativo, Mayoreo, Cadenas, Tienda Virtual, adicionalmente existen 15 talleres de servicio postventa cada uno con un equipo de trabajo altamente calificado y especializado.

Costa (28)		Sierra (10)	Oriente (3)
Arenillas	Manta	Ambato	El Coca
Babahoyo	Milagro	Cuenca (Matriz)	Lago Agrio
Buena Fe	Naranjito	Cuenca (Remigio Crespo)	Puyo
Daule	Pasaje	Cuenca (Padre Aguirre)	
El Carmen	Playas	Cuenca (El Arenal)	
El Triunfo	Ponce Enríquez	Interbikes CUE	
Guayaquil	Portoviejo	Loja	
(Mega Store)	Quevedo	Quito (DA)	
Huaquillas	Quinindé	Quito Shirys	
La Concordia	Santa Rosa	Quito Sur	
La Libertad	Santo Domingo 1		
La Maná	Santo Domingo 2		
La Troncal	Ventanas		
Machala	Vinces		
Naranjal			

Tabla 1. Distribución de locales a nivel nacional
Fuente: INDUMOT S.A.

La oficina matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca, capital de la provincia del Azuay, en las calles Octavio Chacón y Primera Transversal (sector Parque Industrial).



Imagen 3. Oficina matriz
Fuente: INDUMOT S.A.

1.2. Misión

Ser la cadena de venta de motocicletas, accesorios y postventa más grande país creando una oferta única que mejore los estándares de servicio del sector.

1.3. Visión

Al 2020 INDUMOT S.A. se habrá convertido en líder indiscutible del sector por ventas, con altos niveles de rentabilidad y eficiencia conformado por un equipo de trabajo profesional y motivado.

1.4. Objetivos generales

Maximizar las utilidades con un crecimiento sostenido de la empresa en el corto y mediano plazo, brindando un servicio de calidad con un capital humano altamente capacitado.

1.5. Objetivos específicos

- En el área financiera: Maximizar las utilidades, optimizar los gastos de operación, garantizar el flujo de caja, cumplimiento de presupuestos de venta, colocación y recuperación efectiva de cartera.
- Respecto a clientes: Aumentar la participación en el mercado, desarrollo de productos y servicios diferenciados.
- Dentro de los procesos internos: Implementar, garantizar y asegurar la eficiencia en las operaciones, con una adecuada gestión comercial y una utilización eficiente de los recursos financieros, enfocados siempre en la responsabilidad social.
- A nivel de aprendizaje y crecimiento: contar con un capital humano que permita alcanzar los objetivos a través de una cultura organizacional, por medio de herramientas tecnológicas que garantizan el liderazgo en el mercado.

1.6. Base Legal y principales políticas que rigen en la empresa

INDUMOT S.A. fue creada como una Sociedad Anónima constituida por personas naturales, es decir que responden por obligaciones de acuerdo al monto de su aportación individual.

La empresa INDUMOT S.A. norma sus actividades de acuerdo a las siguientes disposiciones:

- Código de trabajo.
- Ley de seguridad social.
- Reglamento interno de Seguridad y Salud.
- Ordenamiento municipal (patente, permiso, etc.
- Ley de régimen municipal.
- Ordenanza para la evaluación del impacto ambiental.
- Ley de compañías (Superintendencia de compañías).

Como parte de sus políticas, INDUMOT S.A. se considera una entidad cuyos principios se caracterizan por la ética forjada por cada uno de quienes la conforman.

Entre sus valores corporativos esta:

- Puntualidad: enfocada en el cumplimiento oportuno de su asistencia y del desarrollo de sus actividades.
- Productividad y honradez: transparencia en el cumplimiento de sus labores diarias.
- Trabajo con Pasión, lealtad y compromiso con la empresa.
- Humildad, gratitud, respeto,
- Liderar con el ejemplo.

Entre las políticas internas y de acuerdo al reglamento interno de trabajo en concordancia con el código laboral vigente en el país, se detalla lo siguiente:

- Jornada de trabajo: La jornada ordinaria de trabajo es de ocho horas diarias, cinco días a la semana, con los horarios establecidos por la empresa acorde a cada área o unidad de negocio.

Las áreas comerciales se someterán a modificaciones de horario ampliando la jornada de acuerdo a la estacionalidad del año o requerimientos específicos de la empresa, para cuyo efecto se cancelará con el recargo de ley.

- Puntualidad: El horario de trabajo será notificado a cada empleado al ingreso a la empresa y debe ser respetado caso contrario se sancionará de acuerdo al Reglamento Interno de Trabajo.
- Asistencia, permisos y ausencias: La inasistencia a trabajar por causas no justificadas será sancionada con un descuento equivalente a dos días de remuneración por cada día de ausencia. La inasistencia injustificada por más de tres días consecutivos en el periodo de un mes será causal de visto bueno.

Todo empleado que por enfermedad no profesional o calamidad doméstica, no pudiese concurrir a sus labores, deberá comunicar dentro del lapso de tres días al Departamento de Gestión del Talento Humano. Si no lo hiciera dentro del plazo, se presumirá como no existente para los efectos administrativos y legales, a menos, que hubiere motivo razonable que justifique la imposibilidad del aviso oportuno.

- Vestimenta: Los colaboradores deberán asistir a sus labores con el uniforme de trabajo proporcionado por la empresa de manera obligatoria.
- Remuneración: El pago de las remuneraciones más todos los beneficios de ley de los empleados se realizara hasta el 5 de cada mes, en caso de empleados con comisiones la fecha máxima de pago será el 20 de cada mes.

Es obligación de los empleados firmar el rol de pagos de manera mensual y enviarlos a matriz, caso contrario se detendrá los próximos pagos.

- Vacaciones: Los empleados gozarán anualmente de un período de vacaciones irrenunciables de 15 días, y 1 día más por cada año después del quinto año, sin sobrepasar los 30 días, se las puede tomar en dos periodos, uno de 7 y otro de 8 días.

La solicitud de vacaciones debe estar aprobada por el jefe directo y se la recibirá en matriz mínimo con 15 días de anticipación a las mismas para la aprobación final por parte de Gerencia General.

- Anticipos y préstamos: Se podrán conceder anticipos y/o préstamos a los empleados y trabajadores que tenga más de seis meses en relación de dependencia con la empresa, previo al cumplimiento de requisitos establecidos, y bajo las condiciones que imponga la empresa sujetas a la ley, para lo cual habrá el consentimiento y conocimiento pleno por parte del empleador y empleado, los anticipos y/o préstamos no podrán exceder de tres remuneraciones mensuales.
- Capacitaciones: La empresa proporcionará capacitaciones a los empleados de acuerdo al Plan Anual de Capacitación aprobado por Gerencia General.
- Evaluación: Se realizará una Evaluación de Desempeño antes de cumplir el Período de Prueba (90 días), la siguiente será días antes de cumplir un año dentro de la empresa y de celebrarse un contrato fijo de trabajo, se evaluará anualmente.

De acuerdo al puntaje que se obtenga en la evaluación el empleador decidirá cómo proceder.

1.7. Organigrama estructural

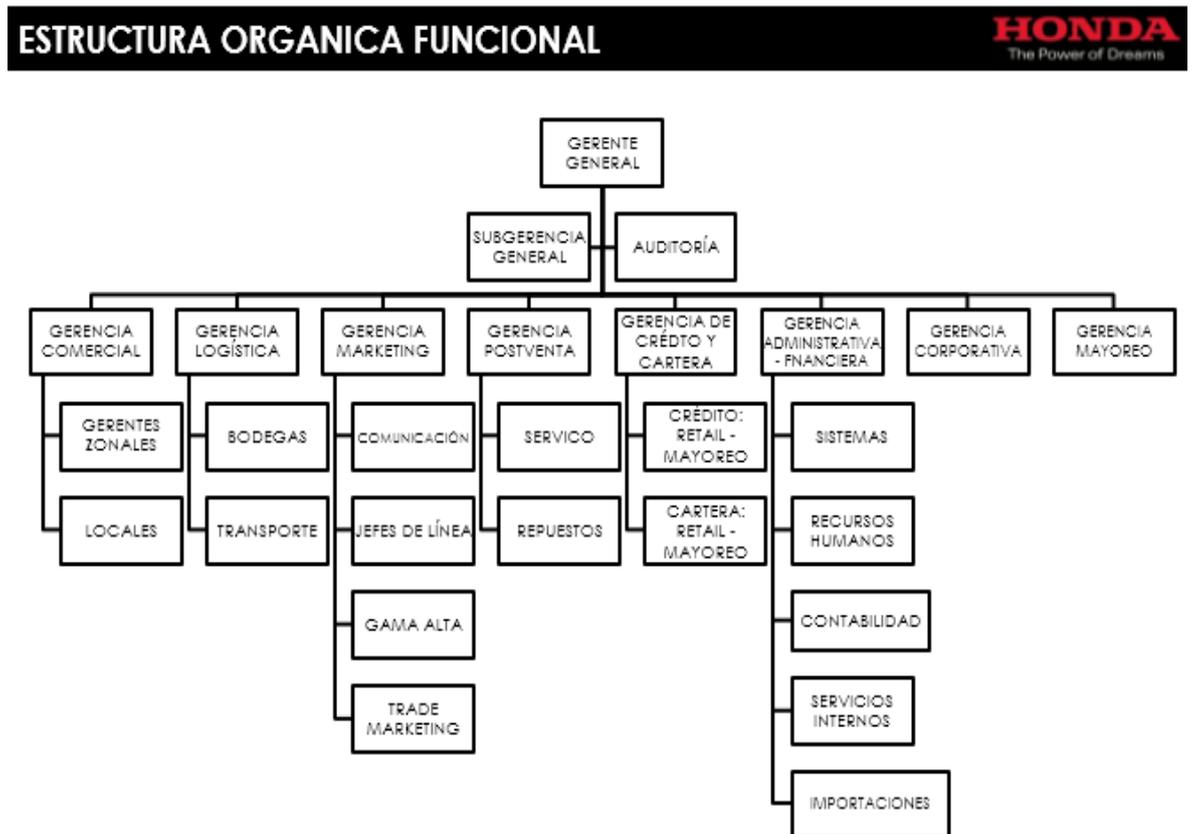


Imagen 4. Estructura Orgánica Funcional
Fuente: INDUMOT S.A.

Operativamente, la empresa INDUMOT S.A. ubica al Gerente General como el responsable de las acciones tanto comerciales como estratégicas de la compañía y es a partir de esta función de donde se organizan otras dependencias.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Auditoría

Para Hernández (2012), “la auditoría es un proceso de análisis y revisión de una organización, compuesto por técnicas contables, de gestión y de control empresarial, además de operaciones internas y externas” (p.89).

Entonces, la auditoría puede ser interpretada como un examen crítico y sistemático que realiza una persona o un grupo de personas independientes en busca de evidencias sobre las operaciones o procesos administrativos realizados por una empresa con el fin de emitir un criterio sobre los mismos y las respectivas recomendaciones.

2.1.1. Riesgos de la auditoría

En cualquier proceso de auditoría es posible que se presenten errores u omisiones que pueden afectar los resultados, por lo que se precisa planificar la auditoría de tal modo que se presenten expectativas razonables, capaces de detectar las falencias con importancia relativa relacionadas con:

- El criterio personal del auditor.
- Las regulaciones legales y profesionales.
- La identificación de errores significativos.

De acuerdo a Rodríguez (2013), los tipos de riesgos en las auditorías varían, pudiendo ser:

a) Riesgo inherente

Es el riesgo que esta fuera del control del auditor y está implícito por la naturaleza del negocio mismo, por lo que es difícil determinar o tomar decisiones para eliminar el mismo.

b) Riesgo de control

Influye directamente sobre los sistemas o controles que existan en la empresa que pueden ser inadecuados o insuficientes para la aplicación y detección de irregularidades. La existencia de eficientes controles y procedimientos dentro de la empresa en los sistemas de información, contabilidad y control pueden ayudar de manera significativa a mitigar los niveles de riesgos.

c) Riesgo de detección

Se refiere al riesgo en el que los procedimientos aplicados no detecten irregularidades, estos pueden ser detectados por el auditor y dependerá de la manera en que sean diseñados y como se realicen los procedimientos de auditoría, de esta manera es posible mitigar altos niveles de riesgos inherentes y de control.

2.2. Auditoría de gestión

En el Manual de Auditoría de Gestión emitido por la Contraloría General del Estado, Andrade (2001) expone el siguiente concepto en relación a la auditoría de gestión:

Es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de recursos disponibles; establecer valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades. (p. 36)

Por su parte Melini (2005) indica que se trata de un examen de los planes, programas, proyectos y operaciones de una institución, de forma que se puede medir e informar acerca del cumplimiento de los objetivos tomando en cuenta el uso de los recursos y el cumplimiento de las normas y políticas de la empresa.

Entonces, la auditoría de gestión es un examen detallado de los procesos y operaciones que realiza una empresa para lograr el cumplimiento de sus objetivos, y se la realiza a manera de contar con un informe profesional sobre el cumplimiento de los principios de eficiencia, eficacia en el manejo de los recursos, de tal forma que permite a la gerencia la toma de decisiones en función de las deficiencias o necesidades.

Este tipo de auditoría permite analizar todas las operaciones de una institución ya sea en conjunto o por áreas específicas, procurando una oportunidad de mejora para la misma, en base a la eficiencia, eficacia, economía, calidad de la información y cumplimiento de las disposiciones legales.

Es por ello que la auditoría de gestión adquiere suma importancia a nivel empresarial, pues a través de este examen se obtiene un diagnóstico adecuado de la institución de acuerdo a los fines pertinentes.

2.2.1. Objetivos de la auditoría de gestión

La auditoría de gestión manifiesta criterios sobre aspectos gerenciales, administrativos y operativos, enfocándose principalmente en el nivel de efectividad y eficiencia con la que se manejan y utilizan los recursos financieros y materiales. De tal forma que por medio de los diferentes controles se identifica y plantea acciones correctivas a desarrollar, con el fin de mejorar la eficiencia de la administración, para lo cual cumple los siguientes objetivos:

- Realizar una revisión independiente de las actividades, áreas o funciones especiales de una institución, a fin de emitir un dictamen profesional sobre la razonabilidad de sus operaciones y resultados.

- Hacer una revisión especializada, desde un punto de vista profesional y autónomo, del aspecto contable, financiero y operacional de las áreas de una empresa.
- Evaluar el cumplimiento de los planes, programas, políticas, normas y lineamientos que regulan la actuación de los empleados y funcionarios de una institución, así como evaluar las actividades que se desarrollan en sus áreas y unidades administrativas.
- Dictaminar de manera profesional e independiente sobre los resultados obtenidos por una empresa y sus áreas, así como sobre el desarrollo de sus funciones y el cumplimiento de sus objetivos y operaciones. (Razo, 2002, p. 29)

Estos objetivos se mencionan de manera general, es decir que de acuerdo al tipo de auditoría, pueden replantearse de acuerdo a los fines de la misma. Es preciso recordar que previo a cualquier proceso auditor deben ser definidos los objetivos y datos a conocer pues serán los ejes de análisis e investigación.

2.2.2. Fases de la auditoría de gestión

Para Rodríguez (2013), el proceso de auditoría se compone de cuatro fases:

a) Fase I: Conocimiento preliminar

Esta fase se realiza previa la ejecución de la auditoría con el fin de conocer a profundidad la empresa a auditar y de esta manera obtener elementos necesarios que ayuden a la ejecución del trabajo.

Además permite valorar la confiabilidad del control interno, lo que significa que la auditoría se realizará con la adecuada eficiencia, eficacia y economía propiciando su correcta ejecución. Esta fase permite conocer aspectos como:

- Estructura organizativa y funciones.
- Capacidad de producción o servicios.
- Número de trabajadores de acuerdo al área de desempeño.

- Existencias de normas y políticas internas.
- Revisar informes o expedientes que contengan auditorías anteriores.

Al concluir la fase preliminar se deberá evaluar si es conveniente emitir un informe preliminar que resuma la situación de control, este se realiza cuando se considere que el tiempo de ejecución de la auditoría puede ser mayor, con el fin de que la empresa pueda empezar a tomar medidas, lo que permitirá aligerar el informe final

b) Fase II: Planificación

Una vez conocida la información de la empresa en base a los objetivos y alcance determinados para la auditoría, el auditor procede a planificar las tareas a desarrollar y realiza las comprobaciones necesarias con el fin de cumplir los objetivos del proceso.

El auditor realiza un programa de trabajo detallado de acuerdo a los objetivos determinados para cada actividad a examinarse, los contenidos del programa se establecen en base a pruebas que ayudan al auditor a asegurar que la información es completa, íntegra y válida para la ejecución de la auditoría.

c) Fase III: Ejecución

Se refiere a la ejecución del trabajo de auditoría en donde se evalúan todas las áreas para obtener la evidencia necesaria en cantidad y calidad, basándose en los criterios y procedimientos definidos en cada programa, para poder realizar conclusiones y emitir recomendaciones.

d) Fase IV: Comunicación de resultados

En la fase final se prepara un informe, el mismo que contiene los hallazgos encontrados en el desarrollo de la auditoría, en la parte que corresponde a conclusiones se expone de manera resumida y sistemática las casusas y

consecuencias del incumplimiento de los principios de eficiencia, eficacia y economía en la gestión de recursos de la empresa auditada.

2.3. Control Interno

Para Catácora (2012), el control interno en las organizaciones se lo aplica desde los niveles jerárquicos más altos como la gerencia, jefaturas, y demás personal de la empresa, se lo realiza con el fin de otorgar una seguridad razonable en lo que se refiere al cumplimiento de objetivos basados en los principios de eficiencia y eficacia en las operaciones, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de leyes y demás normas legales.

El control interno posee cinco componentes que están interrelacionados entre sí, los mismos que son tomados como un conjunto de normas necesarias para evaluar el control y su efectividad. De acuerdo a Catácora (2012) esos componentes son:

a) Ambiente de control

Significa el establecer en el entorno de la empresa un clima organizacional que estimule y conlleve al personal a controlar sus actividades, es decir busca brindar disciplina y una estructura de control y de esta manera influir en el desarrollo de las operaciones con el fin de establecer objetivos y minimizar riesgos.

b) Evaluación de riesgos

Se refiere a la detección y análisis de los riesgos más relevantes en la empresa para el logro de sus objetivos, es la base fundamental para determinar en qué nivel estos riesgos deben ser mejorados y minimizar los mismos.

c) Actividades de control

Son las actividades que se realizan desde la gerencia y demás personal de la empresa para poder cumplir con su trabajo diario, las mismas que se basan en las políticas, sistemas y procedimientos, implementados por la empresa.

Las actividades de control son indispensables por que determinan la manera correcta de realizar las actividades además son el medio indicado para asegurar un mayor cumplimiento en la consecución de los objetivos.

d) Información y comunicación

La organización debe implementar sistemas de información eficientes que permitan obtener datos tanto financieros como de gestión y de cumplimiento de normativas para de esta manera poder asegurar su manejo y control.

La capacidad gerencial de una empresa se basa en la obtención de la información y su uso adecuado y oportuno, la misma que debe permitir generar canales de comunicación que facilitarán, a cada miembro de la organización, conocer su responsabilidad sobre el control de sus actividades.

e) Supervisión y monitoreo

Una vez implementado el sistema de control interno este debe ser vigilado y evaluado con el fin de observar los resultados obtenidos, todo sistema de control por más seguro que parezca es vulnerable debido a que por el paso del tiempo tiende a perder su efectividad es por esta razón que debe ser supervisado constantemente para poder realizar los ajustes que sean necesarios en relación a las nuevas necesidades de la empresa.

La organización está en la obligación de desarrollar, instaurar y supervisar el control interno, así como de revisar y evaluar sistemáticamente los componentes y elementos que son parte de los sistemas de control, para identificar las debilidades o controles

insuficientes y aquellos inoperantes a fin de robustecerlos, eliminarlos o implementar otros nuevos.

La evaluación puede ser realizada por los mismos miembros de la organización que diariamente ejecutan sus actividades o por personal ajeno a la ejecución de las actividades y se puede combinar estas dos formas.

2.4. Gestión de talento humano

En una organización, son las personas quienes constituyen el principal activo, por ello al hablar de talento humano, éste se refiere a la gestión que permite que el personal colabore con eficacia a fin de alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Es por ello que la gestión del talento humano es considerada uno de los aspectos más importantes en las empresas, considera aspectos de las personas como las características, costumbres, habilidades, aptitudes y actitudes. El talento humano es por tanto la capacidad que tiene una persona para realizar una actividad ya sea está de manera física o mental, haciendo uso de sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes para el desempeño de la función.

Como parte de la gestión de talento humano existen varios procesos, para Janne, (2015) los más importantes son:

a) Reclutamiento

Es el proceso mediante el cual se busca garantizar que las personas que ingresen a laborar en la organización sean los más adecuados en torno a sus capacidades, destrezas profesionales y personales, las mismas que se valoran en función al perfil de la vacante a ser ocupada y a las necesidades de la organización en el corto, mediano y largo plazo.

b) Selección

Es un proceso que permite elegir los mejores colaboradores para la empresa y dependerá de la adecuada realización de la selección, los resultados obtenidos generan la expectativa de ser mejores que los esperados.

c) Inducción

El proceso de inducción se basa en que el trabajador seleccionado se adapte y ambiente a su nuevo espacio tanto social como físico, para que de esta manera pueda desarrollar y cumplir sus actividades.

d) Desvinculación

Contempla la planificación de la salida del personal por causas regulares y en concordancia con las disposiciones legales con el fin de llegar a la finalización de la relación laboral en los términos que contempla la ley.

2.4.1. Objetivos de la gestión de talento humano

Los objetivos de la gestión de talento humano son varios, sin embargo su orientación general debe ser la contribución a la eficacia organizacional, para ello se plantea lo siguiente:

- Ayudar a la organización al logro de sus objetivos y cumplimiento de su misión.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Administrar el cambio: en las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones. (Chiavenato, 2003, p.10)

Es así que la gestión de talento humano se resume en definir las necesidades de la institución para su satisfacción a través del mejoramiento del capital humano tomando en cuenta su potencial actual y a diferentes períodos de tiempo.

**CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL EXAMEN DE AUDITORÍA DE
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL ÁREA COMERCIAL DE LA
EMPRESA INDUMOT S.A.**

3.1. Fase I: Conocimiento

3.1.1. Orden de trabajo provisional

Oficio Nro. 001-2016

Asunto: Orden de Trabajo Nro. 001-2016, Examen de Auditoría de Gestión de Talento Humano en el Área Comercial de la Empresa INDUMOT S.A.

