

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**PROPUESTA DE AUDITORÍA OPERATIVA PARA MEJORAR  
LOS PROCEDIMIENTOS INTERNOS DEL ÁREA DE RECURSOS  
HUMANOS DE LA CONSTRUCTORA E INGENIERÍA SILVA  
ALBARRÁN “CONINSA S.A.C” EN EL DISTRITO DE PARCOY,  
PROVINCIA DE PATAZ - 2017**

**TESIS  
PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACION**

**AUTORES:**

**Br. CAMPOS PAREDES, CARLOS JHONATAN  
Br. FERNANDEZ DELGADO JULIAN OLMEDO**

**ASESOR:**

**Dr. HEYNER MARQUEZ YAURI**

**TRUJILLO – PERÚ  
2018**

## **PRESENTACIÓN**

### **Sres. Miembros del Jurado;**

Es para nosotros un honor presentar este trabajo titulado; Propuesta de Auditoría Operativa para Mejorar los Procedimientos Internos del Área de Recursos Humanos de la Constructora E Ingeniería Silva Albarrán "CONINSA S.A.C" En El Distrito De Parcoy, Provincia de Pataz – 2017.

El presente trabajo es un análisis del impacto de la propuesta de una auditoria operativa de procedimientos internos en los empleados y colaboradores, así mismo a través del presente se busca poner en evidencia la necesidad de mejorar los procedimientos internos del área de recursos humanos de la empresa Constructora e Ingeniería Silva Albarrán "CONINSA S.A.C", ello considerando que la gestión de los recursos humanos, es un aspecto vital y sumamente importante en las organizaciones, de ello depende el buen desempeño y la productividad de la fuerza laboral ya que es clave para el futuro éxito o fracaso de la empresa así mismo para lograr el cumplimiento de las metas es necesario contar con un exhaustivo mecanismo de auditoría y control ya que este nos servirá para fiscalizar desde el desarrollo de actividades hasta el uso idóneo de los recursos disponibles por la empresa.

Trujillo, mayo del 2018

---

Br. CAMPOS PAREDES, CARLOS

---

Br. FERNANDEZ DELGADO JULIAN

## **DEDICATORIA**

A nuestro Señor Jesús, quien nos dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para terminar este trabajo.

A nuestros padres que con su dedicación ejemplar nos han enseñado a no desfallecer ni rendirnos ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos.

A nuestros familiares por ser el pilar fundamental en todo lo que somos, en nuestra educación, tanto académica cuanto de vida; por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

Los autores.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Privada Antenor Orrego por brindarnos a través de sus docentes todos los conocimientos y valores que nos ayudan en la vida profesional.

Al cuerpo docente de la Escuela Profesional de Administración por todos los conocimientos y orientación impartidos a lo largo de nuestra formación académica profesional.

A nuestro asesor, por el apoyo y la paciencia brindada en el desarrollo de nuestra investigación siendo un gran partícipe de este resultado.

Los autores.

# ÍNDICE

	Pág
PRESENTACIÓN .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	viii
RESUMEN .....	ix
ABSTRACT .....	x
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Formulación del problema.....	2
1.1.1 Realidad problemática .....	2
1.1.2 Enunciado del Problema .....	4
1.1.3 Antecedentes.....	4
1.1.3.1 Internacional .....	4
1.1.3.2 Nacionales.....	5
1.1.3.3 Locales.....	6
1.1.4 Justificación.....	7
1.1.5 Limitaciones .....	8
1.1.6 Alcance.....	8
1.2 Hipótesis .....	8
1.3 Objetivos .....	9
1.3.1 Objetivo general.....	9
1.3.2 Objetivos específicos.....	9
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	10
2.1. Bases teóricas .....	11
2.2. Marco Conceptual .....	52
CAPÍTULO III MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS .....	56
3.1. Material.....	57
3.1.1. Población.....	57
3.1.2. Muestra.....	57
3.1.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	57
3.2. Procedimientos .....	59

3.2.1. Diseño de contrastación .....	59
3.2.2. Operacionalización de variables.....	60
3.2.3. Procesamiento y análisis de datos .....	61
CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	62
4.1. Presentación de resultados .....	63
4.1.1. Resultados de la evaluación de los procesos internos clave del área de recursos humanos de la empresa "CONINSA S.A.C." .....	63
4.1.2. Resultados de encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa "CONINSA S.A.C." con relación a la auditoria operativa como herramienta para evaluar los procesos internos del área de recursos humanos. ....	76
4.2. Discusión de resultados .....	82
CONCLUSIONES .....	86
RECOMENDACIONES .....	87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	88
ANEXOS .....	91
ANEXO N° 01 CARTA DE CONCENTIMIENTO DE LA EMPRESA PARA REALIZAR TRABAJO DE INVESTIGACION.....	92
ANEXO N° 02 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRESA.....	93
ANEXO N° 03 FICHA TECNICA DE AUDITORIA DE PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA.....	94
ANEXO N° 04 CUESTIONARIO PARA CONOCER SU OPINION SOBRE LA AUDITORIA OPERATIVA COMO HERRAMIENTA PARA EVALUAR LOS PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA.....	100
ANEXO N° 05 BROCHURE DE LA EMPRESA.....	102

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 01. Procesos de Recursos Humanos.....	63
Tabla 02. Auditoría a los procesos de planeamiento .....	64
Tabla 03. Auditoria a los procesos de reclutamiento y selección. ....	65
Tabla 04. Auditoria a los procesos de capacitación y desarrollo. ....	66
Tabla 05. Auditoria a los procesos de asuntos laborales. ....	67
Tabla 06. Auditoria a los procesos de permanencia y rotación. ....	68
Tabla 07. Auditoria a los procesos de evaluación del desempeño y regimen de responsabilidad.....	69
Tabla 08. Auditoria a los procesos de higiene y seguridad laboral.....	70
Tabla 09. Auditoria a los procesos de bienestar social. ....	71
Tabla 10. Auditoria a los procesos de comunicación. ....	72
Tabla 11. Auditoria a los procesos de remuneración.....	73
Tabla 12. Auditoria a los procesos de recursos humanos. ....	74
Tabla 13. Opinión sobre la administración de recursos humanos de la empresa CONINSA S.A.C. ....	76
Tabla 14. Calificación de la auditoria operativa a los procedimientos de administración de recursos humanos de la empresa CONINSA S.A.C.....	77
Tabla 15. Influencia de la auditoria operativa en los procesos de administración de recursos humanos de la empresa CONINSA S.A.C.....	78
Tabla 16. Nivel de efectividad de los procesos de administración de recursos humanos de la empresa CONINSA S.A.C.....	79
Tabla 17. Desarrollar mejoras en los procedimientos de administración de recursos humanos de la empresa CONINSA S.A.C.....	80
Tabla 18. Iniciativas de mejora que se deben realizar en los procedimientos de administración de recursos humanos de la empresa CONINSA S.A.C. ....	81

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 01 Auditoria a los procesos de recursos humanos.....	74
Figura 02 Nivel de efectividad de los procesos de recursos humanos. ....	75
Figura 03 Opinión sobre la administración de recursos humanos de la empresa CONINSA S.A.C. ....	76
Figura 04 Calificación de la auditoria operativa a los procedimientos de administración de recursos humanos de la empresa CONINSA S.A.C.....	77
Figura 05 Influencia de la auditoria operativa en los procesos de administración de recursos humanos de la empresa CONINSA S.A.C.....	78
Figura 06 Nivel de efectividad de los procesos de administración de recursos humanos de la empresa CONINSA S.A.C. ....	79
Figura 07 Desarrollar mejoras en los procedimientos de administración de recursos humanos de la empresa CONINSA S.A.C.....	80
Figura 08 Iniciativas de mejora que se deben realizar en los procedimientos de administración de recursos humanos de la empresa CONINSA S.A.C.....	81

## RESUMEN

El trabajo de investigación tuvo como propósito evaluar los procesos internos de recursos humanos para identificar los puntos críticos a través de una auditoría operativa a la empresa, planteándose para ello el siguiente problema de investigación: ¿De qué manera la propuesta de una auditoría operativa contribuirá a mejorar los procesos internos de recursos humanos de la Constructora e Ingeniería Silva Albarrán "CONINSA S.A.C.", en el distrito de Parcoy, provincia de Pataz ?, y como hipótesis: La propuesta de una auditoría operativa contribuirá con brindar información relevante para mejorar los procesos internos de recursos humanos de la Constructora e Ingeniería Silva Albarrán "CONINSA S.A.C.", en el distrito de Parcoy, de la provincia de Pataz.

Participaron en la investigación 80 colaboradores de la empresa; se utilizó como instrumentos de recolección de datos, una ficha técnica para evaluar los procedimientos de recursos humanos de la empresa, un cuestionario para conocer la percepción de los trabajadores y la ficha resumen para el análisis documental; el diseño de investigación fue el de una sola casilla de un solo grupo y para la contratación de la hipótesis se utilizó la estadística descriptiva.

Los resultados de la investigación han permitido determinar que la empresa no cuenta con un área de recursos humanos debidamente formalizada, las actividades funciones y procedimientos relacionados a la administración de recursos humanos son realizadas según el criterio del supervisor administrativo, el administrador o el ingeniero residente. El nivel de efectividad de los procedimientos de recursos humanos de la empresa es de tan solo 29.17%; el 67.50% de trabajadores de la Empresa Constructora E Ingeniería Silva Albarrán "CONINSA S.A.C.", opina que hay una mala administración de recursos humanos y el 71% de los colaboradores tiene una actitud positiva frente a la auditoría operativa como herramienta para evaluar los procedimientos internos de recursos humanos, los mismos que lo consideran como buena.

**Palabras Claves:** Auditoría operativa, procedimientos internos de recursos humanos.

## ABSTRACT

The purpose of the research work was to evaluate the internal processes of human resources to identify the critical points through an operational audit of the company, considering the following research problem: How will the proposal of an operational audit contribute to improve the internal human resources processes of Constructora e Ingeniería Silva Albarrán "CONINSA SAC", in the district of Parcoy, province of Pataz?, and as a hypothesis: The proposal of an operational audit will contribute to provide relevant information to improve internal processes of human resources of the Constructora e Ingeniería Silva Albarrán "CONINSA SAC", in the district of Parcoy, in the province of Pataz.

80 collaborators of the company participated in the investigation; a data sheet was used as data collection instruments to evaluate the company's human resources procedures, a questionnaire to know the perception of the workers and the summary file for the documentary analysis; the research design was that of a single cell of a single group and descriptive statistics were used to recruit the hypothesis.

The results of the investigation have made it possible to determine that the company does not have a formalized human resources area, the activities, functions and procedures related to the administration of human resources are carried out according to the criteria of the administrative supervisor, the administrator or the resident engineer. The level of effectiveness of the procedures of human resources of the company is of only 29.17%; 67.50% of workers of the Construction Company E Ingeniería Silva Albarrán "CONINSA SAC", believes that there is a poor administration of human resources and 71% of employees have a positive attitude towards the operational audit as a tool to evaluate internal procedures of human resources, the same ones that consider it as good.

**Key words:** Operational audit, internal procedures of human resources.

# **CAPÍTULO I**

# **INTRODUCCIÓN**

## **1.1 Formulación del problema**

### **1.1.1 Realidad problemática**

En el Perú y en el mundo de los negocios de hoy estamos inmersos en un mercado altamente competitivo, cualquier empresa que quiera estar bien posicionada precisa la utilización de las diferentes herramientas de gestión. La situación económica, la apertura del mercado y el aumento de la competencia han obligado a las empresas a enfocarse en el cliente y elevar la calidad de servicios y productos

La gestión de los recursos humanos, es un aspecto vital y sumamente importante en las organizaciones, de ello depende el buen desempeño y la productividad de la fuerza laboral ya que es clave para el futuro éxito o fracaso de la empresa así mismo para lograr el cumplimiento de las metas es necesario un exhaustivo control ya que este nos servirá para fiscalizar desde el desarrollo de actividades hasta el uso idóneo de los recursos disponibles por la empresa.

Esta consideración entendiendo que el trabajo en la vida del hombre juega un papel importante pues la generalidad de las personas pasa la mayor parte de su tiempo trabajando en las organizaciones, y va a depender de esa interacción y de su paso por estas que su vida laboral sea satisfactoria y estimulante, como también puede ser insatisfactoria y desagradable.

La Constructora e Ingeniería Silva Albarrán "CONINSA S.A.C", es una empresa que lleva más de 05 años en el mercado y se dedica a la construcción de obras civiles. Inició sus operaciones con un público objetivo reducido, en el cual sólo figuraban personas naturales. Posteriormente se orientó también a la atención de obras institucionales, teniendo entre sus clientes a importantes empresas del medio y sobre todo a la Minera Aurífera Retamas S.A. - MARSA.

En este contexto la empresa "CONINSA S.A.C", no cuenta con un área de recursos humanos formalmente constituida dentro de la empresa, tal como se evidencia en su organigrama, (Ver anexo 02), que sea responsable de realizar todas las actividades relacionadas con el proceso de recursos humanos, es decir actividades relacionadas con el reclutamiento, selección, socialización, capacitación, evaluación y desarrollo del talento humano, actividades que son asumidas en la actualidad por el área de administración, el Ingeniero residente y el Supervisor Administrativo, las que se realizan según el criterio de los mismos. Sin embargo, se presentan ciertos problemas relacionados justamente con la gestión del talento humano, los que son apreciados superficialmente como:

- Ausencia de estrategias de reclutamiento y selección
- No existe procesos de socialización de nuevo personal.
- Carencia de capacitación del personal en todos los niveles
- No se evalúa al personal
- Clima Organizacional desfavorable.
- Deficiente dirección y control del área de recursos humanos.

Aspectos que ponen de manifiesto la inoperancia y la carencia del área de recursos humanos en la empresa, por lo que consideramos necesario la evaluación de las operaciones y procedimientos referidos o relacionados con la administración de recursos humanos y a partir de ello desarrollar las propuestas de mejora para los procedimientos y para la creación inmediata del área de recursos humanos de la empresa.

De esta manera se va verificar la situación actual de los procedimientos relacionados a la gestión del talento humano de la empresa, observando las debilidades actuales, para luego emitir las observaciones y recomendaciones, así como la opinión respectiva para poder plantear e implementar las estrategias necesarias para poder mejorar y formalizar todos los procedimientos del área de estudio.

### **1.1.2 Enunciado del Problema**

¿De qué manera la propuesta de una auditoria operativa contribuirá a mejorar la efectividad de los procesos internos de recursos humanos de la Constructora e Ingeniería Silva Albarrán "CONINSA S.A.C.", en el distrito de Parcoy, provincia de Pataz - 2017?

### **1.1.3 Antecedentes**

#### **1.1.3.1 Internacional:**

- Murillo, (2013). Auditoria interna para el control contable y administrativo de las cuentas por cobrar en empresas concesionarias del Municipio Maracaibo. Universidad Rafael Urdaneta, concluyo que:

El trabajo es desarrollando por los auditores internos con base en la legislación vigente y tomando en consideración lo establecido por normas internacionales de auditoria interna. En cuanto a los controles internos, presentan algunas deficiencias en cuanto a las políticas contables, especialmente referidos a la determinación de ocurrencia de la posible pérdida para establecer el monto, para la provisión de cuentas incobrables.

Con respecto a la empresa CONINSA S.A.C., consideramos que no existe ningún mecanismo de control que permita evaluar las políticas y demás procedimientos de recursos humanos, consideramos que es deficiente la gestión asociados con la auditoría interna para el logro de los objetivos.

#### **1.1.3.2 Nacionales:**

- Sebastián, (2014). La auditoría de gestión y su incidencia en la optimización de los recursos del estado en los procesos de adquisición del sector interior. Universidad San Martín de Porres, concluyo que:

La Auditoría de Gestión en los procesos de compras es un tema de mucha actualidad en donde se ha apreciado en los diferentes niveles del Estado que los procesos para las adquisiciones padecen de muchas dificultades, ya sea por las normas existentes o por parte de la argucia de los proveedores quienes dejan de lado los principios de la ética personal, impidiendo la normal secuencia que debe tener los procesos en las compras del Estado.