Fecha: Cuenca, 25 Enero del 2016.

Auditor-Jefe de Equipo: Sr. David Aguirre G.

De mi consideración:

De acuerdo al cronograma de actividades de la Unidad de Auditoría a realizarse el presente año, solicito a Usted, la ejecución del examen de “Auditoría a la Gestión de Talento Humano en el Área Comercial de la empresa INDUMOT S.A.”

El alcance de la auditoría comprende desde el 2 de Enero al 31 de Julio del 2015, mismo que analizará factores tanto internos como externos de los componentes de talento humano.

De la misma manera conocer de manera general y completa los procesos administrativos y examinar el cumplimiento de la normativa legal y el plan estratégico desarrollado por la empresa y examinar los componentes en base al enfoque de auditoría.

Los resultados permitirán conocer y emitir un diagnóstico de manera general a la empresa, verificar si se cumplen con los principios de eficiencia, eficacia, economía y calidad y además del cumplimiento de los procedimientos internos para de esta manera poder emitir un informe que contenga el avance de esta fase.

Atentamente,

Ma. Eugenia Elizalde Raad.
Auditora General

3.1.2. Análisis de la entidad

INDUMOT S.A. se dedica a la importación y distribución de Motos y Productos de Fuerza Honda para todo el Ecuador, además de la administración de sus Repuestos y Talleres de Servicio Técnico.

- **Nombre:** Industrias Motorizadas INDUMOT S.A.
- **Fecha de constitución:** 17 de enero de 1977
- **Ubicación física:** Octavio Chacón y Primera Transversal (Matriz)

a) Aspectos generales

La empresa INDUMOT S.A. durante el año 2015 contaba con 189 colaboradores, de los cuales 61 corresponden al área administrativa es decir el equivalente al 32% y 128 personas pertenecen al área comercial, representando al 68%.

Las funciones existentes para la gestión de recursos humanos las desarrolla la Gerencia Administrativa – Financiera, con la asistente de talento humano en coordinación con los distintos Gerentes de cada área y la Gerencia General.

El área de Talento Humano tiene bajo su cargo el fiel cumplimiento de los siguientes procesos: elaborar un plan de reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación de desempeño, capacitación, elaboración de nómina adecuada para cada área, desvinculación y legalización del talento humano.

b) Misión

Ser la cadena de venta de motocicletas, accesorios y postventa más grande país creando una oferta única que mejore los estándares de servicio del sector.

c) Visión

Al 2020 INDUMOT S.A. se habrá convertido en líder indiscutible del sector por ventas, con altos niveles de rentabilidad y eficiencia conformado por un equipo de trabajo profesional y motivado.

d) Objetivos generales

Maximizar las utilidades con un crecimiento sostenido de la empresa en el corto y mediano plazo, brindando un servicio de calidad con un capital humano altamente capacitado.

e) Objetivos específicos

- En el área financiera: Maximizar las utilidades, optimizar los gastos de operación, garantizar el flujo de caja, cumplimiento de presupuestos de venta, colocación y recuperación efectiva de cartera.
- Respecto a clientes: Aumentar la participación en el mercado, desarrollo de productos y servicios diferenciados.
- Dentro de los procesos internos: Implementar, garantizar y asegurar la eficiencia en las operaciones, con una adecuada gestión comercial y una utilización eficiente de los recursos financieros, enfocados siempre en la responsabilidad social.
- A nivel de aprendizaje y crecimiento: contar con un capital humano que permita alcanzar los objetivos a través de una cultura organizacional, por medio de herramientas tecnológicas que garantizan el liderazgo en el mercado.

f) Estructura orgánica funcional

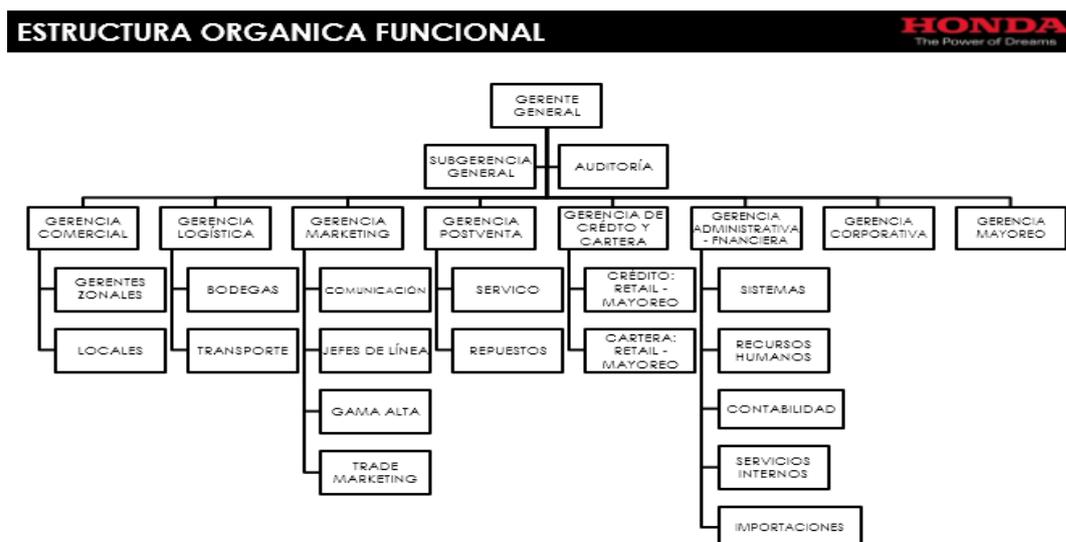


Imagen 5. Estructura Orgánica Funcional
Fuente: INDUMOT S.A.

g) Descripción de los procesos de reclutamiento, selección, permanencia y desvinculación del talento humano en el área comercial

Subsistema	Medios empleados	Periodo de aplicación	Área responsable	Observaciones
Reclutamiento	Referidos, convocatoria por medio de páginas web.	Se realiza cuando existe la vacante en un área.	Analista de Talento Humano, Gerente Zonal, Gerente Comercial.	No existe un plan de reclutamiento adecuado, para el área.
Selección	Por verificación de datos de currículum vitae y entrevista personal.	Se realiza cuando existe la vacante en un área.	Analista de Talento Humano, Gerente Zonal, Gerente Comercial.	No existe prueba de conocimiento y aptitudes para el cargo.
Permanencia	Evaluación por cumplimiento de metas.	Antes de cumplir el periodo de prueba y antes de finalizar el año de trabajo.	Analista de Talento Humano, Gerente Zonal, Gerente Comercial.	No se realiza un plan de capacitación del personal.
Desvinculación	Según la normativa legal vigente.	Por renuncia, fin de periodo de prueba, fin de contrato o visto bueno.	Analista de Talento Humano.	No existe un proceso definido, se realiza de acuerdo a las circunstancias.

Tabla 2. Análisis de la situación actual
Fuente: INDUMOT S.A.

Al analizar el área de Talento Humano de la empresa INDUMOT S.A. se ha detectado la ausencia de un proceso de reclutamiento, selección, permanencia y desvinculación del talento humano en el área comercial. A continuación se expone el árbol de problemas con el que procuran conocer los efectos y causas sobre la ausencia del proceso mencionado.



Imagen 6. Análisis de la situación actual INDUMOT S.A.
Fuente: El autor

Con la correcta aplicación del examen de auditoría de gestión de talento humano en el área comercial, permitirá indagar más a fondo las falencias ya mencionadas y en consecuencia poder emitir recomendaciones para la mejora de los procesos de selección, permanencia y desvinculación del talento humano en el área comercial de la empresa INDUMOT S.A.

h) FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de sus empleados son jóvenes, dispuestos a adaptarse a cambios • Control eficiente de procesos administrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento a nivel mundial y nacional. • Oportunidad de expansión y desarrollo.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de criterios técnicos para la clasificación y valoración de puestos. • Falta de capacitación a los empleados. • Existe dualidad de funciones. • Alta rotación del talento humano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las políticas impositivas nacionales afectan el precio de los productos. • No existe barreras de entrada al mercado por lo que lo hace altamente competitivo.

Tabla 3. FODA
Fuente: El autor

3.2. Fase II: Planificación preliminar

3.2.1. Cronograma de planificación preliminar

Proceso	Fase	Desarrollo	Comunicación de resultados	Total
Planificación	7	5	2	7
Conocimiento Preliminar	7	5	2	7
Auditor	5	4	1	5
Específica	6	4	2	6
Auditor	5	4	1	5
Ejecución	10	8	2	10
Auditor	8	6	2	8
Conclusión	6	4	2	6
Auditor	6	4	2	6
Total días para el examen	60	44	16	60

Tabla 4. Cronograma de planificación preliminar
Fuente: El autor

3.2.2. Equipo de trabajo y recursos necesarios

Nombre	Cargo	Días/hombre
David Aguirre G.	Auditor	30días
Eco. María Eugenia Elizalde	Supervisión	30días
Conclusión del examen: Cuenca 11 de Marzo del 2016.		

Tabla 5. Equipo de trabajo

Fuente: El autor

- **Recursos materiales:** equipo informático, materiales y útiles de oficina, cámara fotográfica.
- **Costo aproximado:** 549 dólares.

3.2.3. Plan de índices y marcas de auditoría

Plan de índices			
PP	Planificación de Talento Humano	PEER	Evaluación de Riesgos
PPC	Conocimiento Preliminar	PEAC	Actividades de Control
PP/P	Programa	PECI	Información y Comunicación
PPOR	Organización y Función	PEM	Monitoreo
PPPR	Procedimientos	PEV	Varios
PPTH	Talento Humano	E	Ejecución
PPT	Técnicas	E/P	Programa
PPRS	Reclutamiento, Selección	EPL	Evaluación de Procesos
PPDS	Permanencia, Desvinculación	EO	Evaluación de la
PPMC	Medidas de Control	EV	Evaluaciones Varias
PPOF	Oficio Preliminar	C	Conclusiones
PPI	Información	CB	Borrador
PE	Planificación Específica	CC	Conferencia
PE/AM	Ambiente de Control	IF	Informe Final

Tabla 6. Plan de índices

Fuente: Altamirano, 2012.

Marcas de auditoría	
Marca	Significado
∧	Indagado
Ⓒ	Confirmación Positiva
Ⓒ	Confirmación negativa
↔	Conciliado
√	Comprobado
∑	Cálculo
<	Rastreado
*	Observado
∅	Inspeccionado
ε	Sin respuesta
∞	Analizado
Ω	Aporte del equipo auditor

Tabla 7. Marcas de auditoría
Fuente: Altamirano, 2012.

Escala de riesgo	
Frecuencia (F)	Valor (V)
Muy Alta	4
Alta	3
Media	2
Baja	1

Tabla 8. Escala de riesgo
Fuente: Altamirano, 2012.

3.2.4. Plan de trabajo para la planificación preliminar

Plan de trabajo para la planificación preliminar				
Nro.	Actividad	Referencia	Ejecutado por:	Revisado por:
1	Visita a la empresa, se utilizará la técnica de observación para verificar las actividades del departamento de Talento Humano y del Área Comercial.	PP/P₁	Auditor	Tutora
2	Recolectar informes y documentos necesarios para el examen.	PPC/P₁	Auditor	Tutora
3	Analizar a detalle la información obtenida.	PE/P₁	Auditor	Tutora
4	Buscar hallazgos.	PEER/P₁	Auditor	Tutora
5	Identificar riesgos.	PEER/P₁	Auditor	Tutora
6	Elaborar memorandos de planificación.	PE/P₁	Auditor	Tutora
7	Agendar entrevistas con los empleados del área comercial, con el fin de informar sobre la ejecución de la auditoría.	PE/P₁	Auditor	Tutora
8	Ejecución del examen de auditoría.	E/P₁	Auditor	Tutora
9	Elaboración de los papeles de trabajo.	E/P₁	Auditor	Tutora
10	Elaborar la hoja de resumen de hallazgos por componente.	E/H₁	Auditor	Tutora
11	Desarrollar comentarios, conclusiones y recomendaciones.	E/H₁	Auditor	Tutora
12	Comunicar los resultados parciales a la gerencia.	E/P₁	Auditor	Tutora
13	Estructurar el informe de auditoría.	CB/P₁	Auditor	Tutora
14	Desarrollo del informe.	CB/P₁	Auditor	Tutora
15	Dar a conocer el informe a la empresa.	PECI/P₁	Auditor	Tutora
16	Dar lectura del informe.	PECI/P₁	Auditor	Tutora
17	Redactar informe final con la respectiva información de respaldo.	IF/P₁	Auditor	Tutora
18	Emitir el informe al gerente de la empresa.	C/P₁	Auditor	Tutora

Tabla 9. Plan de trabajo para la planificación preliminar
Fuente: Altamirano, 2012.

3.2.5. Informe de la planificación preliminar

Como conclusión en la visita preliminar realizada a la empresa INDUMOT S.A. en especial al Departamento de Talento Humano y al personal del Área Comercial, se pudo obtener y conocer su plan estratégico y plan comercial, además sus responsabilidades, objetivos y metas.

Al analizar la información obtenida del departamento de talento humano se pudo determinar que el mismo no cuenta con un plan de reclutamiento, selección, permanencia y desvinculación, definido además no poseen un manual de funciones para ninguna de las áreas.

Para la aplicación del examen a los subsistemas de talento humano, reclutamiento, selección, permanencia y desvinculación del personal en el área comercial de la empresa INDUMOT S.A. se desarrolló conforme la orden de trabajo Nro. 001, con fecha 23 de Diciembre del 2015, mediante la cual se obtiene la siguiente documentación:

- **PP/P₁**: Plan Estratégico del Departamento de Talento Humano de la empresa INDUMOT S.A. la misma que permitirá conocer los procesos que siguen en la empresa para alcanzar el cumplimiento de los objetivos.
- **PPOR₁**: Actividades que desarrolla el departamento de Talento Humano.
- **PPTH₁**: Nómina actualizada del personal que labora en el área comercial.
- **PPOR₂**: Perfil del personal que labora en el área comercial.
- **PPRS₁-PPDS₁**: Informe sobre los procesos de reclutamiento, selección, permanencia y desvinculación del personal.
- **PPT₁**: Métodos sobre los procesos de reclutamiento, selección, permanencia y desvinculación del personal.
- **PPI₁**: Información general sobre el funcionamiento de la empresa INDUMOT S.A.

3.3. Fase III: Ejecución

3.3.1. Evaluación de control interno de la empresa, por subcomponentes

Evaluación de control interno						
Industrias Motorizadas INDUMOT S.A.						
Tipo de Examen: Auditoría de Gestión Elaborado por: David Aguirre G. Revisado por: Eco. María Eugenia Elizalde.					PP/P₁ 1/1	
Nro.	Cuestionario	Si	No	N/a	Ponderación	Calificación
AMBIENTE DE CONTROL					14	8
Integridad, Valores éticos y comportamiento de los ejecutivos claves		Si	No	N/a	4	2
1	¿Muestra la Gerencia interés por la integridad y Valores Éticos?	x				
2	¿Existe un código de ética y este han sido comunicado al personal del área?		x		1	1
3	¿Cree usted que se promueven políticas institucionales, para el manejo de los procesos de reclutamiento, selección, permanencia y desvinculación del personal?		x		1	1
4	¿El proceso de reclutamiento, selección, permanencia y desvinculación del personal, es a fin a los valores de la empresa?	x				
Administración estratégica, estructura organizativa		Si	No	N/a	6	5
5	¿Es apropiada la estructura organizacional de la empresa?		x		1	1
6	¿Cree usted que el Dpto. de Talento humano propone políticas que permitan que los procesos se realicen entorno a principios de justicia, equidad y en apego a la ley?	x				
7	¿Ha sido evaluado por la empresa en base a su rendimiento y productividad?		x		1	1
8	¿Existen manuales de procedimientos?		x		1	1
9	¿El Dpto. de Talento Humano posee una estructura adecuada?		x		1	1
10	¿Existe comunicación Interna y externa?		x		1	1

Gestión de Talento Humano		Si	No	N/a	4	2
11	¿Se ha dado conocer las funciones del personal?		x		1	1
12	¿Se revisan los expedientes de candidatos para las vacantes?	x				
13	¿Existen métodos para motivar al personal?		x		1	1
14	¿Se aplican sanciones disciplinarias?	x				
Responsabilidad y Transparencia		Si	No	N/a	2	1
15	¿Existen indicadores de cumplimiento de objetivos?		x		1	1
16	¿Existen informes comparativos para evaluar la planificación de la ejecución?	x				
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
Objetivos Estratégicos		Si	No	N/a	2	1
17	¿La empresa cuenta con un Plan Estratégico que es de conocimiento de todo el personal?	x				
18	¿La empresa posee indicadores de gestión para el área de talento humano con el fin de conocer resultados reales del área?		x		1	1
Objetivos Específicos		Si	No	N/a	1	1
19	¿Existen objetivos específicos en la empresa?	x				
Relación de objetivos con el Control Interno		Si	No	N/a	1	1
20	¿Existe conocimiento por parte de los departamentos sobre los elementos de control interno y los objetivos a alcanzar?		x		1	1
Consecución de Objetivos		Si	No	N/a	1	1
21	¿Se dispone de un control adecuado para medir el grado de cumplimiento de los objetivos?		x		1	1
Riesgos		Si	No	N/a	4	2
22	¿El gerente general y gerentes departamentales, determinan el nivel de riesgo aceptable y su tolerancia, en cada departamento?			x	1	1
23	¿Se realizan evaluaciones internas para determinar el nivel de riesgo aceptado y su tolerancia, basándose a resultados?			x	1	1
24	¿El Dpto. de Talento Humano aplica la normativa legal para el reclutamiento, selección, permanencia y desvinculación del personal en el área comercial?	x				
25	¿El Dpto. de Talento humano dispone de información necesaria para el periodo de análisis?	x				

IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
Factores Interno y Externos		Si	No	N/a	2	2
26	¿Existen mecanismos para identificar riesgos, internos y externos?		x		1	1
27	¿Existe participación de los empleados en la determinación y calificación de riesgos?		x		1	1
Identificación de Eventos		Si	No	N/a	1	1
28	¿Se han implementado técnicas para la identificación de eventos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos?		x		1	1
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
Estimación de Impactos		Si	No	N/a	1	1
29	¿La empresa cuenta con la planeación y ejecución de estudios de probabilidades de impactos y riesgo?		x		1	1
Evaluación de Riesgos		Si	No	N/a	1	1
30	¿Se dispone de técnicas de evaluación de riesgos que puedan afectar el cumplimiento de metas y objetivos?		x		1	1
Riesgos Originados por los cambios		Si	No	N/a	2	1
31	¿Existen mecanismos para identificar y accionar cambios que pueden afectar a la empresa?		x		1	1
32	¿La información que posee la empresa ayuda a conocer los hechos que pueden generar cambios en la empresa?	x				
RESPUESTA A LOS RIESGOS						
Categoría de Respuesta		Si	No	N/a	1	1
33	¿Existen métodos adecuados para el análisis de alternativas?		x		1	1
Decisión de Respuestas		Si	No	N/a	1	1
34	¿Existen métodos adecuados para la toma de decisiones?		x		1	1
ACTIVIDADES DE CONTROL						
Vínculo con los Riesgos		Si	No	N/a	1	1
35	¿Existe calidad de Información y Comunicación sobre las decisiones en base a los resultados de los riesgos?		x		1	1
Principales Actividades de Control		Si	No	N/a	2	1
36	¿La gerencia apoya el diseño y aplicación de control?	x				
37	¿Existe mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar?		x		1	1

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
Cultura de Información		Si	No	N/a	2	2
38	¿Existen políticas de comunicación de la información en todos los niveles?		x		1	1
39	¿Existe un nivel amplio de comunicación tanto formal como informal en todos y hacia todos los niveles de la organización?		x		1	1
Supervisión		Si	No	N/a	3	2
40	¿Se brinda la información necesaria, con el fin de permitir cumplir sus actividades con eficacia y eficiencia?		x		1	1
41	¿La información representa una herramienta para supervisar y conocer el cumplimiento de metas, objetivos?	x				
42	¿Existe capacitación para los nuevos empleados que comienzan en un área para discutir el alcance de sus deberes y responsabilidades?		x		1	1
Sistemas integrados		Si	No	N/a	1	1
43	¿Existen sistemas para la integración de los departamentos de la empresa?		x		1	1
Confiabilidad la Información		Si	No	N/a	2	2
44	¿Existe un procedimiento que asegure la veracidad de los datos?		x		1	1
45	¿La información es de calidad?		x		1	1
Comunicación Interna		Si	No	N/a	3	1
46	¿Existe un método para que los empleados comuniquen acciones impropias?	x				
47	¿Existen detalle de las funciones por escrito o manual de procedimientos, con las funciones del personal?		x		1	1
48	¿Son investigadas y resueltas las acciones impropias reportadas?	x				
Comunicación Externa		Si	No	N/a	3	0
49	¿Existe un proceso para recopilar la información de los clientes, proveedores, reguladores y otros agentes externos?	x				
50	¿Se asigna responsabilidades a miembros de la empresa para atender comunicaciones de clientes y otros agentes externos?	x				
51	¿La información en la página web, es actualizada de una manera constante?	x				

SUPERVISIÓN Y MONITOREO						
Supervisión Permanente		Si	No	N/a	2	2
52	¿Se realizan evaluaciones constantes al control interno y el personal?		x		1	1
53	¿Existen procedimientos para asegurar que se toman acciones correctivas de forma oportuna, cuando ocurren excepciones en los controles?		x		1	1
Supervisión Interna		Si	No	N/a	1	1
54	¿Se han realizado auditorías internas?		x		1	1
Supervisión Externa		Si	No	N/a	1	1
55	¿El Dpto. de Talento Humano identifica métodos que permitan eliminar condiciones que eviten la consecución de objetivos?		x		1	1
Total					55	38

Tabla 10. Evaluación de control interno
Fuente: Altamirano, 2012.

a) Síntesis

Una vez conocidos los procesos que están a cargo del departamento de talento humano, se elaboró el cuestionario de control interno (Altamirano, 2012, p.250) con el fin de tener un diagnóstico claro de esta área.