- Monteza, (2014). auditoría operativa aplicada al área de ventas, en la Empresa Pardo's Chicken Chiclayo, para una mayor eficiencia de sus procesos operativos. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, concluyo que:

Esta Empresa Pardo's Chicken Chiclayo muestra una gran preocupación por el servicio a sus clientes y sus estrategias de ventas han generado una buena promoción de sus productos a nivel Nacional e Internacional. Por tal motivo es necesario que sus procesos operativos sean eficientes y que los controles operativos permitan alcanzar el rendimiento y crecimiento en las ventas y alcanzar sus metas y objetivos trazados.

### 1.1.3.3 Locales:

- Chuquiruna y Huaman (2015). Auditoria administrativa como herramienta para evaluar la gestión de la Empresa Decórate S.R.L. de la ciudad de Trujillo periodo 2013. (tesis de pre grado), Universidad Privada Antenor Orrego – UPAO para optar el título de licenciado en administración UPAO. Concluyo que:

La gestión de la empresa Decórate en el periodo de análisis no es la más adecuada, se percibe que no se cumple con las normas, políticas y procedimientos establecidos en el manual operativo de la empresa, que traen como consecuencia las demoras y cuellos de botella en el proceso de atención al cliente y por consiguiente la insatisfacción de este. Frente a esta realidad se recomienda a la empresa especificar detalladamente las funciones a cada uno de los puestos de los colaboradores, así como un programa de capacitación que incluya en primera instancia la socialización de los instrumentos de gestión de la empresa como son: el plan estratégico, manuales de organización y funciones y protocolos de atención de cliente, para que a través de ello los colaboradores tengan mayor conocimiento de las actividades a desempeñar y evitar los cuellos de botella y la mala gestión empresarial.

- Marquillo (2012). Auditoria administrativa para mejorar la atención al cliente en el restaurant Pizza Hut en el centro comercial Real Plaza Trujillo. (tesis de pre grado), Universidad Privada Antenor Orrego – UPAO para optar el título de licenciado en administración UPAO. Concluyo que:

La auditoría realizada le ha permitido mejorar el proceso de atención al cliente principalmente en términos de trato del personal y de tiempos de atención, aspectos que se pueden mejorar también en la empresa Decórate

por cuanto el trato del personal y los tiempos de atención son problemas latentes en la empresa.

- Villanueva (2002). Influencia del control indirecto (tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, concluyo que:

El control es una aplicación que busca fiscalizar e interactuar con el cliente interno de la empresa, es decir reconocer que cada cliente o usuario tiene un valor propio que nos marca la pauta para poder retenerlo permanentemente mediante la satisfacción plena de sus necesidades.

#### **1.1.4 Justificación**

➤ Teórica

Permitirá describir y analizar desde el punto de vista teórico el concepto de auditoria y auditoria operativa, así como sus características y factores que inciden en su desarrollo y aplicación, ocurrirá de manera similar con los conceptos, procedimientos e instrumentos de gestión del talento humano

➤ Práctica

Permitirá conocer el nivel de efectividad alcanzado por el área de recursos humanos de la empresa, los factores que inciden en su desarrollo y a partir de ello elaborar iniciativas que permitan mejorarlos. Servirá de información de línea de base en el tema, así como fuente de consulta para estudiantes, investigadores e interesados en el tema.

➤ Metodológica

Se utilizó una metodología propia de los procedimientos de auditoria que permitirá cumplir con los objetivos específicos y la contrastación de la hipótesis. De manera sistémica se hará uso de la metodología de la investigación científica.

### **1.1.5 Limitaciones**

- Limitada disponibilidad de información.
- La confiabilidad de los resultados arrojados por los cuestionarios es en base a la sinceridad y estado de ánimo en que se encuentren los encuestados.

### **1.1.6 Alcance**

Abarcará a los procedimientos de recursos humanos de la empresa Constructora e Ingeniería Silva Albarrán “CONINSA S.A.C.” de la ciudad de Parcoy, provincia de Pataz - La Libertad durante el semestre 2017.

## **1.2 Hipótesis**

La propuesta de una auditoria operativa contribuye de manera positiva brindando información relevante que mejorará la efectividad de los procesos internos de recursos humanos de la empresa constructora e Ingeniería Silva Albarrán “CONINSA S.A.C.”, en el distrito de Parcoy, de la provincia de Pataz.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general**

- Evaluar los procesos internos de recursos humanos para identificar los puntos críticos a través de una auditoría operativa a la empresa Constructora e Ingeniería Silva Albarrán “CONINSA S.A.C.”.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar los puntos críticos en la administración de los recursos humanos a través de la auditoría operativa como herramienta para evaluar los procesos internos de recursos humanos de la empresa "CONINSA S.A.C."
- Determinar el nivel de efectividad con relación a los procesos internos de recursos humanos de la empresa "CONINSA S.A.C."
- Identificar la actitud del personal con relación a la auditoría operativa como herramienta para evaluar los procesos internos de recursos humanos de la empresa "CONINSA S.A.C."

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO Y**  
**CONCEPTUAL**

## **2.1. Bases teóricas**

### **a) La Auditoria**

#### **Definición.**

La Auditoría es una función de dirección cuya finalidad es analizar y apreciar, con visitas eventuales a la organización para conocer las incidencias problemáticas con el fin de aplicar acciones correctivas, en el control interno de las organizaciones para garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de su información y el mantenimiento de la eficacia de sus sistemas de gestión.

Otras posibles definiciones pueden ser:

Según Leonard (1991): la auditoria administrativa se define como: “Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”.

Según Franklin (2007): Señala que la auditoria administrativa es "una visión formal y sistemática para determinar hasta qué punto una organización está cumpliendo los objetivos establecidos por la gerencia, así como para identificar los que requieren mejorar.

Según Pérez (2009): Es la técnica de control administrativo que examina-sistemática e integralmente- el grado de eficiencia en la aplicación del proceso administrativo a las distintas funciones de una entidad, así como la manera en que esta eficiencia influye en la efectividad de las mismas.

## **b) Clasificación de las Auditorías.**

De acuerdo con la filiación del auditor, las Auditorías se clasifican:

- Auditoría Externa, que comprende la auditoría estatal y la auditoría independiente.
- Auditoría Interna, a su vez, la auditoría estatal puede ser General o Fiscal.

### **Auditoría Externa:**

Es el examen o verificación de las transacciones, cuentas, informaciones, o estados financieros, correspondientes a un período, evaluando la conformidad o cumplimiento de las disposiciones legales o internas vigentes en el sistema de control interno contable. Se practica por profesionales facultados, que no son empleados de la organización cuyas afirmaciones o declaraciones auditan.

Además, examina y evalúa la planificación, organización, dirección y control interno administrativo, la economía y eficiencia con que se han empleado los recursos humanos, materiales y financieros, así como el resultado de las operaciones previstas a fin de determinar si se han alcanzado las metas propuestas.

### **Fiscal.**

Se denomina fiscal a la Auditoría externa que se efectúa por el Ministerio de Finanzas y Precios, sus dependencias u otras entidades expresamente facultadas por éste, con el objetivo de determinar si los tributos al fisco, se efectúan en la cuantía debida y dentro de los plazos y formas, establecidos. (Corresponde a la Oficina Nacional de Administración Tributaria – ONAT ejercer estas funciones).

### **Auditoría independiente.**

Se denomina Auditoría independiente a la Auditoría externa que realiza una sociedad civil de servicios u otras organizaciones a entidades privadas, mixtas, otras formas de asociaciones económicas, sector estatal y cooperativo, organizaciones y asociaciones, personas naturales y jurídicas, que contraten el servicio.

### **De Gestión u Operacional.**

Consiste en el examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades y materias examinadas.

### **Financiera o de Estados Financieros.**

Consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si éstos reflejan, razonablemente, su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones económico – financieras, con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a la gestión económico – financiera y el control interno.

### **Auditoria Especial.**

Consiste en la verificación de asuntos y temas específicos, de una parte, de las operaciones financieras o administrativas, de determinados hechos o situaciones especiales y responden a una necesidad específica.

Así mismo, comprenden trabajos de investigación, y la auditoría que se realiza con el objetivo de conocer en qué medida se ha erradicado las deficiencias detectadas con anterioridad. Estos casos comúnmente se identifican como Auditorías Recurrentes o de Seguimiento.

**c) Clasificación de la auditoria por su lugar de origen**

**Auditoría externa:** es realizada por auditores totalmente ajenos a la empresa, esto permite que el auditor externo utilice su libre albedrío en la aplicación de los métodos, técnicas y herramientas con las cuales hará la evaluación de las actividades y operaciones de la empresa que audita.

**Ventaja**

Al no tener ninguna dependencia de la empresa, el trabajo de los auditores es totalmente independiente y libre de cualquier injerencia por parte de las autoridades de la empresa auditada.

**Desventaja**

Al auditor conocer poco la empresa, su evaluación puede estar limitada a la información que pueda recopilar.

**Auditoría interna**

Es realizada por un auditor que labora en la empresa donde se realiza la misma. Se denomina Auditoría interna al control que se desarrolla como instrumento de la propia administración y consiste en una valoración independiente de sus actividades; que comprende el examen de los sistemas de control interno, de las operaciones contables y financieras y de la aplicación de las disposiciones administrativas y legales que corresponda; con la finalidad de mejorar el control y

grado de economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos; prevenir el uso indebido de éstos y ayudar al fortalecimiento de la disciplina en general.

### **Ventaja**

Debido a que el auditor pertenece a la empresa, casi siempre conoce integralmente sus actividades, operaciones y áreas; por lo tanto, su revisión puede ser más profunda y con mayor conocimiento de las actividades, funciones y problemas de la institución.

### **Desventaja**

Su veracidad, alcance y confiabilidad pueden ser limitados, debido a que puede haber cierta injerencia por parte de las autoridades de la institución sobre la forma de evaluar y emitir el informe.

## **d) Clasificación de auditorías por su área de aplicación**

**Auditoría financiera (contable).** - La actividad del auditor consiste en revisar la correcta aplicación de los registros contables y operaciones financieras de las empresas.

Tiene como objetivo el examen y evaluación de los saldos y su presentación en los estados financieros; para dictaminar sobre la razonabilidad de estos con base en norma de auditoría de aceptación general, tanto internacionales como nacionales; primando estas últimas sobre aquellas.

Consiste en una revisión exploratoria y crítica de los controles subyacentes y los registros de contabilidad de una empresa realizada por un contador público, cuya conclusión es un dictamen a cerca de la corrección de los estados financieros de la empresa.

**APLICACIÓN:** Su finalidad es el examen y análisis de los procedimientos administrativos y de los sistemas de control interno de la compañía auditada. Al finalizar el trabajo realizado, los auditores exponen en su informe aquellos puntos débiles que hayan podido detectar, así como las recomendaciones sobre los cambios convenientes a introducir, en su opinión, en la organización de la compañía.

Normalmente, las empresas funcionan con políticas generales, pero hay procedimientos y métodos, que son términos más operativos. Los procedimientos son también sistemas; si están bien hechos, la empresa funcionará mejor

**QUE AUDITA:** analiza todos los procedimientos y métodos de la empresa.

**PARA QUE SE AUDITA:** Para mejorar el rendimiento y eficacia de su empresa.

### **Auditoría operativa**

Es realizada simultáneamente como apoyo y aseguramiento de la financiera. Consiste en la empresa durante el periodo examinado realizada por el auditor independiente.

**Auditoría administrativa.** - Es la revisión sistemática y exhaustiva que se realiza a la actividad administrativa de una empresa, en cuanto a su organización, las relaciones entre sus integrantes y el cumplimiento de las funciones y actividades que regulan sus operaciones.

Comprende el examen del establecimiento y cumplimiento de los planes, políticas, metas y objetivos trazado por la dirección general en todas las fases del proceso administrativo, planeación, organización, dirección, control, evaluación.

Entre los aspectos a examinar podemos señalar:

Existencia y desarrollo del cumplimiento de la misión, objetivo y entidad de los programas trazados

Viabilidad de los objetivos trazados

Conocimiento de meta a corto y largo plazo

Conformación de una adecuada estructura orgánica

Selección, contratación, y liquidación del personal

Existencia y conocimiento de las funciones, manuales, reglamentos, normas legales etc.

Existencia y aplicación del reglamento interno del trabajo y de seguridad industrial

Informe oportuno a las identidades estatales

Oportunidad de la comunicación interna

Existencia, mantenimiento, conservación, custodia y uso de los bienes

La auditoría administrativa coayuda con sus análisis a la preparación de la empresa para el futuro, envolver en su análisis los aspectos presupuestales, calidad total y reingeniería en la toma de decisiones.

Leonard (1991) es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

**APLICACIÓN:** Revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento.

**QUE AUDITA:** las políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en operación de los reportes

PARA QUE SE AUDITA: Para asegurar que la organización los esté cumpliendo y respetando los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas

**Auditoría operacional.-** Es la revisión sistemática y exhaustiva, sistemática y específica que se realiza a las actividades de una empresa, con el fin de evaluar su existencia, suficiencia, eficacia, eficiencia y el correcto desarrollo de sus operaciones.

La revisión o examen crítico construido de las operaciones efectuadas, en las empresas, así como en el procedimiento seguido para su desarrollo y registros tendientes a obtener un seguro como oportuna información constituye la esencia de esta auditoría, se centra en la calidad de operaciones. Busca analizar para mejorar los procesos que incrementan efectividad a través de eficiencia, procurando minimizar costos, para lograr optimización de los recursos, al recomendar mejores técnicas operacionales, constituye propósitos esenciales de la evaluación. Incluyen distintas etapas de: Compra, almacén, inventarios, producción, ventas, cartera, cobranzas, finanzas, recursos humanos, sistema contable, y procesamiento electrónico de datos.

Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal no especializado en el área de estudio.

APLICACIÓN: Asegurar a la administración, que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse.

QUE AUDITA: Los Sistemas operativos, productos de Software Básicos adquiridos por la instalación y determinadas versiones de aquellas.

PARA QUE SE AUDITA: Para descubrir posible incompatibilidad entre otros productos de Software Básicos adquiridos por la instalación y determinadas versiones de aquellas

**Auditoría integral.** - Es la revisión exhaustiva, sistemática y global que realiza un equipo multidisciplinario de profesionales a todas las actividades y operaciones de una empresa, con el propósito de evaluarla de manera integral, todas sus áreas administrativas.

**Auditoría gubernamental.** - Es la revisión exhaustiva, sistemática y concreta que se realiza a todas las actividades y operaciones de una entidad gubernamental.

**Auditoría informática.-** Es la revisión técnica, especializada y exhaustiva que se realiza a los sistemas computacionales, software e información utilizados en una empresa, sean individuales, compartidos o de redes, así como a sus instalaciones, telecomunicaciones, mobiliario, equipos periféricos, y demás componentes. El propósito fundamental es evaluar el uso adecuado de los sistemas para el correcto ingreso de los datos, el procesamiento adecuado y la emisión oportuna de sus resultados en la organización.

Es conocida como auditoria de sistemas, teniendo como objetivo evaluar sistemas informáticos en forma integral, los procedimientos y seguridad de los equipos electrónicos o hardware de los programas o software que posea la empresa sean propios o de modalidad de servicios.

Analiza la actividad que se conoce como técnica de sistemas en todas sus facetas. Hoy, la importancia creciente de las telecomunicaciones ha propiciado que las comunicaciones. Líneas y redes de las instalaciones informáticas, se auditen por separado, aunque formen parte del entorno general de sistemas.

**Auditoría laboral.** - Es realizada a las actividades, funciones y operaciones relacionadas con el factor humano de una empresa.

**Auditoría de proyecto de inversión.** - Es la revisión y evaluación que se realizan a los planes, programas y ejecución de las inversiones de los recursos económicos de una institución pública o privada.

**Auditoría a la caja chica o caja mayor (arqueos).** - Es la revisión periódica del manejo del efectivo que se asigna a una persona o área de una empresa, de los comprobantes de ingresos y egresos generados por sus operaciones cotidianas.

**Auditoría al manejo de mercancías (inventarios).** - Es la revisión física que se realiza a través del conteo de los bienes, productos y materias primas, intermedias o de consumo final de una empresa.

**Auditoría ambiental.** - Es la evaluación que se hace de la calidad del aire, la atmósfera, el ambiente, las aguas, ríos, lagos y océanos, así como la conservación de la flora y la fauna.

**Auditoría con la computadora.** - Es la que se realiza con el apoyo de los equipos de cómputo y sus programas para evaluar cualquier tipo de actividades y operaciones, no necesariamente computarizadas, pero si susceptibles de ser automatizadas.