Luego de analizar y ponderar el cuestionario de control interno se obtiene la siguiente información de valoración de riesgos:

Calificación	Rango	Alto	Moderado	Bajo
		76%-95%	51%-75%	15%-50%
		69,09%		

Tabla 11. Tabla de riesgos
Fuente: Altamirano, 2012.

$$PT: NC = (\text{Calificación/Ponderación}) * 100$$

$$\text{Ponderación Total} = PT$$

$$PT: NR$$

$$PT: (38/55) * 100$$

$$PT = 69,09\%$$

CALIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS			PEER/P1 1/1
Componente	Nivel de riesgo	Control	Enfoque de auditoría pruebas
Reclutamiento	Alto	Departamento de Talento Humano y la Gerencia Administrativa y Financiera supervisan la realización de este examen.	Sustantivas
	Debido a que la empresa no posee de un proceso definido de reclutamiento del personal.		Se solicitará a Talento Humano toda la información del proceso empleado para la contratación del personal en el área comercial.
	Alto		Cumplimiento
	Al no poseer un proceso definido esto ha incidido en las ventas, pues el personal no resulta ser el idóneo.		Revisar, normas y reglamentos que se emplean para el reclutamiento.
Selección	Bajo	El control se realiza en la etapa de reclutamiento.	Cumplimiento
	El departamento de talento humano, definirá la implementación del proceso de reclutamiento del personal para el área comercial.		Demostrar que el personal contratado es el idóneo y cumple con el perfil necesario para el cargo, a través de las hojas de vida del personal del área comercial
	Moderado		Cumplimiento
	El proceso de selección se lo realiza de acuerdo a la normativa legal vigente, demás normas y reglamentos que determine la ley.		Constatar que la información correspondiente al proceso de selección sea archivada en el Departamento de Talento Humano.
Permanencia	Alto		Sustantivas
	El proceso no se lo realiza por medio de una valoración de aptitudes, experiencia y conocimiento.		Se solicitará al área comercial información correspondiente a los presupuestos de venta de cada local a examinar.
	Bajo		Cumplimiento
Desvinculación	Los datos sobre el proceso de selección deben constar en los archivos del Departamento de Talento Humano.		Constatar que la desvinculación se haya realizado de acuerdo a las leyes y estatutos y reglamentos de la empresa, verificar cartas de renuncia, o de visto bueno.
	Baja		

Tabla 12. Calificación y evaluación de riesgos
Fuente: Altamirano, 2012.

3.3.2. Evaluación específica de control interno, al departamento de Talento Humano

INDUSTRIAS MOTORIZADAS INDUMOT S.A.					PPT₁	
Estructura de control interno					1/1	
Cuestionario de preguntas						
Tipo: Auditoría de Gestión						
Componente: Talento Humano						
Sub componentes	Si	No	N/A	Ponderación	Calificación	
Reclutamiento	1	2		4	3	
1. ¿El Departamento de Talento Humano tiene entre sus objetivos la implementación de un plan de reclutamiento, para la empresa?		x		1	1	
2. ¿Al implementar un plan de reclutamiento, cree usted que se logre contar con un personal que se identifique con los objetivos de la empresa?	x					
3. ¿La empresa cuenta actualmente con un proceso definido para el reclutamiento del personal de ventas?		x		1	1	
4. ¿Dispone de una base de datos de talento humano?		x		1	1	
Selección de Personal				3	2	
5. ¿INDUMOT S.A. en la actualidad dispone de un plan de reclutamiento, selección, permanencia y desvinculación?		x		1	1	
6. ¿Al no contar con un de plan de reclutamiento, selección, permanencia y desvinculación del personal para el área comercial, ha contribuido en la contratación de personal eficiente?		x		1	1	
7. ¿El proceso de reclutamiento, selección, permanencia y desvinculación del personal para el área comercial, se lo realiza de acuerdo a la normativa legal vigente?	x					
Permanencia				4	2	
8. ¿La Evaluación al personal del área comercial se lo realiza de acuerdo al cumplimiento de metas de venta?	x					
9. ¿Existe un cronograma de capacitación para el área comercial?		x		1		
10. ¿Se realiza un análisis de evaluación en torno al desempeño?		x		1	1	
11. ¿Sabe Usted si se da atención a sus requerimientos de capacitación?		x		1	1	
Desvinculación				1	0	
12. ¿El proceso de desvinculación del personal, se realiza de acuerdo a la normativa legal vigente?	x					
Total				12	7	

Tabla 13. Evaluación al departamento de Talento Humano INDUMOT S.A.
Fuente: Altamirano, 2012.

Nivel Confianza	Baja	Media	Alta
	15%-50%	51%-75%	76%-95%
		58,33%	

Tabla 14. Nivel de confianza
Fuente: Altamirano, 2012.

PT: NC= (Calificación/Ponderación)*100

Ponderación Total = PT

PT: NC

PT: (7/12)*100

PT= 58,33% Σ

3.3.3. Evaluación de expedientes por cargo en el área comercial

Cargos en el Área Comercial				Ref: PPTH ₁ 1/1
Documentación Presentada	Cajero	Vendedor	Administrador de Local	Gerente Zonal
Hoja de Vida	✓	✓	✓	✓
2 fotos tamaño Carnet	✓	✓	✓	✓
Copias de cédulas, Certificado Votación	✓	✓	✓	✓
Certificados de Referencias Personales	✓	✓	✓	✓
Certificados de Referencias Laborales	✓	✓	✓	✓
Planilla de Servicio Básico del Domicilio.	✓	✓	✓	✓
Certificado Médico	✓	✓	✓	✓
Copia de Cta. de Ahorros B. del Austro	✓	✓	✓	✓

Tabla 15. Evaluación de expedientes
Fuente: Departamento de Talento Humano

3.3.4. Evaluación de expedientes documentación de personal seleccionado

Perfil para Vendedor	Ref: PPOR ₂ 1/1
Hoja de Vida	✓
Certificados Personales	✓
Certificado Laboral	✓
Recomendaciones	✓
Buena Presencia	✓
Experiencia mínima de un año	*
Ser mayor de edad	✓
Disponibilidad de tiempo	✓
Nivel de instrucción: Mínimo Bachillerato concluido	✓
Honrado	✓

Tabla 16. Evaluación de Expediente perfil para vendedor
Fuente: Departamento de Talento Humano

3.3.5. Evaluación de control de riesgos

CALIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS				PEER/P1 1/1
Componente	Nivel de riesgo	Control	Enfoque de auditoría pruebas	
Reclutamiento	Alto	Departamento de Talento Humano y la Gerencia Administrativa Financiera supervisan la realización de este examen.	Sustantivas	
	Debido a que la empresa no posee de un proceso definido de reclutamiento del personal.		Se solicitara a Talento Humano toda la información del proceso empleado para la contratación del personal en el área comercial.	
	Alto		Cumplimiento	
	Al no poseer un proceso definido esto ha incidido en las ventas, pues el personal no resulta ser el idóneo.		Revisar, normas y reglamentos que se emplean para el reclutamiento.	
	Bajo			
El departamento de talento humano, definirá la implementación del proceso de reclutamiento del personal para el área comercial.				
Selección	Moderado	El control se realiza en la etapa de reclutamiento.	Cumplimiento	
	El proceso de selección se lo realiza de acuerdo a la normativa legal vigente, demás normas y reglamentos que determine la ley.		Demostrar que le personal contratado es el idóneo y cumple con el perfil necesario para el cargo, a través de las hojas de vida del personal del área comercial	
	Alto			
	El proceso no se lo realiza por medio de una valoración de aptitudes, experiencia y conocimiento.		Cumplimiento	
	Bajo		Constatar que la información correspondiente al proceso de selección sea archivada en el Departamento de Talento Humano.	
Los datos sobre el proceso de selección deben constar en los archivos del Departamento de Talento Humano.				
Permanencia	Moderado		Sustantivas	
	Evaluación de acuerdo al cumplimiento de metas.		Se solicitará al área comercial información correspondiente a los presupuestos de venta de cada local a examinar.	
Desvinculación	Baja		Cumplimiento	
	Se realiza de acuerdo a la normativa legal vigente, y a los procedimientos internos de la empresa.		Constatar que la desvinculación se haya realizado de acuerdo a las leyes y estatutos y reglamentos de la empresa, verificar cartas de renuncia, o de visto bueno.	

Tabla 17. Evaluación de Control de Riesgos Dep. Talento Humano.
Fuente: Altamirano, 2012

3.3.6. Hoja de hallazgos de la evaluación de control interno de la empresa, por subcomponentes

a) Hoja de hallazgos, subcomponente ambiente de control

INDUSTRIAS MOTORIZADAS INDUMOT S.A. HOJA DE HALLAZGOS	
Tipo de examen: Auditoría de Gestión Componente: Control interno Subcomponente: Ambiente de control	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;">E/H₁ 1/9</div> Fecha:

- Aspectos positivos

- El gerente cuida la imagen de la empresa.
- La empresa da a conocer su información de manera oportuna.
- Se delegan funciones al personal.
- Existen métodos comparativos de planificación y ejecución de objetivos.

- Aspectos negativos

- La empresa no posee políticas en cuanto al establecimiento procedimientos.
- No se dispone de un manual de procesos y funciones.
- No existe un sistema de gestión de procesos de talento humano.
- La estructura de la organización no es la adecuada.
- No existe procedimientos relacionados con la descripción de puestos de trabajo.
- No se aplican faltas disciplinarias.
- No disponen de un código de ética.
- No se motiva al personal por el cumplimiento de objetivos.

- Conclusiones

En base a la información obtenida se puede determinar que el ambiente de control del cual dispone la empresa no es el adecuado ya que poseen falencias graves que pueden afectar al cumplimiento de los objetivos.

- Recomendaciones

Implementar un código de ética, además de elaborar un manual de procesos y funciones para la correcta gestión del talento humano.

Evaluar y capacitar al personal de manera constante, procurando que la empresa cuente con un personal calificado para el correcto desempeño de sus actividades.

b) **Hoja de hallazgos, establecimiento de objetivos**

INDUSTRIAS MOTORIZADAS INDUMOT S.A. HOJA DE HALLAZGOS	
Tipo de examen: Auditoría de Gestión Componente: Control interno Subcomponente: Establecimiento de objetivos	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;">E/H₁ 2/9</div> Fecha:

- **Aspectos positivos**

- Posee objetivos específicos.
- Existe un control para el cumplimiento de los objetivos.
- La empresa posee un plan estratégico.

- **Aspectos negativos**

- El plan estratégico no es conocido por todo el personal.
- La empresa no posee indicadores de gestión definidos para medir el cumplimiento de metas, objetivos y actividades.
- No poseen conocimientos de los elementos del control interno.
- El gerente general y los gerentes de cada departamento no determinan el nivel de riesgo y si es aceptable o no para la empresa.
- No hay supervisión para cuantificar los niveles de riesgo aceptado y si es tolerable en base a resultados conseguidos.

- **Conclusiones**

La empresa dispone de un plan estratégico el mismo que permite alcanzar los objetivos, pero al mismo tiempo no se dispone de controles e indicadores que permitan medir la gestión realizada, debido a que no se han realizado auditorías con anterioridad, además se desconoce sobre los componentes del control interno.

- **Recomendaciones**

Al concluir el examen de auditoría se deberá revisar nuevamente el documento con el fin de poder ejecutar acciones como la añadidura de ciertos aspectos que deberían incluirse para el correcto funcionamiento de la empresa.

c) **Hoja de hallazgos, identificación de eventos**

INDUSTRIAS MOTORIZADAS INDUMOT S.A. HOJA DE HALLAZGOS	
Tipo de examen: Auditoría de Gestión Componente: Control interno Subcomponente: Identificación de Eventos	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;">E/H₁ 3/9</div> Fecha:

- **Aspectos negativos**

- No se posee medios de verificación y medición de riesgos en la empresa.
- El personal no participa en determinar los factores de riesgo.

- **Conclusiones**

Al no haber realizado ningún tipo de auditoría con anterioridad, la empresa no posee de métodos y técnicas de verificación de riesgos que impiden la consecución de los objetivos.

- **Recomendaciones**

Al concluir el examen se recomendará a la empresa implementar las técnicas y métodos adecuados para identificar riesgos y eventos en el menor tiempo posible.

d) **Hoja de hallazgos, evaluación de riesgos**

INDUSTRIAS MOTORIZADAS INDUMOT S.A. HOJA DE HALLAZGOS	
Tipo de examen: Auditoría de Gestión Componente: Control interno Subcomponente: Evaluación de Riesgos	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;">E/H₁ 4/9</div> Fecha:

- **Aspectos positivos**

- La información que posee la empresa ayuda a conocer acciones que pueden generar cambio.

- **Aspectos negativos**

- La empresa no posee métodos de evaluación de riesgos que puedan incidir en el cumplimiento de objetivos.
- La empresa no se posee elementos que identifiquen y permitan generar una reacción ante cambios que puedan afectar a sus actividades.

- **Conclusiones**

Debido a que es la primera vez que se realiza una auditoría dentro de la empresa, la misma no tiene identificados los riesgos que pueden incidir y afectar el cumplimiento de los objetivos, esto impide contar con métodos de reacción ante los mismos.

- **Recomendaciones**

Una vez terminado el examen de auditoría se solicitará apoyo a la gerencia con el fin de poder desarrollar estudios para identificar y medir el impacto de los riesgos que puedan ser perjudiciales para la empresa.

e) **Hoja de hallazgos, respuesta a los riesgos**

INDUSTRIAS MOTORIZADAS INDUMOT S.A. HOJA DE HALLAZGOS	
Tipo de examen: Auditoría de Gestión Componente: Control interno Subcomponente: Respuesta a los Riesgos	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;">E/H₁ 5/9</div> Fecha:

- **Aspectos negativos**

- La empresa no posee un mecanismo definido para la toma de decisiones en base a los riesgos.
- No poseen métodos de análisis para definir alternativas.

- **Conclusiones**

Como la empresa no posee mecanismos definidos para la determinación de los riesgos, no es posible realizar una planificación, ni buscar alternativas para poder minimizar los mismos.

- **Recomendaciones**

Una vez concluido el examen de auditoría, se recomendará a la empresa que realice la implementación de métodos adecuados para el análisis de alternativas y para la toma de decisiones en base a los riesgos de la empresa.

f) **Hoja de hallazgos, actividades de control**

INDUSTRIAS MOTORIZADAS INDUMOT S.A. HOJA DE HALLAZGOS	
Tipo de examen: Auditoría de Gestión Componente: Control interno Subcomponente: Actividades de Control	Fecha: <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block; text-align: center;">E/H₁ 6/9</div>

- **Aspectos positivos**

- La Gerencia General desea apoyar el diseño y la implementación de controles.

- **Aspectos negativos**

- La empresa no posee información de calidad sobre las decisiones en base a estudios de riesgos.
- No existe un mecanismo adecuado para analizar las alternativas de los controles a seleccionar.

- **Conclusiones**

La empresa, al no contar con auditorías anteriores, no posee bases para elaborar controles necesarios y no posee control sobre las decisiones referentes a los riesgos, pudiendo afectar al cumplimiento de objetivos de la empresa.

- **Recomendaciones**

Al finalizar el examen de auditoría se brindará a la empresa bases fundamentales para poder implementar medidas de control sobre las decisiones en base a los riesgos.

g) **Hoja de hallazgos, información y comunicación**

INDUSTRIAS MOTORIZADAS INDUMOT S.A. HOJA DE HALLAZGOS	
Tipo de examen: Auditoría de Gestión Componente: Control interno Subcomponente: Información y Comunicación	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;">E/H₁ 7/9</div> Fecha:

- **Aspectos positivos**

- La empresa da a conocer a sus empleados sobre sus responsabilidades al momento del ingreso.
- La empresa asigna responsabilidades a sus empleados, con la finalidad de atender comunicaciones de clientes y otros agentes externos.
- Al momento del ingreso del personal se brinda información necesaria de manera que puedan cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y eficaz.

- **Aspectos negativos**

- No poseen medios de comunicación de modo que toda la información que se produzca en cada uno de los departamentos, sea conocida por todo el personal.
- No poseen un proceso, ni un método establecido para la vinculación entre los demás departamentos de la empresa.
- Los sistemas de procesos que aseguran la confiabilidad de datos son inexistentes.

- **Conclusiones**

La empresa no posee políticas definidas en cuanto a la información que se maneja y carece de procesos para la vinculación entre departamentos, factores que influyen en el alcance de los objetivos.

- **Recomendaciones**

Instaurar políticas claras en cuanto a la información y de esta forma ampliar el rango de cobertura de la comunicación que actualmente existe.

h) **Hoja de hallazgos, supervisión y monitoreo**

INDUSTRIAS MOTORIZADAS INDUMOT S.A. HOJA DE HALLAZGOS	
Tipo de examen: Auditoría de Gestión Componente: Control interno Subcomponente: Supervisión y Monitoreo	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;">E/H₁ 8/9</div> Fecha:

- **Aspectos negativos**

- La empresa no evalúa el control interno.
- La empresa no dispone de procedimientos para asegurar que se tomen acciones correctivas de forma oportuna.
- No se han realizado auditorías internas.
- No existen planes de acción correctiva ni grado de cumplimiento.

- **Conclusiones**

La empresa posee cierto tipo de control en sus procesos sin embargo no están de acuerdo al sistema de control interno que necesita.

- **Recomendaciones**

Al finalizar el examen se recomienda que se realicen auditorías internas de tal forma que se evalúe el cumplimiento de objetivos institucionales con eficiencia, eficacia, economía y calidad en los procesos.

i) **Hoja de hallazgos de la evaluación específica de control interno, al departamento de Talento Humano**

**INDUSTRIAS MOTORIZADAS INDUMOT S.A.
HOJA DE HALLAZGOS**

**E/H₁
9/9**

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

Componente: Control interno departamento de Talento Humano

Subcomponente: Reclutamiento, selección, permanencia, desvinculación de personal

Fecha:

Condición

Ausencia de un manual de funciones, plan de reclutamiento, selección, permanencia, desvinculación de personal, del departamento de talento humano en el área comercial de la empresa INDUMOT S.A.

Criterio

Toda empresa debe de disponer de un plan de procedimientos definidos para su contratación además de un manual orgánico de procedimientos.

Causa

El departamento de talento humano no posee procesos definidos y un plan completo para el reclutamiento, selección, permanencia y desvinculación de personal en el área comercial. No cuenta con un jefe de talento humano.

Efecto

INDUMOT S.A. no cuenta con un plan de reclutamiento, selección, permanencia, desvinculación de personal, debido a esto no se podrá ocupar las vacantes en el área comercial con personas idóneas para el cargo.

Conclusión

No existe un jefe de talento humano por lo tanto el departamento no está debidamente estructurado dentro de la empresa, además no cuentan con un plan de reclutamiento, selección, permanencia, desvinculación de personal, ni tampoco cuenta con un manual de funciones y procedimientos, a esto ese se atribuye la alta rotación del personal en el área comercial ya que el personal contratado no cumple con los objetivos a cabalidad.

**INDUSTRIAS MOTORIZADAS
INDUMOT S.A.**

INFORME

AUDITORIA DE GESTION

**AL TALENTO HUMANO EN EL ÁREA COMERCIAL DE LA
EMPRESA INDUMOT S.A. DE ENERO A JUNIO DE 2015”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

REALIZADO POR: DAVID TEODORO AGUIRRE GUAMÁN

CUENCA-ECUADOR

2016

CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME

IF/P₁
2/16

Cuenca, 1 enero de 2016

Oficio Nro. 002-2016

Asunto: Carta de presentación del informe

Auditor-Jefe de Equipo: Sr. David Aguirre G.

De mi consideración:

De acuerdo al cronograma de actividades de la Unidad de Auditoría a deseado dar a conocer que el examen de “Auditoría a la Gestión de Talento Humano en el Área Comercial de la empresa INDUMOT S.A. durante el periodo comprendido entre el 2 de Enero al 31 de Julio del 2015, ha sido realizada de acuerdo a la propuesta efectuada.

De la misma manera se da conocer el examen a los procesos administrativos y de cumplimiento de la normativa legal y el plan estratégico desarrollado por la empresa.

Tomando en cuenta la naturaleza del examen, los resultados son expresados por medio de las conclusiones, recomendaciones y comentarios que constan en el documento a fin de que la administración pueda cumplir con las recomendaciones emitidas.

Atentamente,

Ma. Eugenia Elizalde Raad.
Auditora General

ABREVIATURAS UTILIZADAS

IF/P₁
3/16

PP	Planificación de Talento Humano	PEER	Evaluación de Riesgos
PPC	Conocimiento Preliminar	PEAC	Actividades de Control
PP/P	Programa	PECI	Información y Comunicación
PPOR	Organización y Función	PEM	Monitoreo
PPPR	Procedimientos	PEV	Varios
PPTH	Talento Humano	E	Ejecución
PPT	Técnicas	E/P	Programa
PPRS	Reclutamiento, Selección	EPL	Evaluación de Procesos
PPDS	Permanencia, Desvinculación	EO	Evaluación de la Organización
PPMC	Medidas de Control	EV	Evaluaciones Varias
PPOF	Oficio Preliminar	C	Conclusiones
PPI	Información	CB	Borrador
PE	Planificación Específica	CC	Conferencia
PE/AM	Ambiente de Control	IF	Informe Final

Tabla 18. Abreviaturas utilizadas en la auditoría
Fuente: Altamirano, 2012.

**AUDITORIA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO EN EL ÁREA
COMERCIAL DE LA EMPRESA INDUMOT S.A. DE ENERO A JUNIO DE
2015**

**CAPITULO I
ENFOQUE DE AUDITORÍA**

**IF/P₁
4/16**

a) Motivo del examen

La Auditoría de Gestión al Talento humano en el área comercial de le empresa INDUMOT S.A. se ejecutó por la solicitud realizada a la Gerencia Administrativa-Financiera con Oficio Nro. 001 y aplicado para el trabajo de titulación para la obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.

b) Objetivos

Objetivo General

Constatar que el sistema de Gestión de Talento Humano en el Área Comercial de la empresa realice de manera eficiente y eficaz los procesos de reclutamiento, selección, permanencia y desvinculación del personal.

Objetivos Específicos

- Constatar el cumplimiento de los planes de talento humano que corresponden al proceso de selección, permanencia y desvinculación del talento humano durante el periodo del 1 de Enero al 30 de Junio del 2015, en la empresa INDUMOT S.A.
- Comprobar si los procesos de selección, permanencia y desvinculación utilizados permiten contratar talento humano calificado para cada área.
- Verificar si la estructura organizativa responde a los objetivos establecidos y a las necesidades.