**Auditoría sin la computadora.**- Es la auditoría que se realiza con técnicas y procedimientos tradicionales del comportamiento y valides de las transacciones económicas, administrativas y operacionales de un área de computo.

**Auditoría a la gestión informática.**- Su aplicación se enfoca exclusivamente a la revisión de las funciones y actividades de tipo administrativo que se realizan dentro de un centro de cómputo, tales como planeación, organización, dirección y control del centro.

**Auditoría al sistema de cómputo.**- Esta se enfoca únicamente a la evaluación del funcionamiento y uso correctos del equipo de cómputo, su hardware, software y periféricos.

**Auditoría alrededor de la computadora.** - Es la que se realiza a todo lo que está alrededor de un equipo de cómputo.

**Auditoría de la seguridad de los sistemas computacionales.**- Se realiza a todo lo relacionado con la seguridad de un sistema de cómputo, sus áreas y personal, así como a las actividades, funciones y acciones preventivas y correctivas que contribuyan a salvaguardar la seguridad de los equipos computacionales.

**Auditoría a los sistemas de redes.** - Se realiza a los sistemas de redes de una empresa, considerando en su evaluación los tipos de redes, arquitectura, topología, sus protocolos de comunicación, las conexiones, accesos, privilegios, administración.

**Auditoría integral a los centros de cómputo.** - Es una revisión global, con el fin de evaluar de forma integral el uso adecuado de su sistema de cómputo.

**Auditoría ergonómica de sistemas computacionales.** - Se realiza para evaluar la calidad, eficiencia y utilidad del entorno hombre-máquina-medio ambiente que rodea el uso de sistemas computacionales en una empresa.

e) **Normas de auditoría generalmente aceptadas**

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) son los principios y requisitos que debe cumplir el auditor en el desempeño de sus funciones de modo que pueda expresar una opinión técnica responsable, también son llamadas Normas Técnicas de Auditoría.

## **1. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas**

Falconí Panana, (2011).

Estas normas pueden diferir de país en país (por lo general son dictadas por el colegio de contadores de cada país) pero, en general, son 10 y se agrupan en tres grandes renglones:

Normas personales o generales

Normas relativas a la ejecución del trabajo

Normas relativas a la preparación de los informes

Normas personales o generales

Regulan las condiciones que deben reunir el auditor de cuentas y su comportamiento en el desarrollo de su actividad.

**Entrenamiento y capacidad profesional:** La auditoría debe ser ejecutada por un personal que tenga el entrenamiento técnico adecuado y criterio como auditor. No basta con la obtención del título profesional de contador público, sino que es necesario tener una capacitación constante mediante seminarios, charlas, conferencias, revistas, manuales, trabajos de investigación, etcétera, y el entrenamiento en el campo.

**Cuidado y diligencia profesional:** Debe ponerse todo el cuidado profesional en la ejecución de la auditoría y en la preparación del informe. El debido cuidado impone la responsabilidad sobre cada una de las personas que componen la organización de una auditoría independiente y exige cumplir las normas relativas al trabajo y al informe. El ejercicio del cuidado debido requiere de una revisión crítica en cada nivel de supervisión del trabajo ejecutado y del criterio empleado por aquellos que intervinieron en el examen. La capacidad y cuidado profesional es una norma común a la profesión del

contador público y a todas las profesiones que se desprenden del carácter profesional de la actividad de auditoría. Si bien es cierto que un profesional no puede ser considerado infalible y, por lo tanto, no se le puede exigir éxito, se debe evaluar la capacidad para el desempeño de las actividades profesionales o su negligencia. En efecto, la actividad profesional, en tanto humana, es falible y se debe considerar que el común de las personas no tiene definido el concepto del alcance de auditoría que se realiza sobre la base de muestras, evidencia selectiva y, sobre todo, de la opinión, cuando se refiere a la presentación razonable de la situación financiera. La razonabilidad financiera depende del juicio y el juicio es susceptible de error.

**Independencia:** Para que los interesados confíen en la información financiera este debe ser dictaminado por un contador público independiente que de antemano haya aceptado el trabajo de auditoría, ya que su opinión no este influenciada por nadie, es decir, que su opinión es objetiva, libre e imparcial.

## **2. Normas relativas a la ejecución del trabajo**

Su fin es determinar los medios y las actuaciones que aplican al auditor en su ejercicio.

**Planeación y supervisión:** La auditoría debe planificarse adecuadamente y el trabajo de los asistentes debe ser supervisado apropiadamente. La auditoría de los estados financieros requiere de una operación adecuada para alcanzar totalmente los objetivos de la forma más eficiente. La designación de auditores externos por parte de la empresa se debe efectuar con la suficiente anticipación al cierre del período materia del examen, con el fin de permitir el adecuado planeamiento del trabajo del auditor y la aplicación oportuna de las normas y

procedimientos de auditoría. Por su parte, la supervisión debe ejercerse en las etapas de planeación, ejecución y terminación del trabajo. Debe dejarse en los papeles de trabajo evidencia de la supervisión ejercida.

**Estudio y evaluación del control interno:** Debe estudiarse y evaluarse apropiadamente la estructura del control interno para planificar la auditoría y determinar la naturaleza, duración y alcance de las pruebas que se deben realizar. Solo es obligatorio para el auditor el examen de aquella parte del sistema general de preparación de los estados financieros que se va a auditar. Este estudio y evaluación del control interno se debe hacer cada año adoptando una base relativa de las áreas de evaluación y profundizando su incidencia en aquellas áreas donde se advierten mayores deficiencias. Asimismo, el auditor, al evaluar el control interno, determinará sus deficiencias, su gravedad y posibles repercusiones. Si las fallas son graves y el auditor no supe esa limitación de una manera práctica, deberá calificar su dictamen y opinar con salvedad o abstención de opinión.

**Obtención de la evidencia suficiente y competente:** Debe obtenerse suficiente evidencia mediante la inspección, observación, indagación y confirmación para proveer una base razonable que permita la expresión de una opinión sobre los estados financieros auditados. Una evidencia será insuficiente, por ejemplo, cuando no se ha participado en una toma de inventarios, no se confirmó las cuentas por cobrar, etc.

### **3. Normas relativas a la preparación de los informes**

El dictamen de un auditor es el documento por el cual un contador público, actuando en forma independiente, expresa su opinión sobre los estados

financieros sometidos a su examen. La importancia del dictamen ha hecho necesario el establecimiento de normas que regulen la calidad y los requisitos para su adecuada preparación. Está compuesto por cuatro NAGAS:

**Aplicación de principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA):** El informe debe expresar si los estados financieros están presentados de acuerdo a los PCGA. Esta norma requiere que el auditor conozca los principios de contabilidad y procedimientos, incluyendo los métodos de su aplicación.

**Consistencia en la aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados:** para que la información financiera pueda ser comparable con ejercicios anteriores y posteriores, es necesario que se considere el mismo criterio y las mismas bases de aplicación de principios de contabilidad generalmente aceptados, en caso contrario, el auditor debe expresar con toda claridad la naturaleza de los cambios habidos.

**Revelación suficiente.** A menos que el informe del auditor lo indique, se entenderá que los estados financieros presentan en forma razonable y apropiada, toda la información necesaria para mostrarlos e interpretarlos apropiadamente.

**Opinión del auditor.** El dictamen debe expresar una opinión con respecto a los estados financieros tomados en su conjunto o una afirmación a los efectos de que no puede expresar una opinión en conjunto. El objetivo de esta norma, relativa a la información del dictamen, es evitar una mala interpretación del grado de responsabilidad que se está asumiendo. El auditor no debe olvidar que la justificación para expresar una opinión, ya sea con salvedades o sin

ellas, se basa en el grado en que el alcance de su examen se haya ajustado a las NAGAS.

**f) ¿Cuándo realizar una Auditoría y por qué?**

Algunas de las razones más importantes para realizar una auditoría pueden ser las siguientes.

**Razones Externas.**

**a) Cambios en el marco legislativo.**

La liberación o la legislación cambian el entorno, convirtiéndolo en menos previsible, ya que se sustituye una situación perfectamente definida por unas leyes reguladoras por otra regida por las fuerzas de la competencia.

La privatización de organizaciones cambia la orientación de las mismas, obligándolas a evolucionar desde un modelo burocrático a un modelo orientado al servicio al cliente y a la eficiencia de las actuaciones.

La supresión de barreras comerciales obliga a la apertura de horizontes hacia unos mercados de competencia internacional en lugar de unos mercados cerrados internos.

**b) Fluctuaciones del mercado.**

Los ciclos económicos obligan a las organizaciones a adoptar estrategias diferenciadas y, por consiguiente, a cambiar su orientación.

La innovación tecnológica puede convertir de forma repentina en obsoletas a empresas y sectores industriales enteros. La empresa debe adaptarse a esos cambios.

### **Razones internas.**

La planificación de la sucesión en puestos directivos hace posible la identificación de nuevos valores internos o fichaje de personal externo.

La búsqueda de nuevos talentos con la finalidad de ubicarlos en posiciones directivas clave.

La resolución de los problemas de comunicación motiva la auditoría tanto para diagnosticar problemas como para corregir las disfunciones.

### **Razones interno- externas**

Es conveniente realizar una auditoría entre la firma de los acuerdos iniciales y el final de la misma, con la finalidad de valorar la capacidad de gestión del equipo directivo copartícipe y analizar la posición competitiva de la empresa.

### **Reorganizar la empresa**

Puede venir motivada por varias causas: como son el debilitamiento en el equipo directivo, un cambio en la propiedad de la empresa, un cambio de estrategia o la creación de un nuevo producto.

### **Importancia del proceso de verificación**

Una responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que el responsable del área o el supervisor piensan que está ocurriendo. Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información de terrenos, y el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles.

Habilidad para pensar en términos administrativos el auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como este lo hace (o debería hacerlo). En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo.

### **Técnicas de la Auditoria**

Según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2009) concluyo que son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias a los estados financieros sujetos a un examen, mediante los cuales, se obtiene la base para fundamentar la opinión

Para la obtención de información relacionada a una operación, función o tema que se examina, es necesario considerar que se está ante una investigación que lleva una metodología definida, misma que se ha abordado al hablar de la planeación y requerirá de la utilización de técnicas de auditoria para este fin, siendo las más comunes las siguientes:

Entrevista. - en un sentido general, representa el proceso de entablar una conversación con la finalidad de obtener información de una actividad, cubriendo así su objetivo y la realiza en forma directa con el personal idóneo preferentemente de nivel directivo e inclusive del director o gerente y en su caso con personal de niveles de supervisor y operativo.

Este es un medio importante de obtener información para la Auditoria. Se deben preparar las preguntas con anterioridad, de tal forma que se nos dé la información que requerimos. Las personas que van a ser entrevistadas deben seleccionarse con cuidado y se les debe avisar previamente para que preparen

la documentación que se requerirá. En la entrevista el auditor comenzará por establecer el propósito de la misma y la importancia del acopio de hechos para la revisión de las áreas funcionales bajo estudio. El ambiente debe ser amistoso y abierto, el auditor debe actuar con tacto y diplomacia todo el tiempo. Al final de la entrevista es aconsejable verificar la exactitud de la información, solicitando a la persona entrevistada que lea las notas del auditor y ponga sus iniciales.

Observación directa. - realmente la observación representa la técnica más natural y se relaciona con la habilidad y predisposición para fijarse en los acontecimientos que acontecen en la organización y relacionados con el tema de evaluación, así como el clima de trabajo imperante.

Cuestionario. - Representa un formulario prediseñado o elaborado al momento de su utilización para recoger información no teniendo límites para ello, en tal forma que comprende las diferentes áreas de la organización y sus operaciones, desprendiéndose de ello que no solo obtiene información del tema a evaluar, sino que también permite conocer aspectos generales de la organización.

El cuestionario debe de estar elaborado en forma clara que permita contestar en el momento en forma diligente teniendo en ocasiones dos opciones, es decir, un Sí o No, o bien varias opciones, en el primer caso se denominara de pregunta cerrada simple y en el segundo caso con respuestas múltiples, también existen de preguntas abiertas.

Dentro de las ventajas de utilizar cuestionarios están las siguientes:

- Agilidad en la obtención de información.
- Optimización de actividades derivadas de la auditoria.

- Confirmación de hechos y sucesos heterogéneos.

El primer punto es obvio su resultado, es decir, abrevia el proceso de obtención de información, en el segundo se detectan los efectos colaterales en el sentido que de diversos temas relacionados se obtiene referencia y finalmente en el tercero se aprovecha el diseño y contenido del cuestionario para ampliar su cobertura en aspectos interrelacionados, aunque no sean propiamente del mismo tema en forma directa.

El análisis del funcionamiento actual se logra utilizando cuestionarios o secciones del mismo que sean pertinentes según el alcance de la Auditoria, además, el cuestionario permite al auditor sintetizar los elementos que causan dificultades y deficiencias a la organización. El sondeo que se lleva a cabo por el cuestionario, depende de la metodología que se aplique, pero generalmente se relaciona con los principios administrativos: planeación, organización, dirección, Integración de personal y control. Una vez que se han diagnosticado los problemas reales, el auditor debe estar preparado para apreciar el nivel de desempeño del área investigada, indicando si es excelente, bueno, adecuado o pobre y hacer las recomendaciones necesarias para mejorar el desempeño.

### **Normas internacionales de auditoria**

Las Normas Internacionales de Auditoria (NIAS) se definen como aquellos requisitos mínimos para el auditor, que debe observarse en la realización de un trabajo de calidad y profesional. Se refiere a las cualidades del auditor como profesional y lo ejercido por el desarrollo de su trabajo y en la redacción de su informe. Estas normas se deberán aplicar en las auditorias de los estados financieros, las (NIAS) contienen principios y procedimientos básicos y

esenciales para el auditor. Para comprender y aplicar los principios básicos es necesario tener en cuenta el texto de la NIA.

### **1. Objetivos Globales del Auditor Independiente y Realización de la Auditoría de Conformidad con las Normas internacionales de Auditoría (NIA 200)**

Esta NIA trata de las responsabilidades globales que tiene el auditor independiente cuando realiza una auditoría de estados financieros de conformidad con las NIAS. En particular establece los objetivos globales del auditor independiente y explica la naturaleza y el alcance de una auditoría diseñada para permitir al auditor independiente alcanzar dichos objetivos.

### **2. La Norma Internacional de Auditoría (NIA) 210, “Acuerdo de los términos del encargo de auditoría”**

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de las responsabilidades que tiene el auditor al acordar los términos del encargo de auditoría con la dirección y, cuando proceda, con los responsables del gobierno de la entidad.

El objetivo del auditor es aceptar o continuar con un encargo de auditoría únicamente cuando se haya acordado la premisa sobre la que la auditoría se va a realizar mediante:

La determinación de si concurren las condiciones previas a una auditoría.

La confirmación de que existe una comprensión común por parte del auditor y de la dirección y, cuando proceda, de los responsables del gobierno de la entidad acerca de los términos del encargo de auditoría.

### **3. La Norma Internacional de Auditoría (NIA) 220, “Control de calidad de la auditoría de estados financieros”**

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de las responsabilidades específicas que tiene el auditor en relación con los procedimientos de control de calidad de una auditoría de estados financieros.

Los sistemas, las políticas y los procedimientos de control de calidad son responsabilidad de la firma de auditoría. De acuerdo con la NIA. La firma de auditoría tiene la obligación de establecer y mantener un sistema de control de calidad que le proporcione una seguridad razonable

La firma de auditoría y su personal cumplen las normas profesionales y los requerimientos legales y reglamentarios aplicables

#### **g) Modelos de Auditoría**

##### **Modelo de W. P. Leonard**

Indudablemente, uno de los precursores más importantes de la AA fue William P. Leonard, quien publicó su trabajo por primera vez en *Systems and Procedures: A Handbook for Business and Industry*, en 1959.<sup>1</sup> Como punto de partida y para efecto de una mejor comprensión del modelo de Leonard, transcribiremos lo que él considera como propósito de la AA: "El objetivo primordial de la AA consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en cualquiera de los elementos examinados, y señalar las posibles mejoras. Su fin es ayudar a los dirigentes a lograr la más eficiente administración de las operaciones." El panorama que presenta Leonard es amplio y variado. En su obra todo esto lo resume en un modelo de cuatro etapas; a) examen, b) evaluación, c) presentación, d)

seguimiento. Además de la identificación de los factores precisos que él considera deberán ser evaluados en la AA.