- Verificar que el plan implementado en la empresa se haya realizado de acuerdo a sus necesidades internas.
- Determinar si las medidas de control facilitan el alcance de los objetivos.

c) Alcance

El examen de Auditoría de Gestión analizó los planes de selección, permanencia y desvinculación del personal, los procedimientos utilizados en la empresa y el plan del departamento de talento humano durante el periodo comprendido entre el 1 de Enero al 30 de Junio del 2015.

d) Enfoque

El presente trabajo sobre la ejecución de la Auditoría de Gestión procura la aplicación de cada una de las fases de auditoría, permitiendo de esta manera obtener un análisis de la situación actual del Talento humano en el Área Comercial de la empresa INDUMOT S.A. permitiendo al área administrativa, a partir de las conclusiones y recomendaciones, mejorar el desempeño del recurso humano.

e) Componentes auditados

- Talento Humano

Subcomponentes

- Ambiente de control
- Establecimiento de objetivos
- Identificación de eventos
- Evaluación de riesgos
- Respuesta a los riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión y monitoreo

CAPÍTULO II

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

IF/P₁
5/16

a) Objetivos generales

Maximizar las utilidades con un crecimiento sostenido de la empresa en el corto y mediano plazo, brindando un servicio de calidad con un capital humano altamente capacitado.

b) Objetivos específicos

- En el área financiera: Maximizar las utilidades, optimizar los gastos de operación, garantizar el flujo de caja, cumplimiento de presupuestos de venta, colocación y recuperación efectiva de cartera.

- Respecto a clientes: Aumentar la participación en el mercado, desarrollo de productos y servicios diferenciados.

- Dentro de los procesos internos: Implementar, garantizar y asegurar la eficiencia en las operaciones, con una adecuada gestión comercial y una utilización eficiente de los recursos financieros, enfocados siempre en la responsabilidad social.

c) Organigrama estructural

IF/P₁
6/16

ESTRUCTURA ORGANICA FUNCIONAL

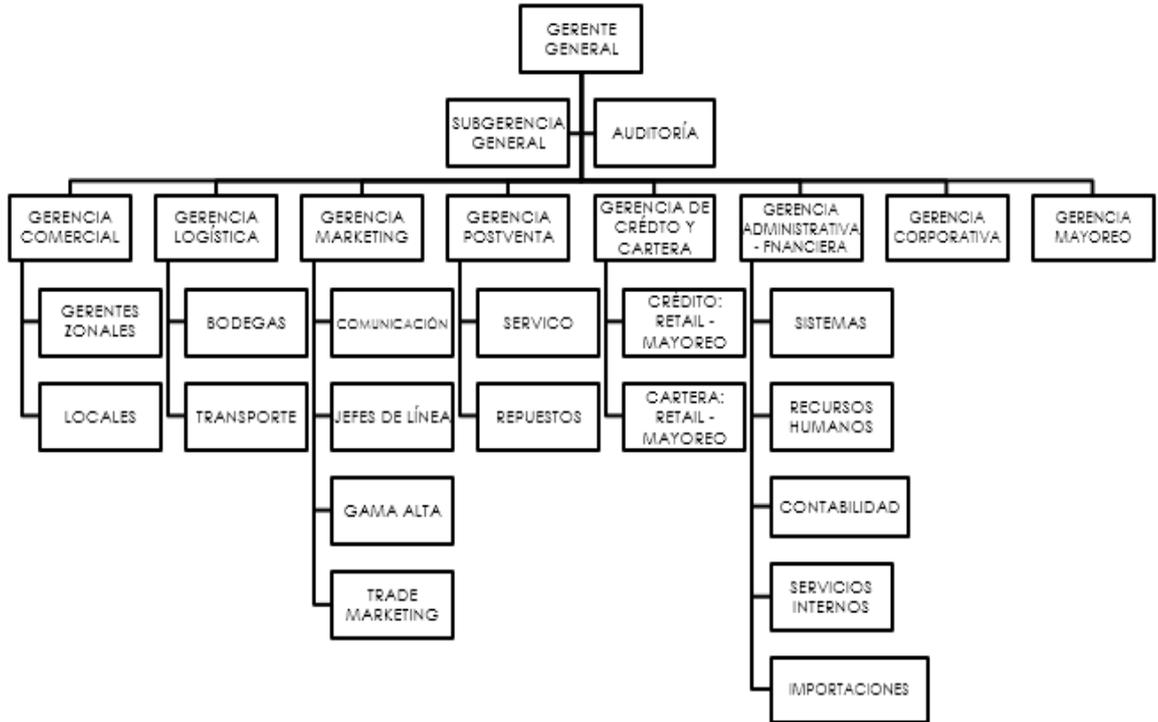


Imagen 7 Estructura Orgánica Funcional
Fuente: Departamento de Talento Humano

d) FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de sus empleados son jóvenes, dispuestos a adaptarse a cambios • Control eficiente de procesos administrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento a nivel mundial y nacional. • Oportunidad de expansión y desarrollo.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de criterios técnicos para la clasificación y valoración de puestos. • Falta de capacitación a los empleados. • Existe dualidad de funciones. • Alta rotación del talento humano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las políticas impositivas nacionales afectan el precio de los productos. • No existe barreras de entrada al mercado por lo que lo hace altamente competitivo.

Tabla 19. FODA
Fuente: INDUMOT S.A.

CAPÍTULO III EVALUACIÓN DE LA EMPRESA

IF/P₁
7/16

a) Evaluación general de INDUMOT S.A.

La empresa Industrias Motorizadas INDUMOT S.A. cuya actividad principal es la importación y distribución de Motos y Productos de Fuerza Honda para todo el Ecuador, además de la administración de sus Repuestos y Talleres de Servicio Técnico, hasta el año 2015 contaba con 248 colaboradores, de los cuales 61 corresponden al área administrativa es decir el equivalente al 24.6%, 128 personas pertenecen al área comercial, representando al 51.6% y 59 personas corresponde al 23.8% área de talleres a nivel nacional.

En cuanto al área de Talento Humano, las funciones del área son ejercidas por la Gerencia Administrativa – Financiera, con el apoyo del asistente de talento humano en coordinación con los distintos Gerentes de cada área y la Gerencia General.

De acuerdo al número de colaboradores y a la importancia de sus funciones para el éxito de la empresa, el área de Talento Humano es considerada de vital importancia, al tener bajo su cargo los siguientes procesos: elaborar el plan de reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación de desempeño, capacitación, elaboración de nómina adecuada para cada área, desvinculación y legalización del talento humano.

Sin embargo, INDUMOT S.A. no cuenta con un Gerente de Talento Humano por lo que se presenta una ausencia de direccionamiento en determinados procesos. La auditoría de gestión, permitió identificar, por medio de formularios, entrevistas directas y observación, que no existen procesos definidos y un plan completo para el reclutamiento, selección, permanencia y desvinculación de personal en el área comercial.

Conclusión

IF/P₁
8/16

El departamento de Talento Humano de INDUMOT S.A., no cuenta con un manual de funciones, plan de reclutamiento, selección, permanencia, desvinculación de personal.

Recomendación N° 1.

- Estructurar de manera adecuada el departamento de talento humano.
- Implementar un plan de reclutamiento, selección, permanencia, desvinculación de personal, para que se pueda llevar a cabo un proceso adecuado de contratación de personal.
- Elaborar un manual orgánico y funcional de procedimientos.
- Contratar o nombrar un jefe de talento humano para la empresa.

b) Ambiente de control

Conclusiones

El ambiente de control del cual dispone la empresa no es adecuado ya que posee falencias graves que pueden afectar al cumplimiento de los objetivos.

Recomendación N° 2.

- Implementar un código de ética, además de elaborar un manual de procesos y funciones para la correcta gestión del talento humano.
- Evaluar y capacitar al personal de manera constante, con el fin de estar seguros que la empresa cuenta con un personal calificado para el correcto desempeño de sus actividades.

c) Establecimiento de objetivos

IF/P₁
9/16

Conclusión

La empresa dispone de un plan estratégico pero no dispone de controles e indicadores que permitan medir la gestión realizada, debido a que no se han realizado auditorías con anterioridad, además se desconoce sobre los componentes del control interno.

Recomendación N° 3.

Al concluir el examen de auditoría se deberá revisar nuevamente el documento correspondiente al plan estratégico, con el fin de poder ejecutar acciones como la inclusión de indicadores de gestión que permitan medir el correcto funcionamiento de la empresa.

d) Identificación de eventos

Conclusión

Al no haber realizado ningún tipo de auditoría con anterioridad, la empresa no posee métodos y técnicas de verificación de riesgos que impiden la consecución de los objetivos.

Recomendación N° 4.

Implementar técnicas y métodos adecuados para identificar riesgos y eventos en el menor tiempo posible.

e) Evaluación de riesgos

IF/P₁
10/16

Conclusión

Debido a que es la primera vez que se realiza una auditoría dentro de la empresa, la misma no tiene identificados los riesgos que pueden incidir y afectar el cumplimiento de los objetivos, esto impide contar con métodos de reacción ante los mismos.

Recomendación N° 5.

Una vez terminado el examen de auditoría se solicitará apoyo a la gerencia con el fin de poder desarrollar estudios para identificar y medir el impacto de los riesgos que puedan ser perjudiciales para la empresa.

f) Respuesta a los riesgos

Conclusión

Como la empresa no posee mecanismos definidos para la determinación de los riesgos, no es posible realizar una planificación, ni buscar alternativas para poder minimizar los mismos.

Recomendación N° 6.

Una vez concluido el examen de auditoría, se recomendará a la empresa que realice la implementación de métodos adecuados para el análisis de alternativas y para la toma de decisiones en base a los riesgos de la empresa.

g) Actividades de control

IF/P₁
11/16

Conclusión

La empresa, al no contar con auditorías anteriores, no posee bases para elaborar controles necesarios y no posee control sobre las decisiones referentes a los riesgos, pudiendo afectar al cumplimiento de objetivos de la empresa.

Recomendación N° 7.

Al finalizar el examen de auditoría se brindará a la empresa bases fundamentales para poder implementar medidas de control sobre las decisiones en base a los riesgos.

h) Información y comunicación

Conclusión

La empresa no posee políticas definidas en cuanto al manejo de información y carece de procesos que permitan la vinculación entre departamentos por ende la fluidez en la comunicación no existe, esta situación influye en el alcance de los objetivos debido a la falencia en el proceso de retroalimentación.

Recomendación N° 8.

Plantear políticas claras en cuanto al manejo de información y la forma de comunicación entre departamentos, identificando los canales adecuados para cada tipo de información y según la jerarquía de la misma.

i) Supervisión y monitoreo

IF/P₁
12/16

Conclusión

La empresa aplica controles de supervisión y monitoreo en determinados procesos, sin embargo no están de acuerdo con las necesidades que se presentan y con las actividades realizadas.

Recomendación N° 9.

Es preciso identificar los objetivos de la supervisión y monitoreo de acuerdo al tipo de actividad o proceso que se desarrolle en la empresa, de forma que los controles sean acorde a las necesidades de la institución y resulten efectivos para corregir errores, además es necesario capacitar al personal para una correcta inspección.

CAPÍTULO IV RESULTADOS ESPECÍFICOS

IF/P₁
13/16

a) Subcomponente reclutamiento

La empresa no cuenta con un plan de reclutamiento para el área comercial, este se realiza mediante referidos, es decir que los integrantes del área sugieren a conocidos para los diferentes cargos que la empresa requiere sin conocer a profundidad los requerimientos en cuanto a competencias y aptitudes. Ocasionalmente se recluta personal por medio de anuncios en la prensa local

Tampoco existe una base de datos con perfiles acordes a los cargos de la empresa con los que se pueda contar en caso de presentarse una vacante.

$$\frac{(\text{Nro. Vacantes}) \quad 12}{(\text{Nro. Aspirantes.}) \quad 85} = 14\% \Sigma$$

El indicador de reclutamiento indica que el 14% del total de los aspirantes fueron tomados en cuenta para continuar con el proceso.

Conclusión

Al no contar con un plan de reclutamiento, la empresa no accede a perfiles acordes a los cargos que requiere y tampoco se genera una base de datos de perfiles, además se demuestra un incumplimiento en los procesos de cada área pues la actividad de reclutamiento es responsabilidad de talento humano y no del personal de ventas que actualmente es quien refiere al personal aspirante.

Recomendación N° 10.

Se recomienda implementar un proceso de reclutamiento estableciendo los parámetros requeridos para el área comercial y a su vez gestionar una base de datos

de perfiles a fin de contar con un respaldo en caso de necesitar personal. Además se debe considerar los medios a través de los cuales se realiza la convocatoria en tanto se obtendrá mayor número de aspirantes cuando el llamado se lo hace en el momento, lugar y con el mensaje adecuados.

b) Subcomponente selección

La selección de los aspirantes a un cargo en el área comercial se realiza por previa entrevista al Gerente Comercial con el apoyo del asistente de Talento Humano, quienes evalúan al candidato y lo califican como apto o no para desempeñar determinada función.

No se realizan pruebas de aptitud y competencias, se receptan los documentos requeridos legalmente para su incorporación y se procede a una brevísima capacitación previo al ejercicio del cargo.

$$\frac{(\text{Seleccionados})}{(\text{Total de Seleccionados.})} = \frac{12}{25} = 48\% \Sigma$$

El indicador de selección indica que el 48% de aspirantes cumplieron con los requisitos legales para el cargo, no existe indicador de aptitudes y conocimientos pues no se aplican procesos para ello.

Conclusión

Al no existir un proceso de selección, el personal escogido puede representar un riesgo para la empresa en cuanto sus aptitudes y conocimientos no estén relacionados con las actividades a desempeñar, situación que incluso incrementa la rotación de personal pues cuando un nuevo ingreso ejerce sus funciones está en capacidad de descubrir si realmente es lo que desea hacer o no y debido a la escasa inducción que se les brinda a los nuevos ingresos esta condición es más frecuente.

Recomendación N° 11.

IF/P₁
15/16

Realizar la selección de personal tomando en cuenta las funciones que desempeñará el candidato, analizando que sus aptitudes y conocimientos estén acorde a los objetivos de la empresa, por área y función. Para ello existen metodologías idóneas que permiten conocer si una persona cumple con los requerimientos de un cargo.

c) Subcomponente permanencia

Durante el tiempo de permanencia del personal no se registran capacitaciones en el área comercial, tampoco existe un plan de motivación para la consecución de metas por ende la evaluación se realiza en torno al cumplimiento de objetivos de ventas, es decir basado en montos y porcentajes más no en desempeño.

$$\frac{(\text{Empleados con más de 5 años})}{(\text{Total de empleados área comercial})} = \frac{11}{120} = 9,16\% \Sigma$$

Solamente el 9,16% de colaboradores en el área comercial poseen un promedio de antigüedad de más de 5 años.

Conclusión

La permanencia del personal en la empresa tiene estrecha vinculación con la rotación, es preciso implementar un plan de talento humano que aborde aspectos como la motivación y capacitación a los colaboradores a fin de mejorar sus condiciones de trabajo, sumado a ello es indispensable que se implemente el plan de reclutamiento y selección reduciendo así la deserción laboral.

$$\frac{(\text{Nro. De Retiros área comercial})}{(\text{Total de Trabajadores.})} = \frac{12}{120} = 10,00\% \Sigma$$

El indicador de desvinculación demuestra que la rotación del personal es de un 10% tomando en cuenta que se examinaron los seis primeros meses del año 2015.

Recomendación N° 12.

IF/P₁
16/16

Se recomienda el planteamiento de programas de capacitación y motivación a fin de mejorar las condiciones de los colaboradores, además indagaciones constantes sobre sus necesidades y deseos para replantear como orientar a la empresa a su bienestar. Como se mencionó antes, el recurso humano es el más importante de una empresa, por ello su bienestar es fundamental para el éxito de la misma, solo una correcta administración del mismo podrá permitir la consolidación de un equipo de trabajo comprometido y eficiente.

d) Subcomponente desvinculación

En cuanto al proceso de desvinculación, este se realiza de acuerdo a los parámetros establecidos en la normativa legal vigente por tanto la empresa no presenta ningún problema al respecto.

CONCLUSIONES

Una vez finalizado el examen de auditoría de gestión al talento humano en el área comercial de la empresa INDUMOT S.A. desde enero a junio de 2015 se concluye lo siguiente:

La empresa no cuenta con un Gerente de Talento Humano por lo que el departamento está a cargo del asistente de área y las funciones principales son ejercidas por Gerencia Comercial o en su ausencia Gerencia General, situación que impide la correcta estructuración del equipo responsable de la ejecución de los procesos de reclutamiento, selección, permanencia y desvinculación de personal, además se evidencia la falta de un manual de funciones y procedimientos poniendo en riesgo el cumplimiento de objetivos al no diferenciar responsabilidades entre cargos e incluso ocasionando la rotación de personal en el área comercial.

No se dispone de un código de ética por lo que los colaboradores proceden bajo sus premisas de compromiso institucional, pero en ocasiones se registran faltas disciplinarias que por la falta de procedimientos no es sancionada adecuadamente o es olvidada, este hecho desemboca en la desmotivación del personal comprometido con la institución. Al respecto de la motivación tampoco existe un programa de motivación del personal ni de capacitación, los colaboradores actuales han permanecido en el ejercicio de sus cargos bajo sus propias acciones de estimulación.

En cuanto al plan estratégico, INDUMOT S.A. cuenta con su planificación orientada a la obtención de objetivos, los cuales no son de conocimiento general entre sus colaboradores, situación que indica la falta de estrategias de comunicación interna que permitan la socialización de una cultura organizacional y el flujo de información entre áreas, dificultando la realización de tareas o el acceso a datos de interés. La ausencia de una retroalimentación perjudica el desarrollo normal de las actividades e incluso levanta barreras entre colaboradores, entre áreas y finalmente con el público objetivo.

Respecto a los indicadores de gestión, la institución no cuenta con los mismos de forma que no se puede medir el cumplimiento de metas, objetivos y actividades, por ende no se detecta el nivel de riesgo en la empresa y por áreas, producto de ello la información que posee la entidad sobre control interno y aquella específica de cada área no puede ser calificada como confiable.

Estos datos expuestos demuestran que INDUMOT S.A. no ha realizado procesos de auditoría de gestión por lo que no existen referentes para otras investigaciones, sin embargo el área gerencial destaca la importancia de dichas gestiones y la necesidad de ser llevadas a cabo, abriendo así la posibilidad de mejora continua ajustada a las demandas de un entorno empresarial altamente competitivo en el que priman las estrategias de diferenciación y la agilidad en el desarrollo de procesos llevados a cabo con eficiencia y eficacia.

Se concluye que INDUMOT S.A. presenta un riesgo moderado del 69,09% que debe ser corregido a brevedad para disminuir la rotación de personal, generar un entorno laboral estable y garantizar que los procesos de selección de talento humano sean los adecuados a las necesidades del área comercial evitando el reclutamiento constante para un solo cargo.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones para INDUMOT S.A. basadas en los resultados del examen de auditoría son las siguientes:

Gerencia General debe incorporar un Gerente de Talento Humano de forma que se estructure el departamento y los procesos que son llevados a cabo en el mismo: reclutamiento, selección, permanencia y desvinculación de personal, elaboración de un manual de funciones y procedimientos, código de ética, programa de motivación y capacitación, entre otros, es decir que se logre la correcta y eficiente administración del recurso humano de INDUMOT S.A. reduciendo el riesgo de la empresa ante posibles crisis o dificultades de mercado.

INDUMOT S.A. debe difundir y socializar el plan estratégico entre sus colaboradores, a través de los medios de comunicación idóneos para ello, procurando mantener una cultura organizacional sólida que genere un ambiente de seguridad entre quienes conforman la empresa, partiendo de la Gerencia General.

Es preciso trabajar en políticas de comunicación interna y externa, para dar a conocer a INDUMOT S.A. bajo su verdadero enfoque institucional, es decir una empresa al servicio de sus clientes, siempre procurando la excelencia en la atención. Mejorar la comunicación interna permitirá contar con un soporte para la comunicación externa pues cada colaborador transmite lo que ella le proyecta para sí, por eso la importancia de establecer procesos para el flujo de información y comunicación entre departamentos y entre el personal.

La empresa requiere establecer indicadores de gestión para medir el cumplimiento de metas, objetivos y actividades, controlar los niveles de riesgos y dotar a la Gerencia General la información necesaria y confiable para la toma de decisiones, esto hará que INDUMOT S.A. cuente con procedimientos de control y toma de decisiones eficaces al momento de presentar un riesgo.

INDUMOT S.A. al ser una empresa altamente competitiva y cuyo desarrollo es indudable, debe estar sujeta a exámenes de auditoría de gestión de forma que se mejoren sus procesos y pueda responder adecuadamente a las demandas del mercado empresarial, planteando como estrategia principal la correcta administración y gerenciamiento de su talento humano.

La auditoría de gestión al talento humano del área comercial ha sido concluyente por lo que la empresa debe analizar las recomendaciones planteadas en el presente documento para disminuir su nivel de riesgo disminuyendo la rotación de personal, generando un entorno laboral estable y garantizando al área comercial profesionales aptos para el cumplimiento de sus objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Altamirano, A. (2012). Auditoría de Gestión. (Segunda ed.). Quito, Ecuador: ESPE.
- Catácora, F. (2012). Sistemas y procedimientos contables. (Tercera ed.). Venezuela: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2003). Gestión del talento humano (Segunda ed.). Colombia: McGrawhill.
- Cubero, T. (2009). Manual específico de auditoría de gestión. Cuenca, Ecuador: Ilustre Municipio de Cuenca.
- Hernández, A. (2012). Técnicas de auditoría de gestión. (Tercera ed.). México: Pearson.
- Janne, R. (2015). Desarrollo gerencial: Diseño e implementación del modelo de competencias. Bucaramanga: Uniandes.
- Melini, R. (2005). Enfoque de la auditoría de estados contables. De la auditoría tradicional a la auditoría integral, servicios de seguridad razonables. Universidad Nacional del Litoral.
- Rodríguez, I. (2013). Plan de auditoría interna basada en riesgos. Medellín, Colombia: Lemoine Editores.