### **Modelo de T. G. Rose**

Históricamente hablando, el gran mérito de Rose es que muy probablemente fue el primero que escribió sobre la auditoría administrativa como tal, en su obra *The Management Audit*, publicada en 1932. El punto de partida y preocupación de Rose fue la tremenda responsabilidad que tienen los directivos de empresas cuando toman decisiones trascendentes sin contar con la suficiente y confiable información necesaria. Ya pesar de que reconoció que una auditoría administrativa nunca podría llevarse a cabo en la misma forma como se hace la auditoría contable, propuso que, basados en lo que se reconoce como principios de la administración, podía sustentarse una auditoría administrativa que proporcionase la información suficiente y veraz para la toma de decisiones. El modelo de Rose parte de una premisa importante para él: "La auditoría administrativa deberá abarcar todo el campo de actividades de la empresa, desde la cúspide hasta las bases; empezando siempre por la 'cúspide', ya que la primera preocupación es saber si la gerencia general funciona satisfactoriamente." Para Rose, la auditoría administrativa consiste en el análisis de la organización y de la efectividad con que se trabajan cada una de las funciones.

### **Modelo de John w Buckley**

Buckley, autor y maestro de la Universidad de California en Los Ángeles, nos presenta su propuesta en un trabajo titulado "Cómo enfrentarse a la auditoría administrativa."; Según Buckley, "el objetivo de la auditoría administrativa es

apreciar la organización, las técnicas y los resultados administrativos con miras a mejorarlos".

El primero se propone para un propósito especial, donde el problema ha sido previamente identificado, y el equipo de auditoría propone un programa especial para resolverlo. El segundo se usa para llevar a cabo la auditoría administrativa como una práctica natural y regular de la administración de la empresa. Es decir, sin existir problema previamente definido, la auditoría se lleva a cabo periódicamente.

### **Modelo de John Nolan**

Según Nolan, "el objetivo de la auditoría administrativa es evaluar la eficiencia y eficacia de la organización (empresa):" y aunque considera que no puede haber un solo programa tipo para ejecutar en todos los casos, debido a que las distintas funciones de la empresa tienen sus características propias, sí considera que la auditoría administrativa debe desarrollarse a través de una serie de pasos generales.

### **Modelo de Robert j. Thierauf**

Según Thierauf, el objetivo de la auditoría administrativa, es evaluar la capacidad de los administradores para administrar, partiendo del cumplimiento de los objetivos organizacionales, de su planeación, organización, dirección y control."

El modelo tiene una marcada influencia de la auditoría contable, lo cual se percibe en la certificación, que Thierauf propone que se haga al final del informe, tal y como lo acostumbran los auditores contables.

### **Modelo de Víctor rubio a. Y Jorge Hernández f.**

Según Rubio y Hernández, "el objetivo de la auditoría administrativa consiste en evaluar el fundamento de la administración mediante la localización de irregularidades o anomalías y el planteamiento de posibles alternativas de solución".

### **Modelo de José a. Fernández arena**

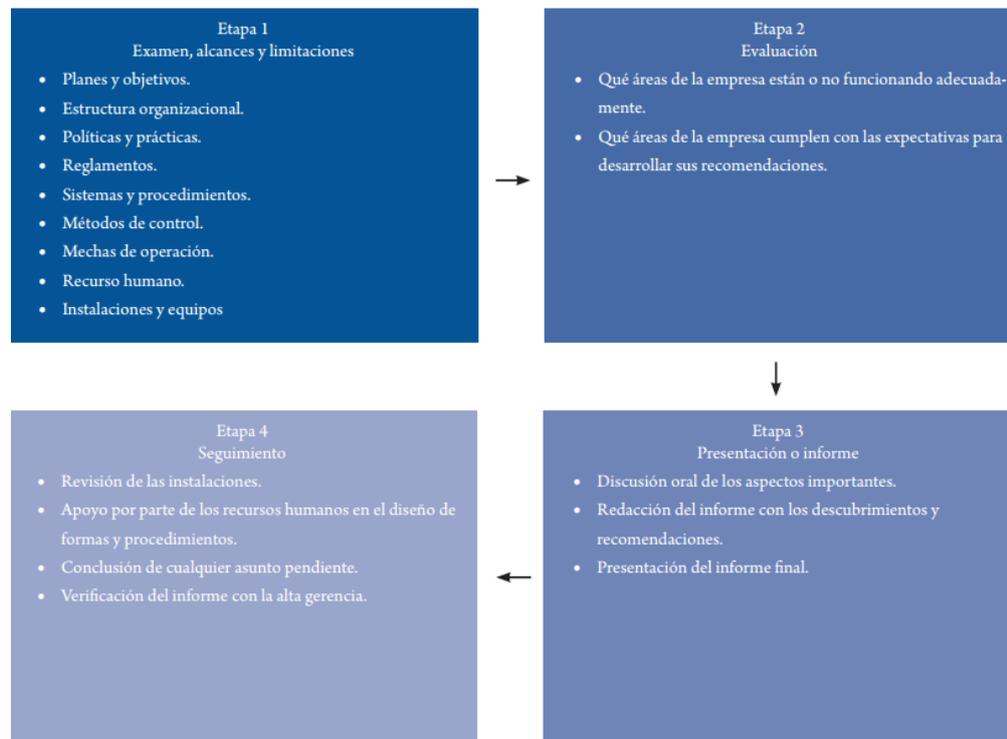
Fernández Arena no nos habla, en su obra, sobre lo que él considera como finalidad de la auditoría administrativa; sin embargo, hemos querido interpretar esa finalidad a partir de la definición que hace de la misma. En este caso la finalidad sería, revisar la satisfacción de los objetivos institucionales. Su modelo está integrado, fundamentalmente, por una serie de cuestionarios referidos a cuatro elementos importantes, sobre los cuales aplica la auditoría.

### **En el presente trabajo utilizaremos: El Modelo de William P. Leonard:**

En su modelo, Leonard plantea que el objetivo principal de la auditoría es descubrir las deficiencias o áreas de mejora que pudieran existir en alguna de las partes de la empresa para realizar las recomendaciones que permitan superar esas deficiencias.

Además, propone que el programa a seguir incluya los objetivos y el plan de ejecución aprobado por la dirección. De acuerdo con esto, el modelo de Leonard contempla dos partes (identificación de las deficiencias o áreas de mejora para corregirlas y seguimiento) desagregadas en cuatro etapas. A continuación, revisamos éstas y dejamos como punto para que reflexiones si con tales etapas será suficiente obtener información que permita hacer un diagnóstico de la

situación de un área o empresa, y más aún, mejorarla. El modelo de Leonard comprende cuatro etapas, en cada una identifica los factores precisos que él considera deberán ser evaluados antes y durante la auditoría administrativa. Esto puedes apreciarlo en el siguiente esquema:



**Figura 1. Etapas del modelo de auditoría de William P. Leonard.**

## I Etapa

En esta etapa se identifica el alcance de la auditoría, es decir, si debe enfocarse sólo a una función, a un departamento o a toda la empresa. Además, implica un análisis de los factores bajo los cuales opera la organización, los cuales son determinantes para que el auditor plantee a la dirección de la empresa el alcance y las limitaciones de la auditoría a realizar.

En esta etapa también identifica los factores" precisos que deberán ser estudiados, a saber:

- a) Planes y objetivos. Deberán revisarse y discutirse con la gerencia las condiciones actuales de los planes y objetivos.
- b) Estructura organizacional. Deberá estudiarse la estructura organizacional del área evaluada, comparándola con el organigrama (si es que existe) y asegurándose de que cumpla con los principios de la buena organización, funcionalidad y adecuada departamentalización.
- c) Políticas y prácticas. Hacer un estudio para averiguar qué acción debe emprenderse, si es necesario, para mejorar la efectividad de las políticas y las prácticas.
- d) Reglamentos. Determinar si la empresa cumple cabalmente con las leyes locales, estatales.
- e) Sistemas y procedimientos. Estudiar los sistemas y procedimientos en busca de posibles defectos o irregularidades en sus elementos, e identificar métodos para su mejoramiento.
- f) Métodos de control. Determinar si los métodos de control son adecuados y efectivos.
- g) Mechas de operación. Evaluar las operaciones, para precisar qué se necesita para contar con controles más precisos, una mejor comunicación y coordinación, y resultados más satisfactorios.
- h) Recurso humano. Estudiar las demandas generales del personal, y su aplicación en el trabajo del área estudiada.
- i) Instalaciones y equipo. Determinar si pueden hacerse mejoras en las instalaciones y un mayor o mejor uso de equipo moderno.