ANEXOS

Anexo N° 1. Programa de auditoría

Programa de auditoría					
Objetivo	Tiempo		Ejecutado por:	Revisado por:	Ref. P/t
	Utilizado	Estimado			
Componente: Reclutamiento de personal					
Sugerir a la empresa para que adopte un plan de publicidad para la difusión cuando existan vacantes en el área comercial.	1	1	Auditor		IF
Recomendar la implementación de un plan de reclutamiento, que tome en cuenta experticias y experiencia del personal de la empresa.	1	1	Auditor		IF
PROCEDIMIENTO					
PRUEBAS SUSTANTIVAS					
Solicitar a talento humano la información y requerimientos para la vacantes en el área comercial	1	1	Auditor		PPTH
PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO					
Revisar en los archivos las convocatorias realizadas y que contenga la información necesaria para ocupar la vacante	1	1	Auditor		EPL
Constatar que el personal ascendido internamente sea el adecuado para ocupar el cargo o la vacante.	1	1	Auditor		EPL
Identificar si la empresa cuenta con un plan de ascenso para su personal, de acuerdo a su perfil profesional.	1	1	Auditor		PPPR
Examinar si existen archivos y expedientes con información actualizada del personal.	1	2	Auditor		PPTH
Programa de auditoría	5	5			E
Componente: permanencia					
Verificar si las evaluaciones al personal están relacionadas al cumplimiento de metas de ventas y objetivos del área comercial	1	1			EPL
Comprobar las horas de capacitación recibida por el personal en el área comercial	1	1			EPL
PROCEDIMIENTO					
PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO					
Revisar los archivos de talento humano y del área comercial, el cumplimiento de los presupuestos mensuales.	1	2	Auditor		EV
Revisar las evaluaciones realizadas al personal de área comercial	1	1	Auditor		EPL
Componente: desvinculación de personal					
Verificar que la desvinculación se haya realizado de acuerdo a la normativa legal vigente, en el periodo de la desvinculación.	1	1			EPL
Verificar si el personal saliente fue clasificado de acuerdo al motivo de su salida, entre voluntarias y por cumplimiento de contrato, visto bueno.	1	1			EPL
PROCEDIMIENTO					
PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO					
Revisar documentación, cartas de renuncia, contratos finalizados	1	1	Auditor		PPTH
Revisar clasificación de archivos de talento humano	2	2	Auditor		PPTH

Fuente: Altamirano, 2012.

Anexo N° 2. Resultados de la evaluación de control aplicada a los colaboradores del área comercial

Evaluación de control interno							
Industrias Motorizadas INDUMOT S.A.							
Tipo de Examen: Auditoría de Gestión							
Elaborado por: David Aguirre G.							
Revisado por: Eco. María Eugenia Elizalde.							
Nro.		Frecuencia			Porcentaje		
		Si	No	Ns	Si	No	Ns/Nc
AMBIENTE DE CONTROL							
Integridad, Valores éticos y comportamiento de los ejecutivos claves							
1	¿Muestra la Gerencia interés por la integridad y Valores Éticos?	77	11	40	60%	9%	31%
2	¿Existe un código de ética y estos han sido comunicados al personal del área?	12	34	82	9%	27%	64%
3	¿Cree usted que se promueven políticas institucionales, para el manejo de los procesos de reclutamiento, selección, permanencia y desvinculación del personal?	35	48	45	27%	38%	35%
4	¿El proceso de reclutamiento, selección, permanencia y desvinculación del personal, es a fin a los valores de la empresa?	27	32	69	21%	25%	54%
Administración estratégica, estructura organizativa							
5	¿Es apropiada la estructura organizacional de la empresa?	43	39	46	34%	30%	36%
6	¿Cree usted que el Dpto. de Talento humano propone políticas que permitan que los procesos se realicen entorno a principios de justicia, equidad y en apego a la ley?	35	41	52	27%	32%	41%
7	¿Ha sido evaluado por la empresa en base a su rendimiento y productividad?	22	67	39	17%	52%	30%
8	¿Existen manuales de procedimientos?	31	42	55	24%	33%	43%
9	¿El Dpto. de Talento Humano posee una estructura adecuada?	21	24	83	16%	19%	65%
10	¿Existe comunicación Interna y externa?	35	68	25	27%	53%	20%
Gestión de Talento Humano							
11	¿Se ha dado conocer las funciones del personal?	18	88	22	14%	69%	17%
12	¿Se revisan los expedientes de candidatos para las vacantes?	11	16	101	9%	13%	79%
13	¿Existen métodos para motivar al personal?	9	95	24	7%	74%	19%
14	¿Se aplican sanciones disciplinarias?	18	96	14	14%	75%	11%
Responsabilidad y Transparencia							
15	¿Existen indicadores de cumplimiento de objetivos?	45	67	16	35%	52%	13%
16	¿Existen informes comparativos para evaluar la planificación de la ejecución?	23	47	58	18%	37%	45%

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS							
Objetivos Estratégicos							
17	¿La empresa cuenta con un Plan Estratégico que es de conocimiento de todo el personal?	23	75	30	18%	59%	23%
18	¿La empresa posee indicadores de gestión para el área de talento humano con el fin de conocer resultados reales del área?	15	26	87	12%	20%	68%
Objetivos Específicos							
19	¿Existen objetivos específicos en la empresa?	65	32	31	51%	25%	24%
Relación de objetivos con el Control Interno							
20	¿Existe conocimiento por parte de los departamentos sobre los elementos de control interno y los objetivos a alcanzar?	16	99	13	13%	77%	10%
Consecución de Objetivos							
21	¿Se dispone de un control adecuado para medir el grado de cumplimiento de los objetivos?	23	45	60	18%	35%	47%
Riesgos							
22	¿El gerente general y gerentes departamentales, determinan el nivel de riesgo aceptable y su tolerancia, en cada departamento?	26	77	25	20%	60%	20%
23	¿Se realizan evaluaciones internas para determinar el nivel de riesgo aceptado y su tolerancia, basándose a resultados?	22	87	19	17%	68%	15%
24	¿El Dpto. de Talento Humano aplica la normativa legal para el reclutamiento, selección, permanencia y desvinculación del personal en el área comercial?	24	33	71	19%	26%	55%
25	¿El Dpto. de Talento humano dispone de información necesaria para el periodo de análisis?	12	14	102	9%	11%	80%
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS							
Factores Interno y Externos							
26	¿Existen mecanismos para identificar riesgos, internos y externos?	21	87	20	16%	68%	16%
27	¿Existe participación de los empleados en la determinación y calificación de riesgos?	12	99	17	9%	77%	13%
Identificación de Eventos							
28	¿Se han implementado técnicas para la identificación de eventos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos?	17	68	43	13%	53%	34%
EVALUACIÓN DE RIESGOS							
Estimación de Impactos							
29	¿La empresa cuenta con la planeación y ejecución de estudios de probabilidades de impactos y riesgo?	15	35	78	12%	27%	61%
Evaluación de Riesgos							
30	¿Se dispone de técnicas de evaluación de riesgos que puedan afectar el cumplimiento de metas y objetivos?	11	27	90	9%	21%	70%
Riesgos Originados por los cambios							
31	¿Existen mecanismos para identificar y accionar cambios que pueden afectar a la empresa?	11	35	82	9%	27%	64%
32	¿La información que posee la empresa ayuda a conocer los hechos que pueden generar cambios en la empresa?	23	76	29	18%	59%	23%

RESPUESTA A LOS RIESGOS

Categoría de Respuesta							
33	¿Existen métodos adecuados para el análisis de alternativas?	21	69	38	16%	54%	30%
Decisión de Respuestas							
34	¿Existen métodos adecuados para la toma de decisiones?	17	97	14	13%	76%	11%
ACTIVIDADES DE CONTROL							
Vínculo con los Riesgos							
35	¿Existe calidad de Información y Comunicación sobre las decisiones en base a los resultados de los riesgos?	25	35	68	20%	27%	53%
Principales Actividades de Control							
36	¿La gerencia apoya el diseño y aplicación de control?	24	89	15	19%	70%	12%
37	¿Existe mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar?	22	61	45	17%	48%	35%
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN							
Cultura de Información							
38	¿Existen políticas de comunicación de la información en todos los niveles?	15	111	2	12%	87%	2%
39	¿Existe un nivel amplio de comunicación tanto formal como informal en todos y hacia todos los niveles de la organización?	9	116	3	7%	91%	2%
Supervisión							
40	¿Se brinda la información necesaria, con el fin de permitir cumplir sus actividades con eficacia y eficiencia?	18	78	32	14%	61%	25%
41	¿La información representa una herramienta para supervisar y conocer el cumplimiento de metas, objetivos?	15	68	45	12%	53%	35%
42	¿Existe capacitación para los nuevos empleados que comienzan en un área para discutir el alcance de sus deberes y responsabilidades?	20	70	38	16%	55%	30%
Sistemas integrados							
43	¿Existen sistemas para la integración de los departamentos de la empresa?	19	97	12	15%	76%	9%

Confiabilidad la Información							
44	¿Existe un procedimiento que asegure la veracidad de los datos?	18	88	22	14%	69%	17%
45	¿La información es de calidad?	16	77	35	13%	60%	27%
Comunicación Interna							
46	¿Existe un método para que los empleados comuniquen acciones impropias?	13	87	28	10%	68%	22%
47	¿Existen detalle de las funciones por escrito o manual de procedimientos, con las funciones del personal?	18	93	17	14%	73%	13%
48	¿Son investigadas y resueltas las acciones impropias reportadas?	11	47	70	9%	37%	55%
Comunicación Externa							
49	¿Existe un proceso para recopilar la información de los clientes, proveedores, reguladores y otros agentes externos?	70	18	40	55%	14%	31%
50	¿Se asigna responsabilidades a miembros de la empresa para atender comunicaciones de clientes y otros agentes externos?	94	12	22	73%	9%	17%
51	¿La información en la página web, es actualizada de una manera constante?	11	50	67	9%	39%	52%
SUPERVISIÓN Y MONITOREO							
Supervisión Permanente							
52	¿Se realizan evaluaciones constantes al control interno y el personal?	11	86	31	9%	67%	24%
53	¿Existen procedimientos para asegurar que se toman acciones correctivas de forma oportuna, cuando ocurren excepciones en los controles?	7	32	89	5%	25%	70%
Supervisión Interna							
54	¿Se han realizado auditorías internas?	28	36	64	22%	28%	50%
Supervisión Externa							
55	¿El Dpto. de Talento Humano identifica métodos que permitan eliminar condiciones que eviten la consecución de objetivos?	11	65	52	9%	51%	41%

Fuente: Altamirano, 2012.

Anexo 3. Constitución de INDUMOT S.A.

NUMERO: (37)

CONSTITUCION DE LA COMPAÑIA ASOCIADA "INDUSTRIAS MOTORIZADAS INDUMOT S.A."-----

CAPITAL: \$ 500.000,00.-----

En la ciudad de Guayaquil, Capital de la Provincia del Guayas, República del Ecuador, el diecisiete de Enero de mil novecientos setenta y siete, ante mi, doctor HERNANDO TOBBAS GRESPO, Abogado, Notario Titular Noveno de este Cantón, comparecen los señores : doctor José Alvear Yasso, cesado, abogado; Carlos Julio Arosemena Arosemena, cesado, abogado ; Bolívar Ulloa Vernimmen, cesado, abogado; Luis Rodríguez Villalva, soltero, abogado, y Eduardo Velásquez Argüello, cesado, abogado; mayores de edad, ecuatorianos, domiciliados en esta ciudad, capaces para obligarse y contratar, a quienes de conocerlos, doy fe. Bien instruído en el objeto y razón de esta escritura de constitución de compañía anónima, a la que proceden por sus propios derechos ; para su otorgamiento, con amplia y entera libertad; me presentaron la minuta del tenor siguiente: SEÑOR NOTARIO: En el registro de escrituras públicas de su cargo, sírvase incorporar una en la que conste el contrato de compañía anónima que se otorge el tenor de las cláusulas siguientes : CLAUSULA PRIMERA : COMPARTECIENTES .- Intervienen en la celebración del presente contrato, los señores : doctor José Alvear Yasso, Carlos Julio Arosemena Arosemena : Ab

10 expedida por el señor Intendente de Compañías el veintinueve de mayo pasado, se
11 a cargo del señor Intendente de Compañías el veintinueve de mayo pasado, se
12 a cargo del señor Intendente de Compañías el veintinueve de mayo pasado, se
13 a cargo del señor Intendente de Compañías el veintinueve de mayo pasado, se
14 a cargo del señor Intendente de Compañías el veintinueve de mayo pasado, se
15 a cargo del señor Intendente de Compañías el veintinueve de mayo pasado, se
16 a cargo del señor Intendente de Compañías el veintinueve de mayo pasado, se
17 a cargo del señor Intendente de Compañías el veintinueve de mayo pasado, se
18 a cargo del señor Intendente de Compañías el veintinueve de mayo pasado, se
19 a cargo del señor Intendente de Compañías el veintinueve de mayo pasado, se
20 a cargo del señor Intendente de Compañías el veintinueve de mayo pasado, se
21 a cargo del señor Intendente de Compañías el veintinueve de mayo pasado, se
22 a cargo del señor Intendente de Compañías el veintinueve de mayo pasado, se
23 a cargo del señor Intendente de Compañías el veintinueve de mayo pasado, se
24 a cargo del señor Intendente de Compañías el veintinueve de mayo pasado, se

1 ciudad, quienes declaren que es su voluntad constituir una
2 sociedad anónima que se registrará por la Ley de Compañías, los
3 siguientes estatutos y más disposiciones legales pertinen-
4 tes. - CLAUSULA SEGUNDA : ESTATUTOS DE LA COMPAÑIA " INDUS-
5 TRIAS MOTORIZADAS INDUMOT S. A. " .- CAPITULO PRIMERO .- DE
6 NOMINACION , OBJETO, DOMICILIO Y PLAZO .- ARTICULO PRIMERO
7 Con la denominación de " Industrias Motorizadas Indumot S.
8 se constituye una compañía Anónima que se registrará por la Ley
9 de Compañías, los presentes Estatutos y más disposiciones
10 legales pertinentes. ARTICULO SEGUNDO .- El objeto de la
11 Compañía es el montaje y ensamblaje de motocicletas, bici-
12 cletas y triciclos, así como también la elaboración de par-
13 tes y accesorios para ellos. Para el cumplimiento de sus fi-
14 nes la Compañía podrá importar y exportar materia prima o
15 productos elaborados o semielaborados relacionados con su
16 objeto principal; ejercer agencias , comisiones o represen-
17 taciones; asociarse con otras personas naturales o jurídi-
18 cas , mediante la constitución o fundación de compañías co-
19 merciales o industriales relacionadas con sus fines socia-
20 les; y, en general, podrá celebrar toda clase de actos y
21 concretos fines o conexos con el objeto principal. ARTIC-
22 LO TERCERO .- El domicilio principal de la Compañía es en
23 la ciudad de Guayaquil. De conformidad con lo dispuesto en
24 Ley y estos Estatutos, la Compañía podrá establecer sucu-

TITULO . ACCIONES y ACCIONISTAS .- ARTICULO QUINTO .- El ca-
pital social de la Compañía es de quinientos mil sucos ,
divididos en cincuenta acciones ordinarias, nominativas ,
de un valor de diez mil sucos cada una, Las acciones cons-
tarán en títulos numerados y autenticados por las firmas
del Presidente y Gerente General . Cada título podrá com-
prender una o más acciones a voluntad de su propietario y
llevaran las indicaciones previstas en la Ley de Compañías.
ARTICULO SEXTO .- Cada acción de derecho a un voto en pro-
porción a su valor pegado y otorga a su propietario los de-
rechos que la Ley y estos Estatutos reconocen a los accio-
nistas. ARTICULO SEPTIMO .- Se considere propietario de
las acciones a quien aparezca como tal en el Libro respec-
tivo. Las acciones se transferirán mediante notas de cesión
que se inscribirán en el libro de acciones y accionistas
de conformidad con lo establecido en la Ley de Compañías .
ARTICULO OCTAVO .- Todo accionista puede hacerse represen-
tar en las Juntas Generales mediante poder notarial o me-
diante simple comunicación dirigida al Presidente , todo
ello dentro de las limitaciones que establece la Ley.-
CAPITULO TERCERO .- DE LA ADMINISTRACION Y REPRESENTACION
TITULO PRIMERO .-ARTICULO NOVENO .- La Compañía
será dirigida por la Junta General de Accionistas y admi-
nistrada por el Presidente, Gerente General, Gerentes y -
Gerentes y demás funcionarios, en las condiciones deter-
minadas en la Ley y en estos Estatutos. TITULO SEGUNDO .-

1 reunida, es el órgano supremo de la Compañía y se reunirá
2 ordinariamente dentro de los tres meses posteriores a la fi-
3 nalización del ejercicio económico, para considerar los
4 puntos especificados en los numerales dos, tres y cuatro
5 del artículo doscientos sesenta y seis de la Ley de Compa-
6 ñías y cualquier otro asunto puntualizado en el orden del
7 día y extraordinariamente cuando fuere convocada para tra-
8 ter los puntos consignados en la convocatoria. ARTICULO DE-
9 CIMO PRIMERO .- Las Juntas Generales de Accionistas ordina-
10 o extraordinarias, serán convocadas por el Gerente General
11 o por quien lo reemplace legalmente, en uno de los periódicos
12 de mayor circulación en el domicilio principal de la
13 Compañía, con indicación del objeto de la reunión y con
14 ticipación de cuando menos ocho días al fijado para la re-
15 nión .- ARTICULO DECIMO SEGUNDO .- Selvo lo establecido
16 el artículo décimo cuarto, la Junta General requerirá
17 primera convocatoria, la concurrencia de cuando menos un
18 mero de accionistas que representen el cincuenta y uno
19 ciento del capital social pagado. Si la Junta General
20 taviere el quorum en la primera convocatoria, se procederá
21 a una segunda convocatoria que se constituirá con el número
22 de accionistas presentes y así se expresará en la respectiva
23 va convocatoria. Esta segunda convocatoria deberá hacerse
24 en un plazo no mayor de treinta días contados desde la

antes estatutos dispongan lo contrario. Los votos en blan-
co se sumarán a la mayoría. ARTICULO DECIMO CUARTO .- Para
que la Junta General de Accionistas puede acordar válidamente
el aumento o disminución del capital, la transforma-
ción, fusión, disolución o en general cualquier modifi-
cación de los estatutos, deberán concurrir en primera convo-
catoria, cuando menos las dos terceras partes del capital
pagado. En segunda convocatoria bastará la representación
de la mitad del capital pagado. Si no hubiere quorum en
la segunda convocatoria, se procederá a una tercera convo-
catoria en un plazo no mayor de sesenta días contados des-
de la fecha fijada para la primera reunión y la Junta Gene-
ral quedará válidamente constituida con el número de accio-
nistas presentes, debiendo expresarse este particular en
la convocatoria. ARTICULO DECIMO QUINTO .- Las Juntas Ge-
nerales de Accionistas, tanto ordinarias como extraordina-
rias, estarán presididas por el Presidente de la Compañía
y de Secretario actuará el Gerente General. En caso de au-
sencia de alguno de estos dignatarios, los accionistas de
entre sus miembros elegirán el representante. ARTICULO DECI-
MO SEXTO .- Son atribuciones y deberes de la Junta General:
a) Elegir al Presidente, Gerente General, Gerentes, Subge-
rentes y Comisarios, fijar sus remuneraciones y removerlos
por causa justificadas; b) Aprobar u objetar los balances
y cuentas que se presenten a su consideración siempre que

1 Gerente General para la enajenación de bienes inmuebles de
2 la Compañía, así como para la constitución de gravámenes o
3 cualquier limitación de dominio; e) Acordar el aumento o
4 disminución del capital social y la reforma o modificación
5 de los estatutos; f) Decretar la forma en que deberán dis-
6 tribuirse las utilidades; g-) Interpretar obligatoriamen-
7 te las disposiciones de estos estatutos; y, h) Resolver -
8 cualquier asunto que le incumbe según estos estatutos y las
9 leyes pertinentes y además todas las que no fueren compe-
10 tencia de otros organismos o funcionarios .- ARTICULO DECIMO
11 NO SEPTIMO .- Los actas de las sesiones de Junta General se
12 extenderán en el Libro respectivo y en el constarán todos
13 los acuerdos y resoluciones que se expidan . Los actas po-
14 drán ser aprobadas en la misma sesión y los acuerdos y re-
15 soluciones tomadas surtirán efecto inmediatamente. TITULO
16 TERCERO .- DEL PRESIDENTE .- ARTICULO DECIMO OCTAVO .- El
17 Presidente , quien deberá ser socio de la Compañía , será
18 nombrado por la Junta General, durará dos años en sus fun-
19 ciones, pudiendo ser reelegido indefinidamente . ARTICULO
20 DECIMO NOVENO .- Son atribuciones y deberes del Presidente
21 a) Presidir las sesiones de Junta General; b) Suscribir con-
22 juntamente con el Gerente General los títulos de acciones;
23 c) Reemplazar el Gerente General en caso de ausencia tempo-
24 ral o definitiva; y, d) Los demás deberes y atribuciones
25 determinados en la Ley y estos estatutos. TITULO CUARTO .-

reelegido indefinidamente . En caso de ausencia temporal o definitiva será remplazado por el Presidente, quien tendrá todas las atribuciones del subrogado . Si la ausencia fuere definitiva se convocará a Junta General en el plazo máximo de quince días para hacer la elección correspondiente .

ARTICULO VIGESIMO PRIMERO.- Además de los deberes y atribuciones señalados en la Ley para los administradores, corresponden al Gerente General los siguientes : a) Administrar, organizar y conducir los negocios de la Compañía; b) Llevar la contabilidad y verificar el inventario y balance general de las operaciones de la Compañía; c) Nombrar los empleados y demás dependientes, que no sean de designación de Junta General, así como fijar sus atribuciones y remuneraciones; d) Abrir cuentas corrientes a nombre de la Compañía y girar cheques contra ellas; e) Presentar a la Junta General y Comisario un informe anual de los negocios de la sociedad; f) Suscribir los balances de fin de año o los que la Ley determine ; y, g) Ejecutar y hacer ejecutar las resoluciones de Junta General .

TITULO QUINTO . DE LOS GERENTES Y SUBGERENTES . ARTICULO VIGESIMO SEGUNDO .- Los Gerentes y Subgerentes serán nombrados por la Junta General , de acuerdo a las necesidades de la Compañía, durarán dos años en sus funciones pudiendo ser reelegidos indefinidamente . La Junta General determinará en cada caso las atribuciones, entre las que no podrá estar la de la representación

1 de dos mil quinientos sacres ; y, el Abogado Eduardo Velés-
2 quez Arguello, he suscrito una acción y he pegado en numera-
3 rio el veinticinco por ciento del valor de la acción suscri-
4 ta, esto es la suma de dos mil quinientos sacres. Todas las
5 acciones son ordinarias, nominativas y de un valor de diez
6 mil sacres cada una . Se acompañó como documento habilitan-
7 te el certificado otorgado por el Banco La Filántropica en
8 el cual conste que se ha depositado en la cuenta de integra-
9 ción de capital de la Compañía Industrias Motorizadas Indu-
10 mot S. A. la suma de ciento veinticinco - mil sacres . Agra-
11 gue usted señor Notario las demás cláusulas de estilo para
12 la perfecta validez de esta escritura .- (firmado)-. C.J. Ar-
13 semens Arosemens.- Abogado. Registro número setecientos se-
14 tenta i siete.- Es copia. Los otorgantes aprueban en todas
15 sus partes el contenido del presente instrumento, dejándolo
16 elevado a escritura pública para que surta sus efectos lega-
17 les.- Quedan agregados al Registro formando parte integrante
18 de esta escritura: los certificados del Fisco; el certificado
19 de depósito bancario , documentos que se insertarán el final
20 de todos los testimonios que se diere .- La cuantía de esta
21 escritura es la cantidad de quinientos mil sacres, hallén-
22 dose exonerada del pago de todos los impuestos que cause el
23 presente otorgamiento , de acuerdo con lo dispuesto en el De-
24 creto número setecientos treinta i tres de fecha veinte i
25 dos de Agosto de mil novecientos setenta i cinco, publicado

Anexo 4. Reglamento interno INDUMOT S.A.

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO Industrias Motorizadas Indumot S.A.

INTRODUCCIÓN.

En cumplimiento de lo dispuesto por el artículo 64 del Código de Trabajo en vigencia, así como, lo prescrito en el numeral 12 del artículo 42 del mismo cuerpo legal, la empresa INDUMOT S.A., dicta el presente Reglamento Interno de Trabajo que regirá los aspectos administrativos, disciplinarios y operativos de la Empresa.

CAPITULO I DE SU PERSONERÍA

ART. 1.-La Empresa INDUMOT S.A., es una persona jurídica, de derecho privado con patrimonio propio con domicilio principal en la ciudad de Cuenca, tiene como finalidad realizar actividades comerciales en general, tales como la compra, venta y comercialización de MOTOS, PRODUCTOS DE FUERZA, REPUESTOS, ACCESORIOS, así como el proveer del servicio postventa de los productos comercializados, para los efectos de este Reglamento Interno podrá denominarse simplemente La Empresa.

ART. 2.- La representación legal de la empresa INDUMOT S.A., la tendrá su Gerente General, siendo el representante legal y el máximo personero administrativo, de conformidad con el artículo 35 del Código de Trabajo, de los servidores de la Empresa.

Para efecto de la responsabilidad patronal de la empresa INDUMOT S.A., respecto a sus trabajadores, se estará a lo determinado en el artículo 36 del Código de Trabajo.

ART. 3.- Para efectos de este Reglamento se denominará "colaboradores" a las personas que prestan servicios en la Empresa y que no son representantes de la misma.

La empresa INDUMOT S.A. pondrá a disposición de los colaboradores ejemplares de este Reglamento para su conocimiento, así mismo será responsable de su difusión y entendimiento. Cuando en este Reglamento se mencione al personal o servidores se está refiriendo a los colaboradores en general.

CAPITULO II
DE LOS CONTRATOS INDIVIDUALES DE TRABAJO Y SUS
CARACTERÍSTICAS

ART. 4.-La aplicación del presente Reglamento Interno de Trabajo es para todos los colaboradores de la empresa INDUMOT S.A., incluyendo todos los colaboradores de sus unidades de negocio que están bajo la misma operación, y sujetos al Código del Trabajo.

ART. 5.-Son colaboradores de la empresa INDUMOT S.A., quienes prestan para ella sus servicios lícitos y personales, bajo relación de dependencia y debidamente remunerados.

ART. 6.-Para ser contratado como colaborador por la empresa INDUMOT S.A., deberá reunir previamente los siguientes requisitos:

1. Haber cumplido cuando menos 18 años de edad.
2. Haber cumplido con el servicio militar obligatorio, en caso de estar obligado.
3. Justificar un buen estado de salud.
4. Reunir los requisitos académicos que los cargos técnicos o profesionales exigen. En los demás casos, se necesita tener un nivel de conocimiento aceptable de acuerdo al cargo a desempeñar; y, acorde a las políticas de la empresa.
5. Tener todos los documentos personales en regla.
6. Presentar el certificado actualizado de no tener antecedentes penales.
7. Autorización por escrito de la contratación por parte del Gerente General de la compañía o su representante.

ART.7.-En los contratos de trabajo escritos se deberá especificar las siguientes cláusulas:

1. El cargo del contrato, con determinación genérica de las labores a desempeñar.
2. La remuneración, forma de pago y horario de trabajo, según modalidad que adopte la Empresa.
3. Tiempo de duración del contrato.

4. El sometimiento al Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa, al Reglamento de Seguridad Industrial e Higiene, al Manual de estándares y políticas de la empresa, al régimen disciplinario y a las disposiciones de los superiores jerárquicos y los jefes inmediatos.

Una vez recibida y registrada la referida documentación, todo nuevo colaborador celebrará con la "Empresa" un contrato de trabajo, el cual tendrá necesariamente un período de prueba de 90 días, el mismo que vencido y si ninguna de las partes hubiere notificado la voluntad de darlo por terminado dentro de dicho periodo, este continuara vigente como un contrato a plazo fijo de un año, renovable por un año más.

La empresa también podrá contratar personal eventual, ocasional, por obra cierta o tarea, a destajo, etc., en los términos establecidos en los artículos 16 y 17 del Código de Trabajo. Estos trabajadores también quedarán sujetos a este reglamento interno durante el tiempo que dure su relación temporal de trabajo.

CAPÍTULO III

ART. 8.- HORARIO DE TRABAJO

Art.8.- La jornada ordinaria de trabajo es de cinco días a la semana, con los horarios establecidos por la Empresa, acorde cada área o unidad de negocio. Las áreas comerciales y unidades de soporte atenderán al público 7 días a la semana.

Art.9.- Las horas establecidas en el horario de trabajo dan inicio y término a las labores. En tal virtud, en el lapso comprendido entre las horas, el colaborador estará a disposición de la empresa INDUMOT S.A., cumpliendo con las disposiciones de sus superiores relativas a la función que ejerce dentro de la Empresa.

Art. 10.- Todos los colaboradores de la empresa INDUMOT S.A., deberán asistir con puntualidad a sus labores, conforme los horarios establecidos, prestando mutua cooperación para el mejor desempeño de las mismas.

ART. 11.- HORAS SUPLEMENTARIAS O EXTRAORDINARIAS DE LABOR.- La Empresa no requiere de horas suplementarias o extraordinarias de labor, y de ser orden expresa del jefe inmediato, será por escrito, para que sean aprobadas. Solo en este caso los trabajadores deberán laborar en jornadas que excedan a las ordinarias y el empleados

pagará sus remuneraciones con los recargos previstos en la ley y en los acuerdos válidamente celebrados con la Empresa.

ART. 12.- TRABAJOS EXTRAORDINARIOS, TRABAJOS EN DÍAS DE DESCANSO FORZOSO.- En caso que los colaboradores deban efectuar trabajos extraordinarios y en días de descanso obligatorio o forzoso, también serán pagados con el recargo establecido en la ley y en los acuerdos válidamente celebrados entre las partes.

ART. 13.-FUNCIONES DE CONFIANZA.- Para los efectos de la remuneración, no se considerará como trabajo suplementario o extraordinario el realizado en horas que excedan a la jornada ordinaria, cuando los colaboradores tuviesen funciones de confianza o dirección. Se considerará funciones de confianza las desempeñadas por el Gerente General o quien haga sus veces, las Gerencias de División, Jefaturas de Área, así como los Administradores de Sucursal y demás cargos establecidos en el Art. 58 del Código de Trabajo.

ART. 14.- DESCANSOS.- Para los días de descanso forzoso, se estará a lo que dispone el Código de Trabajo, Arts. 50, 51, con las excepciones contempladas en este Reglamento Interno.

CAPÍTULO IV ASISTENCIA Y VACACIONES

ART. 15.- La asistencia de los colaboradores de la empresa para el desempeño de sus labores en los respectivos lugares de trabajo y dentro de la jornada de trabajo legalmente aprobada es obligatoria, a cuyo efecto deberán registrar su entrada y salida según las normas establecidas por el Departamento de Gestión de Talento Humano.

ART. 16.- El colaborador que estando en el desempeño de sus funciones llegare a necesitar atención médica por enfermedad no profesional deberá informar a su jefe inmediato y solicitar al Departamento de Gestión de Talento Humano el correspondiente aviso de enfermedad para recibir atención en los dispensarios del I.E.S.S.

Es obligación del colaborador presentar al Departamento de Gestión de Talento Humano el informe que compruebe la atención médica recibida, sea por los médicos asignados por la empresa INDUMOT S.A., o del I.E.S.S. En caso de inasistencia por enfermedad no profesional a sus labores de trabajo, deberá informar tal como lo establece el Reglamento Interno, así como el Código de Trabajo.

ART. 17.- Cuando a juicio del médico asignado por la empresa, un colaborador tuviera necesidad de permiso para recibir atención médica enviará el certificado al Departamento de Gestión de Talento Humano, indicando el número de días y horas de salida que requiera para su atención.

Art. 18.- Todo colaborador que por enfermedad no profesional o calamidad doméstica, no pudiere concurrir a sus labores, deberá comunicar el mismo día al Departamento de Gestión del Talento Humano, dentro de los tres primeros días de enfermedad, y del segundo de la calamidad doméstica.

Si el trabajador no comunicare su enfermedad o calamidad doméstica dentro del plazo establecido, se presumirá como no existente para los efectos administrativos y legales, a menos, que hubiere motivo razonable que justifique la imposibilidad del aviso oportuno. En todo caso, se podrá investigar la veracidad de los certificados presentados.

Se considera Calamidad Doméstica:

- a. Fallecimiento del cónyuge o del hombre o la mujer en unión libre, de los familiares del colaborador comprendidos hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, en línea ascendente o descendente.
- b. Accidente del cónyuge o del hombre o mujer en unión libre, padres e hijos del colaborador.
- c. Hechos o situaciones que afecten directa o significativamente los bienes del colaborador y que sean debidamente calificados por su inmediato superior o por el Departamento de Gestión del Talento Humano.

La inasistencia a trabajar por causas no justificadas será sancionada con una multa equivalente a los ingresos percibidos por el colaborador. La multa será equivalente a dos días de remuneración por cada día de ausencia.

La inasistencia injustificada por más de tres días será causal de visto bueno.

Art. 19.- ASISTENCIA Y CONTROL.- La asistencia y control del personal se registrarán por el siguiente procedimiento:

A través de reloj biométrico y/o listas de control de asistencia

Para computar los atrasos se tomará como hora de referencia los horarios establecidos para cada una de las sucursales, luego de la hora fijada para el o los períodos de ingreso del personal, y a criterio del empleador, se descontará de su sueldo el valor equivalente al tiempo no trabajado, o en su caso, recibir las sanciones que establece el presente Reglamento Interno.

Los instrumentos de control de asistencia deberán ser ubicados en lugares visibles y de fácil acceso.

El tiempo de atraso a la hora de entrada y el tiempo de salida antes de la conclusión de la jornada de labores no serán pagadas y les serán descontados de la equivalencia económica tomando en consideración la remuneración básica del trabajador excepto cuando el atraso sea por causas de fuerza mayor y debidamente justificado.

El Departamento de Gestión de Talento Humano, analizará la información relativa a novedades de asistencia y presentará los informes correspondientes y así mismo aplicará las medidas correctivas necesarias.

Adicionalmente cada jefe inmediato reportará las novedades de asistencia del personal a su cargo.

La empresa se reserva el derecho de realizar labores de seguridad para salvaguardar los bienes de la empresa y la integridad física de sus trabajadores, para lo cual revisará y controlará a todas las personas que ingresen o salgan, utilizando métodos convencionales o equipos electrónicos, siempre y cuando estos, no atenten al derecho o a la integridad de las personas.

Los atrasos injustificados por más de 2 ocasiones dentro de una semana serán sancionados con una llamado de atención por escrito, la acumulación de tres llamados de atención por escrito serán causal de visto bueno.

Art. 20.- DE LAS VACACIONES.- Los colaboradores gozarán anualmente de un período de vacaciones conforme lo estipula el Código del Trabajo y leyes que enuncian este derecho.

Art. 21.- CALENDARIO DE VACACIONES.- Los gerentes departamentales elaborarán y estructurarán los cuadros anuales de vacaciones de los colaboradores que laboren en la unidad respectiva y deberán remitirlo al Departamento de Gestión del

Talento Humano para la pre aprobación correspondiente, siendo potestad del Gerente General la aceptación y aprobación final.

Las vacaciones de los colaboradores podrán ser tomadas en un máximo de dos periodos al año.

Art. 22.- La empresa hará conocer anualmente a sus colaboradores, el cuadro de sus vacaciones en cada área.

El colaborador recibirá por liquidación de vacaciones, el cómputo que se describe en el Código de Trabajo.

Art. 23.- Los jefes inmediatos podrán presentar las observaciones al Calendario de Vacaciones, y solamente podrá ser modificado cuando el Gerente General autorice la subrogación de un servidor superior.

Art. 24.- Otras modificaciones al Calendario de Vacaciones las hará el Departamento de Gestión del Talento Humano ha pedido del Jefe de área de conformidad con este reglamento, cuando las necesidades del servicio debidamente justificadas se presenten.

Art. 25.- La comunicación en que conste el pedido de cambio de fecha deberá hacerse con 40 días de anticipación en que normalmente deberá hacerse uso de ellas.

Art. 26.- Con 8 días de anticipación de la fecha señalada en el calendario de vacaciones la Gerencia de Gestión del Talento Humano enviará la autorización de vacaciones al colaborador y a su jefe inmediato.

Art. 27.- Este formulario de autorización de vacaciones será suscrito por el Jefe del Departamento de Gestión del Talento Humano y el Gerente General.

Art. 28.- El interesado y el jefe inmediato dejarán constancia de su conformidad con la modificación antes señalada, el mismo que será devuelto al Departamento de Gestión del Talento Humano para su archivo.

Art. 29.- El colaborador podrá no hacer uso de las vacaciones hasta por tres años consecutivos a fin de acumularlas en el cuarto año, según art. 75 del Código del Trabajo.

Art. 30.- La liquidación para el pago de las vacaciones será practicada conforme lo ha dispuesto el Código de Trabajo.

CAPÍTULO V

DE LAS OBLIGACIONES, PROHIBICIONES Y DERECHOS DEL EMPLEADOR, DE LOS TRABAJADORES Y SUS EFECTOS

Art. 31.- OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR.- Son obligaciones del empleador las consignadas en el artículo 42 del Código del Trabajo y las demás que se le señalan en los distintos ordenamientos legales, las que le impone este Reglamento Interno a continuación:

1. Pagar las remuneraciones que correspondan a los colaboradores en los términos del contrato de trabajo y de acuerdo a las normas del Código de Trabajo. El pago de las remuneraciones de los colaboradores se realizara hasta el 5 de cada mes, en caso de colaboradores que perciban comisiones la fecha máxima de pago será el 20 de cada mes.
2. Cumplir a cabalidad las obligaciones patronales para con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a fin de que los colaboradores puedan gozar a plenitud de todas las prestaciones de dicha entidad social.
3. Atender los requerimientos de índole laboral de los colaboradores y establecer, para cada caso, las soluciones que aparezcan más justas y apegadas a derecho;
4. Respaldar el mejoramiento económico, social y moral de todos los colaboradores.
5. Guardar las debidas consideraciones, cortesía y buen trato a todos los colaboradores.
6. Estimular a los colaboradores que se distingan en el cumplimiento de sus funciones, procurando su ascenso y una mayor participación en las actividades de la Empresa.
7. Fomentar la capacitación y entrenamiento continuo de los colaboradores.
8. Llevar un registro de los colaboradores en el que conste el nombre, domicilio, fecha de entrada y salida.
9. Conceder a todos los colaboradores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio.
10. Sujetarse a las estipulaciones del Reglamento Interno legalmente aprobado.

Art. 32.- PROHIBICIONES AL EMPLEADOR.- En cuanto a las prohibiciones al empleador se estará a lo que para estos particulares dispone el Código del Trabajo, en especial las establecidas en el artículo 44 y el presente Reglamento Interno.

1. Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento Interno, legalmente aprobado;
2. Retener más de diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;
3. Exigir o aceptar del colaboradores dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;
4. Cobrar al colaborador interés, sea cual fuere, por los valores anticipados de su remuneración;
5. Imponer colectas o suscripciones entre colaboradores;
6. Hacer propaganda política o religiosa entre los colaboradores;
7. Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o sucursales de la Empresa, y, a la revisión de la documentación referente a los Colaboradores;

ART. 33.- DERECHOS DEL EMPLEADOR.- A más de las facultades establecidas en el Código del Trabajo y demás normas pertinentes, la Empresa INDUMOT S.A., tendrá, respecto de los colaboradores que prestan servicio en las oficinas, instalaciones y sucursales a su cargo, los siguientes derechos:

La facultad para determinar la capacidad y la idoneidad de cualquier colaborador para el puesto o tarea para la cual ha sido contratado, así como, la de apreciar sus méritos y decidir su promoción o la mejor de su remuneración.

Por requerimientos del servicio o ha pedido del cliente, la Empresa podrá cambiar el lugar de trabajo, horario y turnos de su personal, previo acuerdo con el trabajador.

La Empresa precautelando sus intereses, así como, el de sus clientes y colaboradores, podrá tomar las medidas preventivas que considere necesarias para asegurar la correcta prestación de sus servicios;

La Empresa ante los daños, pérdidas, delitos y cuasidelitos que se presenten debido al mal uso de los bienes o incorrecta aplicación de procedimientos, establecerá las responsabilidades correspondientes para los fines de ley;

Programar, previo acuerdo con los colaboradores, las horas de trabajo, turnos y horarios de labor, así como, los sitios de trabajo y rotación de funciones, con el consentimiento del trabajador, sin que ello implique el cambio de remuneración, ocupación o labor; previa aprobación por parte de la Dirección Regional del Trabajo.

Aplicar e introducir nuevos métodos, sistemas, procedimientos para mejorar el servicio y rendimiento de los colaboradores;

Designar la función, labor o servicio y señalar a los colaboradores que las han de desempeñar, en los términos establecidos en el respectivo contrato de trabajo; y,

Entrenar a nuevos colaboradores y mejorar su especialización a otros que laboren en las oficinas;

Art. 34.- OBLIGACIONES DE LOS COLABORADORES.- Son obligaciones de los colaboradores las consignas en el Código del Trabajo, de éstas particularidades las señaladas en el artículo 45, como las que establecen en este Reglamento Interno, siendo entre otras las siguientes:

1. Acatar las leyes, reglamentos, políticas, normas, técnicas, manuales, instructivos y demás disposiciones vigentes relacionados con la empresa.
2. Desempeñar las funciones del puesto con eficiencia y eficacia.
3. Hacer uso del reloj biométrico o los registros manuales para el ingreso y/o salida.
4. Asistir con puntualidad y realizar los cursos o seminarios los cuales son requeridos y solicitados por su empleador.
5. Laborar con eficacia y eficiencia en materia del contrato de trabajo o en las funciones encomendados. Cualquier disminución comprobada o intencional, del rendimiento efectivo, constituirá una falta que dará motivo a una amonestación escrita. En caso de reincidencia, la Empresa podrá dar por terminadas las relaciones de trabajo por ineptitud manifiesta del trabajador respecto de la ocupación o

labor para la cual se comprometió (art. 172, numeral 5, C.T.), sujetándose al trámite administrativo de visto bueno ante el Inspector del Trabajo competente.

6. Guardar reserva de datos e información confidencial sobre la empresa INDUMOT S.A., cuya elaboración realiza directa o indirectamente o de aquellos que tenga conocimiento en razón de su trabajo; tanto en el desempeño del trabajo como en el cese del mismo.
7. Sujetarse y observar estrictamente las medidas de seguridad y preventivas que imponga la Empresa, contenidas en el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial.
8. Abstenerse de todo cuanto pueda poner en peligro su propia seguridad, y la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como la de equipos, maquinarias, herramientas e instalaciones, etc.
9. Restituir los equipos, materiales y herramientas no utilizadas y conservar en buen estado los vehículos, las maquinarias, instrumentos y útiles de trabajo, salvo el deterioro ocasionado por el uso natural de los objetos, por fuerza mayor o por caso fortuito.
10. Comunicar al jefe inmediato superior sobre daños en las maquinarias, herramientas, útiles encomendadas a su operación, utilización, cargo o custodia.
11. Comunicar de manera obligatoria cuando por causas justas faltare al trabajo.
12. Observar las leyes, reglamentos vigentes de ética profesional, cuando se tratare de un profesional.
13. Observar lealtad, consideración y respeto para con sus superiores, compañeros y subalternos.
14. Subordinar el interés personal o particular en beneficio colectivo.
15. Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos.
16. Mantener dignidad en el desempeño de su puesto de tal manera que no ofenda el orden y moral.

17. Mantener en forma permanente en sus relaciones con el público, la categoría y consideración debidas.
18. Mantener cuidadosamente su presentación personal, acorde a los estándares de la Empresa.
19. Llevar a conocimiento de sus superiores los hechos que puedan causar daño a la empresa, sus instalaciones, maquinarias, equipos, etc., o sus miembros.
20. Guardar escrupulosamente los secretos técnicos o comerciales a cuya elaboración y prestación, concurren directa o indirectamente, o de los que tenga conocimiento en razón del trabajo que ejecuta; tanto en el desempeño del trabajo como en el cese del mismo.
21. Promover y sugerir el mejoramiento de los programas, procedimientos y sistemas de trabajo.
22. Asistir a sus labores con el uniforme de trabajo, si le fuere proporcionado por la empresa, caso contrario solo deberán utilizar ropa semiformal.
23. Orientar a los nuevos trabajadores sobre las normas, sistemas y procedimientos de trabajo en la forma más abierta y profesional posible.
24. Formular las observaciones, reclamos, solicitudes o sugerencias a que haya lugar, cumpliendo el respectivo órgano regular.
25. Someterse a los exámenes médicos, psicológicos, visuales que la empresa ordene.
26. Prestar toda la colaboración posible en caso de siniestro o riesgo inmediato, que afecte o amenace a las personas o bienes de la empresa.
27. Cuidar de que no se desperdicie el material que recibe para su trabajo o devolver lo que no empleare.
28. Mantener los bienes en perfecto orden, así como los documentos, correspondencia, archivos, libros y demás pertenencias de la Empresa, manejados por los empleados respectivos.

29. Dar aviso a su inmediato superior, al Departamento de Gestión del Talento Humano o cualquiera de las Gerencias, cuando cualquier trabajador de la empresa este cometiendo actos irregulares, ilegales o inmorales.
30. Los choferes o encargados de los vehículos que no están de servicio, deberán mantener dichos automotores solo en los lugares autorizados por la empresa.
31. Tratándose de los trabajadores de los distintos locales y oficinas, deben dar inmediato aviso a sus respectivos jefes, personalmente o por teléfono, de todo daño o novedad que se produzca, especialmente cuando adviertan algo que pueda ocasionar accidentes a personas o propiedades, interrupciones o deficiencias en los servicios de la Empresa.
32. El incumplimiento de cualquiera de estas obligaciones, así como, de las establecidas en el Código del Trabajo o el incurrir en las conductas prohibidas por el Art. 46 del citado cuerpo legal, será motivo suficiente, de acuerdo con la gravedad de la falta, para imponer las sanciones y / o previstos en el Código de Trabajo, y en este cuerpo normativo.

Art. 35.- DE LAS PROHIBICIONES.- Prohíbese a los colaboradores de la empresa INDUMOT S.A.

1. Abandonar injustificadamente el trabajo, suspender sus labores sin autorización superior, o renunciar al puesto sin previo aviso de días calendarios.
2. Desacatar o desobedecer las órdenes, normas e instrucciones dadas por los representantes de la Empresa, sus empleadores, o sus jefes inmediatos durante las horas de trabajo, siempre que las mismas tengan que ver con el objeto normal de sus labores. El trabajador que sin justificación alguna no acatare las órdenes de trabajo emanadas de los superiores, será sancionado con una multa de hasta el 10% de su remuneración. Si el desacato fuere grave, será causal suficiente para solicitar el visto bueno, ante el Inspector del Trabajo competente.
3. Ingreso al centro de trabajo fuera de su horario, a menos que tenga autorización de los representantes de la Empresa, El trabajador no podrá permanecer en las instalaciones de la Empresa, en las horas que no sean laborales, salvo cuando se encuentren prestando servicios en horas suplementarias o extraordinarias debidamente autorizadas.

4. Ejercer actividades ajenas a las funciones de su puesto de trabajo, durante su horario de labor.
5. Redactar o negar injustamente el trámite o despacho del asunto o la prestación del servicio al que está obligado de acuerdo con las funciones de su puesto.
6. Ordenar la asistencia a actos públicos de respaldo político de cualquier naturaleza, o utilizar con este fin los vehículos u otros bienes de la empresa.
7. Usar de la autoridad que le contiene el puesto para coartar la libertad del sufragio u otras garantías constitucionales.
8. Ejercer actividades electorales en uso de sus funciones o aprovechándose de ellas.
9. Obtener directa o indirectamente o por interpuesta persona contratos para la realización de obras, entrega de suministros o la prestación de servicios para o con la empresa.
10. Solicitar regalos o contribuciones para sí o para sus superiores, o recibirlos de sus subalternos.
11. Hacer declaraciones a la prensa sobre actividades de la empresa sin autorización expresa.
12. Desprestigiar o desacreditar a la empresa, funcionarios, empleados o compañeros en general.
13. Obstaculizar el buen funcionamiento de la empresa.
14. Divulgar datos confidenciales de la empresa.
15. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de drogas o estupefacientes
16. Ingerir bebidas alcohólicas dentro de los perímetros de la empresa.
17. Portar armas en los lugares de trabajo sin autorización del representante de la empresa y de las autoridades respectivas.
18. Dedicarse a otras actividades que no tengan relación con el trabajo como, juegos de azar, juegos de vídeo o computación, redes sociales, etc.

19. Propagar rumores falsos que afecten al buen nombre de la Empresa, de sus funcionarios o de sus trabajadores o que produzcan inquietud entre estos.
20. Hacer, fomentar o participar en escándalos dentro de las instalaciones de la empresa o lugares cercanos a éste en un radio no menor de 50 metros cuadrados.
21. Encargar a otra persona la realización del trabajo que se le ha confiado, salvo autorización de sus superiores.
22. Fumar en aquellos lugares no autorizados o en que haya riesgo de incendio o explosión
23. Atender a aceptar visitas en las dependencias de la Empresa, especialmente en horas de labores, salvo casos autorizados por sus superiores.
24. Alterar, borrar o rectificar las tarjetas de asistencia, pago de salarios, horas extras, trabajos suplementarios y extraordinarios, marcar la tarjeta de otro trabajador o cualquier otro documento elaborado por la empresa.
25. Causar daños de cualquier naturaleza a las pertenencias, edificios, maquinarias, equipos e instalaciones de la Empresa.
26. Cometer actos que signifiquen abuso de confianza o fraude.
27. Ocultar información para evitar que se recaude ingresos para la empresa.
28. Disponer de materiales de la empresa en trabajos particulares.
29. Suspender su trabajo para formar grupos o tertulias con otros compañeros
30. Colocar o difundir escritos injuriosos o agredir a sus superiores o a sus compañeros de trabajo de palabra u obra.
31. Practicar juegos bruscos o utilizar lenguaje soez durante las horas de trabajo o fuera de ellas, en el lugar de labores u otras dependencias de la empresa.
32. Recibir remuneraciones, dádivas, comisiones u obsequios de cualquier naturaleza, mientras efectúan actividades por las que paga la empresa, o tratar de valerse de su posición para

obtener contratos o ventajas en negociaciones extrañas a sus funciones, salvo previa autorización del departamento de Recursos Humanos.

33. Introducir literatura pornográfica, política, subversiva, antipatriótica o lesiva a los intereses de la empresa, reservándose la empresa, el derecho para retirar dicha literatura.
34. Dormirse durante las horas laborales.
35. Usar formularios o documentos propios de la empresa, o tomarlos como patrón para su reproducción en beneficio propio o de otras personas naturales o jurídicas.
36. Permitir el ingreso de personas extrañas a las dependencias o vehículos de la empresa, salvo previa autorización del jefe de inmediato superior.
37. Permitir el uso de las oficinas o los bienes de propiedad de la empresa a personas extrañas de la empresa.
38. Rehusar el cumplimiento o atentatoria contra la buena marcha de la empresa, mediante aseveraciones falsas o injuriosas contra la administración de la misma, contra sus representantes o jefes, o contra los compañeros de trabajo.
39. Ejercer labor disociadora o atentatoria contra la buena marcha de la Empresa, mediante aseveraciones falsas o injuriosas contra la administración de la misma, contra sus representantes o jefes, o contra los compañeros de trabajo.
40. Colocar en los sitios o medios de trabajo, rótulos, escritos o leyendas que contengan frases injuriosas, despectivas o de algún modo adversas a la Empresa, sus representantes o sus trabajadores.
41. Anotar datos falsos en informes, reportes, etc.
42. Conducir en los vehículos de la Empresa, sin expresa autorización del Jefe del Departamento respectivo, a personas extrañas a aquella salvo que se trate de agentes de policía o de tránsito que demanden ayuda.
43. Manejar los vehículos de la Empresa bajo influencia de tóxicos o bebidas alcohólicas, o infringiendo los reglamentos de

tránsito; y sin autorización previa otorgada por su jefe inmediato o con la autorización de la Gerencia Administrativa.

44. Manejar los vehículos fuera de los horarios de trabajo, menos en los casos de fuerza mayor o por caso fortuito.
45. Ocasionar algún daño grave a los vehículos de la Empresa, por falta de previsión en su mantenimiento, conducción o cuidado.
46. Romper, alterar o suprimir las instrucciones, avisos, circulares o boletines colocados por la Empresa en los tableros de información.
47. Utilizar los teléfonos, faxes, radios comunicadores, autos y demás bienes de la empresa, para asuntos personales o de terceros ajenos a la empresa.
48. Utilizar la dirección de correos electrónicos, en asuntos que no se relacionen con el trabajo, los cuales han sido otorgados como herramienta de trabajo, con el único y exclusivo propósito de facilitar la comunicación de los trabajadores para asuntos relativos al cumplimiento de las tareas o funciones para las cuales han sido contratados.
49. Hacer competencia a la empresa, comprando, vendiendo, reparando, comercialización, etc., cualquiera de los productos, equipos, maquinarias, etc., que sean propios de la actividad comercial de la empresa.
50. Acceso a páginas de internet, redes sociales, salones de charla virtual en horario de oficina para asuntos diferentes a los de su trabajo diario.

Art. 36.- Estas prohibiciones a los colaboradores se entienden sin perjuicio de las señaladas en el artículo 46 del Código de Trabajo y otros ordenamientos legales para los trabajadores en general; las mismas que de ser el caso servirán como causales para realizar el Visto Bueno, previo el trámite de ley.

Sin perjuicio de las acciones que el Código de Trabajo faculta a la compañía, las prohibiciones de serán sancionadas con una multa de hasta el 10% del valor de la remuneraciones y una amonestación por escrito que formará parte del expediente del colaborador.

Las multas serán fijadas por Gerencia General.

Art. 37.- DERECHOS DE LOS COLABORADORES.- Todos los colaboradores que presten servicios en las oficinas o sucursales a cargo de la Empresa, a más de los establecidos en las leyes y reglamentos, gozarán de los siguientes derechos:

1. A la permanencia en el trabajo, de acuerdo a las normas legales en vigencia y de conformidad al contrato de trabajo suscrito, así como, considerando la temporalidad o transitoriedad de las actividades que, en ciertas áreas, ejecuta la Empresa, al igual que las circunstancias relacionadas con la terminación o culminación del servicio o labor que ejecute para la empresa.
2. A percibir, a cambio de la prestación de sus servicios, las remuneraciones correspondientes, de acuerdo con la ley y los contratos de trabajo.
3. A ser promovido o ascendido, cuando se desempeñen con eficiencia, profesionalismo y a criterio de la Empresa cumplan con los requisitos respectivos.
4. A tomar parte en los programas de adiestramiento y capacitación, de conformidad con las disposiciones pertinentes.
5. Para el personal femenino, a recibir su uniforme de trabajo, una vez que hayan superado por lo menos tres meses de trabajo continuo dentro de las instalaciones u oficinas, así como, los implementos de seguridad industrial, de acuerdo con la actividad que desempeña.
6. Todo colaborador tiene derecho a presentar reclamos con relación al trabajo o sanciones impuestas en su contra por el Empleador. Para ello deberá primeramente elevar su queja ante el departamento de Recursos Humanos, en caso de que no fuere atendido o la solución dada no satisfaga sus aspiraciones, podrá presentar el reclamo ante el Representante Legal de la Empresa. Esta consulta o reclamación deberán ceñirse estrictamente a lo que dispone el Código de Trabajo en vigencia.
7. En caso de alguna duda respecto de la aplicación del presente reglamento o falta de alguna disposición expresa sobre un punto no considerado, la Empresa y sus trabajadores se atenderán a las Regulaciones del Código de Trabajo; y,

8. A utilizar las licencias y permisos, de acuerdo con lo prescrito en este Reglamento.

Art. 38.- DE LAS REMUNERACIONES.- Las remuneraciones que pague la empleadora a sus colaboradores se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales generales o sectoriales, según el caso. Las remuneraciones de los empleados se pagaran mensualmente, no obstante que para efectos del pago de ellas se considera un mes calendario de treinta días por tratarse de labores continuas.

Los pagos deberán efectuarse en moneda de curso legal, mediante deposito en efectivo en el banco, debiendo los colaboradores suscribir los roles de pago, se les entregará el comprobante individual de la liquidación de sus haberes, constar en el mismo el valor total a recibir, incluidos los beneficios a que tiene derecho, con sus descuentos correspondientes.

Cuando la empleadora pague sus remuneraciones a sus trabajadores estos deberán constatar lo que reciben y los conceptos por los que se les paga, firmando el respectivo comprobante o documento que contenga la liquidación, cuya copia deberá entregarse a los empleados, que deberá ser pormenorizado.

Art. 39.- ANTICIPOS, PRESTAMOS.- La empresa podrá en caso de urgencia y necesidad de los colaboradores hacerles anticipos a sus remuneraciones, dentro del periodo mensual de labores, estos no podrán exceder de una remuneración mensual, que será descontada en la forma señalada en el artículo 90 del código de trabajo. Se podrán conceder anticipos al colaborador que tenga más de tres meses con relación de dependencia con la Empresa, según la política establecida para estos efectos. De igual forma se podrá conceder préstamos por parte de la empresa, previo el cumplimiento de requisitos establecidos, y bajo las condiciones que imponga la empresa, sujetas a la ley, para lo cual habrá el consentimiento y conocimiento pleno por parte del empleado.

Art. 40.- LIQUIDACIÓN POR TERMINACIÓN DE TRABAJO.- Cuando un contrato de trabajo termine, por cualquier causa, se liquidará y pagará al trabajador todas las prestaciones y derechos que le correspondan hasta la fecha, descontándose lo que el trabajador adeude a la Empresa, por concepto de préstamos, compras o cualquier tipo de faltante que este bajo su responsabilidad, siempre y cuando sea debidamente comprobado.

CAPITULO VII
DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO DE LAS SANCIONES

Art. 41.- DISPOSICIONES GENERALES.- El incumplimiento al presente Reglamento Interno por parte de los colaboradores será sancionado según la gravedad, con amonestaciones escritas, multas o terminación de contrato, de acuerdo a lo señalado en los artículos que siguen.

Art. 42.- CLASE DE FALTAS Y SANCIONES.- Para efectos de aplicación de sanciones el incumplimiento o violación al Reglamento Interno constituyen faltas, las mismas que se dividen en

- a. FALTAS LEVES
- b. FALTAS GRAVES.

Las FALTAS LEVES se sancionarán con amonestación escrita o con multas.

Cuando las faltas leves fueren cometidas por primera vez serán sancionadas con amonestación escrita y cuando se comete cualquier falta leve por segunda vez en un mismo periodo mensual de labor, se sancionará al trabajador con multa equivalente al diez por ciento de su remuneración diaria, sin perjuicio de lo dispuesto en el Reglamento Interno.

Las FALTAS GRAVES se sancionarán con la terminación del contrato de trabajo, previo tramite de visto bueno ante Autoridad Laboral, Inspector del Trabajo.

Art. 43.- DE LAS FALTAS LEVES.- Constituyen faltas leves:

- 1) La falta de puntualidad en la hora de entrada o salida en el trabajo, no acatando el horario señalado por la empresa, conforme los artículos de este Reglamento. Se considera la falta de puntualidad, el hecho de presentarse al trabajo, después de la hora de inicio de la respectiva jornada; y en caso de salida o terminación de la jornada, cuando abandone el trabajo antes de la hora señalada para la conclusión de la misma.
- 2) En caso de salida antes de la conclusión de la jornada, sin autorización de la empleadora o de sus representantes, dará lugar a una multa al trabajador.

- 3) Abandonar el trabajo. Existe abandono del trabajo cuando laborando en la empresa el trabajador, sin autorización superior sale de ella y no regresa a continuar su trabajo.
- 4) Cualquier trasgresión al Código del Trabajo o al Reglamento Interno, en lo concerniente a las obligaciones o prohibiciones de los trabajadores que no constituyan faltas graves, según este Reglamento.

Art. 44.- DE LAS FALTAS GRAVES.- Se consideran faltas graves:

- 1) No acatar el colaborador las disposiciones, regulaciones, instrucciones, sean ordenes sobre las conclusiones o modalidades de trabajo que dispongan la empleadora o su representante o este Reglamento Interno.
- 2) Incumplir todas las obligaciones señaladas en artículo 34 del presente Reglamento.
- 3) Violar o no respetar todas las prohibiciones señaladas en el artículo 35 del presente Reglamento.
- 4) Crear rumores, insultos o falta de respeto para sus compañeros o superiores.
- 5) Cualquiera de los casos señalados en art. 172 del Código de Trabajo, como causas por las que la Empleadora puede dar por terminado el contrato de trabajo.

Art. 45.- SANCIÓN POR CONDUCTA PARTICULAR: Si un trabajador de la empresa INDUMOT S.A., hubiere cometido una infracción, por la cual hubiese sido llamado a juicio o condenado con sentencia ejecutoriada, la Empresa se reserva el derecho de terminar las relaciones de trabajo, previo el trámite del respectivo visto bueno.

CAPITULO VIII INFORMES DE GERENCIA

Art. 46.- INFORMES DE ACTIVIDADES.- Los Gerentes y Jefes Departamentales, están en la obligación de pasar un informe con la periodicidad que el Gerente establezca, sobre el desempeño de sus cargos, tareas realizadas y novedades que cada una de las secciones, departamentos o estructuras que sean de responsabilidad de cada uno de ellos.

La empresa se compromete a colocar un ejemplar de este Reglamento interno en un lugar visible dentro de las dependencias, y a entregar a cada uno de sus colaboradores un ejemplar del mismo para su conocimiento y divulgación.

CAPITULO IX
DISPOSICIONES FINALES

Art. 47.- Sera obligación de las representantes, jefes departamentales, encargados de sección o supervisores de área de la Empresa, velar por el cumplimiento del presente Reglamento, así como, informar a la administración de la Empresa, las violaciones del mismo. De no hacerlo serán sancionados.

Art. 48.- En todo cuanto no estuviere señalado en el presente Reglamento Interno de Trabajo, se estará a lo determinado en el Código de Trabajo y más disposiciones legales que se dicten en materia laboral.

Art. 49.- MODIFICACIONES REFORMAS: La Empresa se reserva el derecho de presentar modificaciones o reformas al presente reglamento, a la aprobación del Director Regional del Trabajo, cuando así se estime necesario y conveniente.

En caso de omisión, duda o contradicción en el presente reglamento, el mismo se sujetara a las disposiciones del Código de Trabajo y los contratos individuales.

ECONOMISTA. CARLOS MOREJON
GERENTE GENERAL.
INDUMOT S.A.

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay,

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión realizada el 14 de enero de 2016, conoció la solicitud presentada por la Junta Académica de la escuela de Contabilidad Superior, respecto a la rectificación en el título del Diseño de trabajo de titulación presentado por el estudiante **DAVID TEODORO AGUIRRE GUAMAN**, con código 44840, denominada: “Auditoría de Gestión al proceso de selección del Area Comercial del departamento de Talento Humano de Indumot S.A. Cuenca 2014” y que fue aprobado en la sesión de Consejo de Facultad de fecha 22 de diciembre de 2015, debiendo constar como “Auditoría de Gestión al Talento Humano en el área Comercial de la empresa INDUMOT S.A., de Enero a Junio de 2015”. El Consejo de Facultad, resuelve autorizar la rectificación del tema del trabajo de titulación como: “**Auditoría de Gestión al Talento Humano en el área Comercial de la empresa INDUMOT S.A., de Enero a Junio de 2015**”; igualmente resuelve se rectifique el tema en las actas de sustentación del diseño.

Cuenca, 15 de enero de 2016

Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración

rcr.-



Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay,

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 22 de diciembre de 2015, conoció la petición del(a)(os)(as) estudiante(s) **DAVID TEODORO AGUIRRE GUAMAN** con código(s) 44840 registrado(s)(as) en la Unidad de Titulación Especial, quien(es) denuncia(n) su trabajo de titulación denominado: **“Auditoría de Gestión al proceso de selección del Area Comercial del departamento de Talento Humano de Indumot S.A. Cuenca 2014”** y presentado como requisito previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.-El Consejo de Facultad acoge el informe de la Junta Académica y aprueba la denuncia. Designa como Director(a) al(a) Econ. María Eugenia Elizalde Raad y como miembro del Tribunal Examinador al(a) Ing. Humberto Jaramillo Granda. De acuerdo al cronograma de la Unidad de Titulación, el(a)(as)(os) peticionario(s)(a)(as) para desarrollar y presentar su trabajo de titulación tiene(n) un plazo hasta el 15 de abril de 2016, debiendo realizar dos sustentaciones parciales del trabajo en las semanas del 18 al 22 de enero y del 14 al 18 de marzo de 2016 en su orden.

Cuenca, 23 de diciembre de 2016

Dra. Jenny Ríos Coello
**Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración**



rcr.-

CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de Administración de Empresas, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: "**AUDITORIA DE GESTIÓN AL PROCESO DE SELECCIÓN DEL ÁREA COMERCIAL DEL DEPARTAMENTO DE TELENTO HUMANO DE INDUMOT S.A. CUENCA 2014**", presentado por el(a)(os) estudiante(s) DAVID TEODORO AGUIRRE GUAMAN, con código 44840, previa a la obtención del grado de Ingeniero(s)(a) en Contabilidad y Auditoría, para el lunes, 07/12/2015 desde las 09:00 - 09:30.

Cuenca, 30 diciembre de 2015



Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad

Econ. María Eugenia Elizalde R.



Ing. Humberto Jaramillo G.



ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 **Nombre del estudiante:** DAVID TEODORO AGUIRRE GUAMAN
Código: 44840
- 1.2 **Director sugerido:** Econ. María Eugenia Elizalde Raad
- 1.3 **Codirector (opcional):** _____
- 1.4 **Tribunal** Ing. Humberto Jaramillo Granda
- 1.5 **Título propuesto:** ***“AUDITORIA DE GESTIÓN AL PROCESO DE SELECCIÓN DEL ÁREA COMERCIAL DEL DEPARTAMENTO DE TELENTO HUMANO DE INDUMOT S.A. CUENCA 2014”.***
- 1.6 **Resolución:**

1.6.1 Aceptado sin modificaciones

1.6.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

1.6.3 Responsable de dar seguimiento a las modificaciones:

No aceptado

• Justificación:

Tribunal

.....

Econ. María Eugenia Elizalde Raad

.....

Ing. Humberto Jaramillo Granda

.....

Sr. David Teodoro Aguirre Guamán

.....

Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de Facultad

Fecha de sustentación: Lunes, 07/12/2015, desde las 09:00 - 09:30.



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1 Nombre del estudiante: DAVID TEODORO AGUIRRE GUAMAN

Código 44840

1.2 Director sugerido: Econ. María Eugenia Elizalde Raad

1.3 Codirector (opcional):

1.4 Título propuesto: " AUDITORIA DE GESTIÓN AL PROCESO DE SELECCIÓN DEL ÁREA COMERCIAL DEL DEPARTAMENTO DE TELENTO HUMANO DE INDUMOT S.A. CUENCA 2014"

1.5 Revisores (tribunal): Ing. Humberto Jaramillo Granda

1.6 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	/			
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	/			
3. ¿Es conciso?	/			
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	/			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	/			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	/			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	/			
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/			
Hipótesis (opcional)				
10. ¿Se expresa de forma clara?	/			
11. ¿Es factible de verificación?	/			
Objetivo general				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	/			



1. Protocolo/Rúbrica

13.¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/			
Objetivos específicos				
14.¿Concuerdan con el objetivo general?	/			
15.¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/			
Metodología				
16.¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/			
17.¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/			
18.¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/			
19.¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	/			
Resultados esperados				
20.¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/			
21.¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/			
22.¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/			
23.¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/			
Supuestos y riesgos				
24.¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	/			
25.¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	/			
Presupuesto				
26.¿El presupuesto es razonable?	/			
27.¿Se consideran los rubros más relevantes?	/			
Cronograma				
28.¿Los plazos para las actividades son realistas?	/			
Referencias				
29.¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	/			
Expresión escrita				
30.¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	/			



2. Protocolo/Rúbrica

(*) Breve justificación, explicación o recomendación.

- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

.....

.....

.....


Econ. María Eugenia Elizalde R.

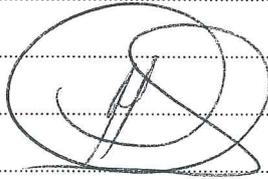

Ing. Humberto Jaramillo G.

DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

CERTIFICA:

Que, el Señor **AGUIRRE GUAMAN DAVID TEODORO**, con código **44840**, luego de
aprobar todas las asignaturas del pensum de la Carrera de Contabilidad Superior, egresó de
la Facultad el 13 de Marzo de 2013.

Cuenca, 02 de Diciembre de 2015



Derecho No. **0132001**

mjmr.-

Cuenca, 03 Diciembre de 2015

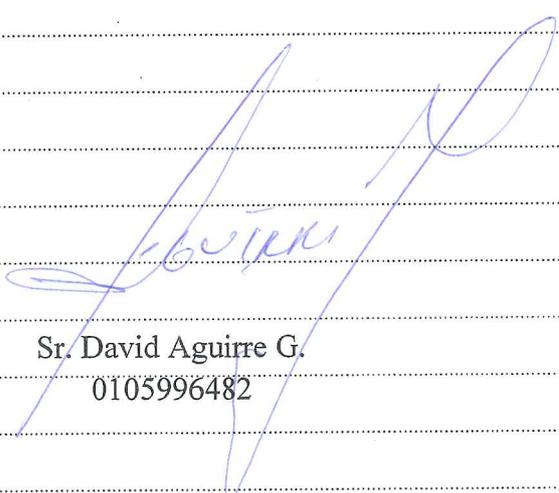
Señor Ingeniero
Xavier Ortega
Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo por medio del presente, Yo David Teodoro Aguirre Guamán con código de estudiante ua044840, egresado de la carrera de Contabilidad Superior, de la Facultad de Ciencias de la Administración, me dirijo a usted para solicitarle de la manera más comedida, se sirva autorizar el desarrollo de mi diseño de tesis denominada "AUDITORIA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO EN EL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA INDUMOT S.A. DE ENERO A JUNIO DE 2015".

Por la atención favorable al presente, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,


Sr. David Aguirre G.
0105996482



Cuenca, 2 Diciembre de 2015

Señor Ingeniero
Xavier Ortega
Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración
Universidad del Azuay
Ciudad

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo, por medio del presente me permito comunicarle que la solicitud presentada por el Sr. David Aguirre G. con C.I. 0105996482, estudiante de la facultad de Ciencias de la Administración que Usted dirige, ha sido aceptada y estaremos gustosos en proporcionarle toda la información que requiera para la realización del proyecto propuesto, ya que será de gran ayuda para el mejoramiento de los procesos de nuestra empresa.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente

Ing. Paúl Velastegui.
Gerente Administrativo Financiero
INDUMOT S.A.



MATRIZ

Dirección: Primera Transversal y Octavio Chacón

Telf.: (593 7) 2806 503 / 2862 698 / 2807 218 / 2863 958 / 2807 026 / 2802 709

INDUMOT S.A.

www.honda.com.ec

Cuenca, 03 de Diciembre de 2015.

Señor Ingeniero;

Xavier Ortega Vásquez.

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Su Despacho.-

De mis consideraciones:

Para su conocimiento y demás fines, me permito informar a usted que, luego de haber revisado el diseño de tesis "AUDITORIA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO EN EL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA INDUMOT S.A.", para el periodo ENERO A JUNIO DE 2015; presentado por el Señor Egresado de la Escuela de Contabilidad Superior: David Teodoro Aguirre Guamán con código de estudiante ua044840, se observa lo siguiente:

- El diseño propone efectuar una "AUDITORIA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO EN EL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA INDUMOT S.A.", para el periodo comprendido entre ENERO A JUNIO DE 2015.
- El estudio es de suma importancia para la empresa ya que permitirá evaluar las actividades del área comercial y las falencias dentro del proceso de contratación, permanencia y desvinculación de talento humano en el área comercial, además aportar información necesaria para la toma de decisiones gerenciales
- El diseño guarda coherencia técnica, teórica y metodológica de acuerdo a la Guía técnica.

Por lo expuesto, emito informe favorable y recomiendo su aprobación.

Atentamente;


Eco. María Eugenia Elizalde Raad.
DOCENTE - TUTOR



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

**“AUDITORIA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO EN EL ÁREA COMERCIAL
DE LA EMPRESA INDUMOT S.A. DE ENERO A JUNIO DE 2015”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

AUTOR:

DAVID TEODORO AGUIRRE GUAMÁN

TUTOR SUGERIDO:

ECO. MARÍA EUGENIA ELIZALDE RAAD.

CUENCA-ECUADOR

2015

1. DATOS GENERALES

1.1 Nombre del Estudiante: David Teodoro Aguirre Guamán.

1.1.1 Código: ua44840

1.1.2 Teléfono Celular: 0992827184

1.1.3 Correo electrónico:

1.1.3.1 ua044840@uazuay.edu.ec

1.1.3.2 david.aguirre1103@gmail.com

1.2 Director Sugerido: María Eugenia Elizalde.

1.2.1 Teléfono Celular: 0995141131

1.2.2 Correo electrónico: mariu@uazuay.edu.ec

1.3 Co-director sugerido:

1.3.1 Teléfono Celular:

1.3.2 Correo electrónico:

1.4 Asesor metodológico: María Augusta Iturralde Aguilar.

1.5 Tribunal designado:

1.5.1 Ing. Humberto Jaramillo Granda.

1.5.2

1.5.3

1.6 Aprobación:

1.7 Línea de Investigación de la carrera: Gestión financiera y Auditoría.

1.7.1 Código UNESCO: 5311.02

1.7.2 Tipo de trabajo. _ El presente trabajo de titulación, pertenece al grupo de Auditoría de Gestión, el cual se enfocará en las actividades que realiza el personal del área comercial y a su vez recomendará mejoras en los procedimientos de selección, permanencia y desvinculación de talento humano del área comercial de la empresa INDUMOT S.A.

1.8 Área de estudio:

- Auditoría de gestión I
- Auditoría de gestión II
- Metodología de la investigación

1.9 Título Propuesto: "AUDITORIA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO EN EL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA INDUMOT S.A. DE ENERO A JUNIO DE 2015"

1.10 Estado del Proyecto:

El examen de auditoría que planteamos aplicar en la empresa INDUMOT S.A. es nuevo e interdisciplinario, puesto que dicha empresa no posee procesos definidos para la selección, permanencia y desvinculación del talento humano en el área comercial, razón por la cual es un trabajo que le servirá a la Institución para la mejora de sus operaciones que se evaluará en el resultado de sus ventas, concretamente.

La ejecución de la tesis previa la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay, plantea evaluar las actividades del área comercial y las falencias dentro del proceso de contratación, permanencia y desvinculación de talento humano en el área comercial, además aportar información necesaria para la toma de decisiones gerenciales y determinar si los procesos existentes los realizan cumpliendo los principios de eficiencia, eficacia y calidad en el servicio a más de los cumplimientos legales.

2. CONTENIDO

2.1 Motivación de la investigación:

La motivación para llevar a cabo este tema parte de la necesidad de la empresa INDUMOT S.A. pues no cuentan con procesos definidos para la evaluación de las actividades y de la selección del talento humano para el área comercial, pues dentro de sus mayores problemas actuales esta la alta rotación de personal, esto representa gastos continuos y pérdida de recursos económicos constantes, pues que se tiene que volver a capacitar al nuevo personal, esto se refleja en la disminución de las ventas que han sufrido los locales comerciales como consecuencia la rentabilidad es menor a la proyectada y por consiguiente también las metas no tienen el resultado esperado.

2.2 Problemática:

INDUMOT S.A. es una empresa que se dedica a la comercialización de motocicletas, accesorios, repuestos, productos de fuerza de la marca HONDA, además de comercializar también la marca de bicicletas Scott en sus locales, la empresa está obligada a llevar contabilidad, a pesar de ser una empresa líder a nivel nacional, posee una alta rotación de



personal en el área comercial esto genera inestabilidad, desmotivación y pérdida para la empresa ya que las ventas disminuyen y tienen que suplir los distintos cargos con el personal existente o con personal sin experiencia que es nuevamente contratado, capacitado para que cumplan con los requisitos y funciones del cargo.

2.3 Pregunta de Investigación:

Al realizar una auditoría de gestión en la empresa INDUMOT S.A. se desea saber:

- ¿De qué manera el inadecuado proceso de selección, permanencia y desvinculación de talento humano de la empresa INDUMOT S.A. afecta en el cumplimiento de metas y objetivos del área comercial?

2.4 Resumen:

La aplicación de un examen de auditoría de gestión en la empresa INDUMOT S.A., fortalecerá las actividades del departamento comercial; así como también el proceso de selección, permanencia y desvinculación de personal en el área comercial, además permitirá la adecuada incorporación de nuevos talentos humanos que van a cumplir con el perfil necesario y capacitado que beneficiará a la empresa formidablemente.

De la misma manera contribuirá a la modernización y al cumplimiento de objetivos, pues se definirán las funciones dentro del proceso de selección, permanencia y desvinculación con lo que se conseguirá reducir la alta rotación del personal, se implementará un plan de selección, permanencia y desvinculación, además permitirá cubrir las necesidades de la empresa como parte del control interno, además teniendo procesos verificados será una guía para el nuevo personal cuando inicie sus funciones.

2.5 Estado del Arte y marco teórico:

Antes de realizar el trabajo titulado: “Auditoría de gestión al talento humano en el área comercial de la empresa INDUMOT S.A. DE ENERO A JUNIO 2015”, es necesario conocer términos y conceptos que se relacionarán en el transcurso del trabajo de titulación.

Auditoría. Es el examen crítico y sistemático que realiza una persona o un grupo de personas independientes con el fin de obtener evidencias sobre las operaciones o procesos realizados por la empresa con el fin de emitir un criterio y recomendaciones.

Auditoría de Gestión. Es el examen detallado de los procesos y operaciones que realiza una entidad para lograr el cumplimiento de sus objetivos, con el fin de emitir un informe profesional sobre el cumplimiento de los principios de eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos, información que es fundamental para ayudar a la gerencia en la toma de decisiones.

Control Interno. Es el conjunto de procesos y métodos de verificación que realiza una empresa con la finalidad de que todas sus actividades y operaciones sean realizadas conforme las políticas institucionales y legales, para conseguir el cumplimiento de los objetivos.

Empresa. Es un ente económico y social compuesta por recursos humanos, materiales y técnicos cuya finalidad es el obtener beneficios económicos a través de la venta de bienes o servicios al mercado.

Proceso de Selección. Es el conjunto de pasos a seguir para llegar a la persona idónea para la empresa, la misma que cumplirá con el perfil requerido para ejercer el trabajo



encomendado de manera eficiente y eficaz, características indispensables para el cumplimiento de los objetivos.

Talento Humano._ Es la capacidad que tiene una persona para realizar una actividad ya sea física o mental, haciendo uso de sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias para el desempeño de la función.

Área Comercial._ Área encargada de realizar un conjunto de actividades con el fin de brindar al consumidor final los bienes o servicios que produce o comercializa la empresa.

2.6 Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión al talento humano del área comercial de la Empresa INDUMOT S.A. de enero a junio del 2015.

2.7 Objetivos específicos

- Determinar la eficiencia y eficacia al evaluar el área comercial de la empresa INDUMOT S.A. y determinar el cumplimiento de las políticas y normas legales relacionadas con la selección del personal y el perfil requerido en el área comercial.
- Revisar los procesos operativos y administrativos relacionados con talento humano, si los mismos cumplen con los procedimientos previamente establecidos en el área comercial de la empresa INDUMOT S.A.
- Evaluar el Control Interno dentro de la empresa INDUMOT S.A. en el área comercial.

2.8 Metodología

El examen que se llevará a cabo en la empresa INDUMOT S.A., estará aplicado al área comercial en el cual se aplicará una investigación de campo, utilizando los siguientes métodos:

Método Cualitativo. Se aplicará a través de este método, entrevistas a los empleados del área administrativa y comercial, sobre el control interno y su impacto.

Método Cuantitativo. Se refiere a la recopilación de la información en base numérica en la cual se obtendrá a través de los reportes de ventas, currículos de personal y las pruebas examinadas tanto de conocimientos como psicológicos, entregados por la empresa.

Técnicas a utilizar:

Entrevistas. Se aplicará a los gerentes, administrativos y funcionarios de talento humano, con el fin de elaborar un verdadero diagnóstico de la empresa.

Observación. Se ejecutará en la empresa INDUMOT S.A., con el fin de conocer cómo se están realizando sus actividades y de esta manera identificar las mismas con las falencias encontradas en la organización.

Encuestas. Para determinar la calidad del servicio y otros componentes relacionados con la eficiencia y eficacia de la gestión de talento humano del área comercial.

Análisis. Estará encaminado a comparar el cumplimiento de los planes de talento humano con los realmente realizados en el área comercial, además se indicará cuales no se han realizado con la finalidad de ayudar a la empresa para que establezca en el futuro y colaborar en una mejor selección, permanencia y desvinculación del personal.

2.8 Metodología

El examen que se llevará a cabo en la empresa INDUMOT S.A., estará aplicado al área comercial en el cual se aplicará una investigación de campo, utilizando los siguientes métodos:

Método Cualitativo. Se aplicará a través de este método, entrevistas a los empleados del área administrativa y comercial, sobre el control interno y su impacto.

Método Cuantitativo. Se refiere a la recopilación de la información en base numérica en la cual se obtendrá a través de los reportes de ventas, currículos de personal y las pruebas examinadas tanto de conocimientos como psicológicos, entregados por la empresa.

Técnicas a utilizar:

Entrevistas. Se aplicará a los gerentes, administrativos y funcionarios de talento humano, con el fin de elaborar un verdadero diagnóstico de la empresa.

Observación. Se ejecutará en la empresa INDUMOT S.A., con el fin de conocer cómo se están realizando sus actividades y de esta manera identificar las mismas con las falencias encontradas en la organización.

Encuestas. Para determinar la calidad del servicio y otros componentes relacionados con la eficiencia y eficacia de la gestión de talento humano del área comercial.

Análisis. Estará encaminado a comparar el cumplimiento de los planes de talento humano con los realmente realizados en el área comercial, además se indicará cuales no se han realizado con la finalidad de ayudar a la empresa para que establezca en el futuro y colaborar en una mejor selección, permanencia y desvinculación del personal.



Alcances y resultados esperados:

- La auditoría se llevará a cabo a todos los funcionarios y empleados del área comercial que están en funciones en el periodo de análisis.
- Conocer a profundidad la situación actual de la empresa INDUMOT S.A. en el área comercial.
- Realizar un plan de trabajo de auditoría para diseñar el control interno y la revisión de la gestión del área comercial; tomando en consideración la eficiencia y la eficacia de los procedimientos, así como la calidad del servicio del departamento comercial y de talento humano.
- Realizar la evaluación del talento humano en el área comercial de acuerdo con el plan de ventas y las metas propuestas por la gerencia.

2.9 Supuestos riesgos:

- No cumplir con el tiempo planificado, debido a imprevistos que se pueda presentar en la empresa.
- No tener acceso a documentos importantes, o que exista escasa información del departamento de talento humano.
- Falta de colaboración por parte del personal del área comercial, al momento de solicitar la debida información.

2.10 Presupuesto:

RUBRO DENOMINACIÓN	CANTIDAD	P.UNIT	P.TOTAL	JUSTIFICACIÓN
Matricula curso de titulación especial	1	\$ 650,00	\$ 650,00	Derecho de grado, documentos necesarios para la elaboración de la tesis, certificaciones.
Impresión	360	\$ 0,20	\$ 72,00	Impresiones de la tesis a colores.
Copias	500	\$ 0,05	\$ 25,00	Documentos que se sacaran copias para recolección de datos
Internet	60	\$ 0,60	\$ 36,00	Para la recopilación de bibliografía
Memory Flash	1	\$ 15,00	\$ 15,00	USB donde se respaldara todo el trabajo.
Empastado	2	\$ 30,00	\$ 60,00	Empastado de la tesis
TOTAL			\$ 358,00	
MOVILIZACIÓN				
GASOLINA	20	\$ 1,50	\$ 30,00	Gastos que se llevaran por la movilización para ir hacia la empresa donde se realizara la investigación
TOTAL			\$ 30,00	
OTROS				
VARIOS			\$ 100,00	Otros que surjan durante el desarrollo de la tesis
TOTAL			\$ 948,00	

2.11 Financiamiento:

La gestión de los recursos para financiar este examen, provienen de recursos propios, generados de mi actividad laboral.

2.12 Esquema tentativo

1. CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

1.2.1. Breve reseña histórica de la Empresa

1.2.2. Misión

1.2.3. Visión

1.2.4. Objetivos Generales

1.2.5. Objetivos Específicos de INDUMOT S.A.

1.2.6. Base Legal y Principales Políticas que rigen para la empresa.

1.2.7. Organigrama estructural.

1.2.8. Análisis de la situación actual.

1.2.9. Análisis FODA.

2. CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO:

2.1. CONCEPTOS FUNDAMENTALES

2.1.1. Auditoría

2.1.1.1. Auditoría de Gestión

2.1.1.2. Auditoría Integral

2.1.1.3. Control Interno

2.1.1.4. Proceso de la Auditoría de Gestión

2.1.1.5. Fases de la Auditoría.

2.1.1.6. Selección, Inducción, permanencia y desvinculación de talento humano.

3. CAPÍTULO III

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR Y ESPECÍFICA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

3.1. Conocimiento del área comercial

3.2. Determinación de las políticas de talento humano

3.3. Cumplimiento de los manuales de procedimientos

3.4. Revisión del cumplimiento del código de ética

3.5. Revisión de las Políticas de Ventas y las metas entregadas a cada funcionario del área comercial.



3.6. Revisión del cumplimiento del Plan de Negocios, de acuerdo a las políticas y actividades del área de ventas.

3.7. Indicadores de Gestión

3.8. Indicadores de Eficiencia

3.9. Indicadores de Calidad

EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

3.10. Revisión de los expedientes

3.11. Determinar el cumplimiento de las políticas de eficiencia, eficacia y calidad en el área comercial.

3.12. Evaluación del cumplimiento de metas en el área comercial

3.13. Determinación de hallazgos

3.14. Conclusiones

3.15. Recomendaciones

4. CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROYECTO DE TITULACIÓN.

4.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



2.13 Cronograma

CRONOGRAMA UNIDAD DE TITULACIÓN NOVIEMBRE 2015- MAYO 2016																										
ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	FECHAS	
	NOVIEMBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	FEBRERO	FEBRERO	MARZO	FECHAS													
Elaboración diseño trabajo de titulación																										16 Nov. Al 4 Dic: 2015
Sustentación del diseño ante tribunal																										07 Nov. Al 11 Dic: 2015
Desarrollo: trabajo titulación (capítulo 1 y 2)																										14 Dic. Al 15 Ene: 2016
Sustentación parcial ante tribunal (capítulo 1 y 2)																										18 al 22 Enero 2015.
Desarrollo capítulo 3																										25 Ene. Al 11 Marzo 2016.
Segunda sustentación: capítulo 3																										14 al 18 Marzo del 2016
Revisión y edición documento final																										21 Marzo al 15 Abril 2016:
Sustentación final capítulo 4.																										18 al 22 abril 2016.
Investidura																										

2.14 Referencias:

Constitución de la República del Ecuador

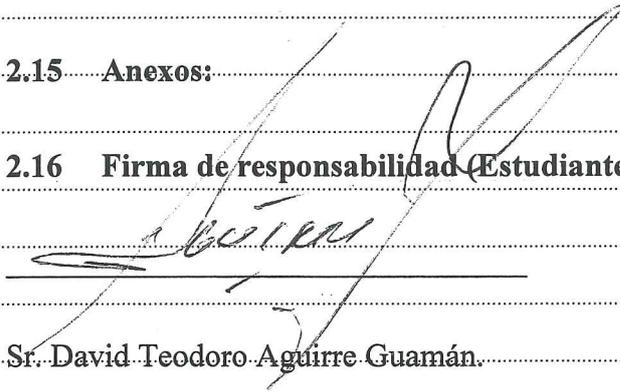
Código de Trabajo

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

Manual de Procedimientos de la Contraloría General del Estado.

2.15 Anexos:

2.16 Firma de responsabilidad (Estudiante)



Sr. David Teodoro Aguirre Guamán.

2.17 Firma de responsabilidad (Director)



Eco. María Eugenia Elizalde.

2.18 Firma de responsabilidad (Metodólogo)

Lcda. María Augusta Iturralde.

2.19 Fecha de entrega:

Cuenca, 7 Diciembre de 2015.