## II Etapa

En la segunda etapa, de evaluación... Leonard dice que para poder hacer un buen análisis se necesita contar con un buen nivel de conocimientos y experiencia, y mientras mayor sea la capacidad del auditor, mayor será el valor de sus resultados. En esta etapa identifica el proceso y los factores de evaluación, a saber:

- Panorama económico.
- Adecuación de la estructura organizacional,
- Cumplimiento de las políticas y procedimientos.
- Exactitud y confiabilidad de los controles.
- Adecuación de los métodos de seguridad.
- Causas de las variaciones.
- Uso adecuado del recurso humano y del equipo.
- Lo satisfactorio de los métodos de operación.

Cuando se tiene un panorama completo de los planes de la organización, de sus procesos y de sus recursos, es momento de evaluarlos a partir de su adecuación y aportación a la visión y misión de la organización.

En esta etapa el auditor cuenta con los elementos suficientes para demostrar a la dirección de la empresa cuáles de sus áreas no están funcionando adecuadamente y cuáles cumplen con las expectativas esperadas; para después poder desarrollar sus recomendaciones.

## III Etapa

En la tercera etapa, la de presentación, Leonard afirma que la preparación cuidadosa del informe, con todos los aspectos y recomendaciones, corona el

trabajo del auditor. Los descubrimientos se presentarán siempre en orden de importancia, siempre se tendrá presente a quién se enviará el informe y cómo se presentará el mismo, sin olvidar que parte de la información se presentará oralmente, pero que la mayor parte será por escrito.

Se presenta el informe en tres fases:

- a) Discusión oral de aspectos importantes. Cara a cara con los directivos o responsables de la organización, el auditor presenta los resultados de la auditoría con el fin de que se analice la situación observada y se manifiesten los puntos de vista de cada parte.
- b) Redacción del informe con los descubrimientos y recomendaciones. Consiste en elaborar un documento que sustente cada una de las observaciones y planteamientos que propone el auditor.
- c) Presentación del informe final. Es la presentación oral y escrita de las conclusiones a las que ha llegado el auditor respecto a la situación del área sujeta a revisión.

#### IV Etapa

Leonard dice que su objetivo principal es completar cualquier asunto pendiente, que forme parte de las recomendaciones, y sobre el cual no se haya hecho nada. Además, considera que una auditoría a la que no se le da seguimiento no tendrá ningún valor para la organización, y que se debe designar a una persona con suficiente autoridad para que se encargue de garantizar la implementación de las recomendaciones. El seguimiento implica vigilar que se lleven las siguientes actividades:

- a) Revisión de las instalaciones para verificar si se cuenta con la maquinaria o equipo necesarios en las operaciones diarias de la empresa.
- b) Apoyo por parte de los recursos humanos en el diseño de formas y procedimientos. Para ello, es preciso que el trabajo se realice en equipo y no de “uno contra todos”.
- c) Conclusión de cualquier asunto pendiente. Es preciso que no exista otra prioridad además de la recomendada.
- d) Verificación del informe con la alta gerencia para que ésta compruebe que los resultados son reales y que se están dando después de la aplicación de las recomendaciones derivadas de la auditoría.

### **Conclusión.**

El modelo que el autor William P. Leonard propone, una auditoría basada en el proceso administrativo. Parte de que cada proceso, área o departamento, y la organización misma, pueden y deben ser auditadas, sobre todo si presentan deficiencias en su desempeño o funcionamiento. Éstas deben seguirse a lo largo del proceso de auditoría y abarcan la planeación, revisión minuciosa de los procesos, evaluación y presentación del informe; hasta el seguimiento, que es la comprobación de los resultados logrados con la aplicación de las recomendaciones surgidas de la auditoría.

### **h) ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

Chiavenato, (2000). Integra y coordina los recursos organizacionales, dentro de estos se encuentran los recursos humanos, los cuales se definen como: “Personas

que ingresan, permanecen y participan en la Organización, sin importar cuál sea su nivel jerárquico o su tarea”

Werther, William. (2000). Se refiere a la manera en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores, cuyo objetivo es suministrar a la organización una fuerza laboral efectiva.

La Administración de Recursos Humanos según Arias, (1977). También se puede definir como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y las habilidades, de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

### **Objetivos de la Administración de Recursos Humanos:**

La Administración de Recursos Humanos según Chiavenato, (2000) tiene como objetivo-

- ♣ Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- ♣ Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
- ♣ Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

### **Importancia de la Administración de Recursos Humanos.**

“El propósito de la Administración de los Recursos Humanos según Werther (1996) es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización,

de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social” , Dicho propósito produce un beneficio enorme a las empresas ya que las actividades de los recursos humanos contribuyen directamente al mejoramiento de la productividad al identificar mejores formas de alcanzar los objetivos de las empresas y, de una manera indirecta al contribuir al crecimiento personal del trabajador. El desafío de las empresas es convertir a su personal en un recurso más eficiente y eficaz, para llegar a la productividad deseada, contribuyendo con el desarrollo del personal por medio de planes de formación y carrera dentro de la institución.

### **Principales funciones de la Administración de recursos humanos**

Para administrar los recursos humanos de una empresa se debe aplicar una serie de técnicas que ayudan a facilitar la gestión de Recursos Humanos, para ello requiere de personas idóneas para cada puesto de trabajo. La Administración de Recursos Humanos es un sistema integrado por subsistemas o procesos bien definidos que dan respuesta a la administración de personal.

Las técnicas que se deben desarrollar son:

**a. Planeación de Personal:** Consiste en detectar necesidades y satisfacer los requisitos del personal, determina los objetivos, políticas, procedimientos y programas de administración de personal dentro de la empresa. La planeación determina a corto, mediano y largo plazo la necesidad de personal que la organización tendrá en el presente y en el futuro, para ello se auxilia de la demanda, pronósticos, inventarios y demás herramientas de la organización.

**b. Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción:** Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

♣ Reclutamiento: buscar y atraer postulantes para cubrir las vacantes, es decir, cuando se reúne una cantidad potencial de recurso humano que tengan las características requeridas para poder formar parte de la organización.

♣ Selección: Analizar las habilidades y capacidades de los candidatos a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tiene mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización. Proceso que trata de identificar las aptitudes y cualidades de los empleados con el objeto de colocarlos en el puesto más afín a sus características, esto implica el uso de herramientas tales como solicitudes, pruebas, entrevistas, referencias y otros factores para evaluar el potencial de los candidatos reclutados. Con estas herramientas los gerentes podrán tomar una decisión referente a la persona idónea para el puesto vacante.

♣ Contratación: Formalizar con apego a la Ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

♣ Inducción: Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador, realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, con el fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización. Consiste en llevar al individuo al puesto que va a ocupar, presentarlo con su superior y compañeros con el objeto de lograr una adaptación de grupo que evite una baja en el rendimiento y que obtenga una visión de la empresa. Asimismo, se le deben mostrar las instalaciones de la empresa y principalmente de su área de trabajo.

**c. Análisis y Descripción de Puestos:** El análisis del puesto, previo a la descripción, implica un procedimiento sistemático para reunir y analizar la

información sobre el contenido del puesto, las tareas que se realizan y sus requerimientos específicos, y que tipo de personas se requieren para desempeñarlo. Para una correcta descripción de puestos es importante clasificarlos de acuerdo a su nivel jerárquico, la formación requerida, por el impacto del puesto dentro de la organización y por los recursos humanos que maneja. Así también es importante definir la relación entre los puestos paralelos y subordinados.

**d. Evaluación al Desempeño:** Se utilizan técnicas y metodología específica para medir el desempeño del recurso humano de la organización y con frecuencia se llevan a cabo semestralmente y, de manera continua se realizan evaluaciones informales por medio de la observación con el fin de determinar promociones, aumentos de salario y otras funciones relacionadas al personal.

**e. Capacitación y Desarrollo:** Tiene por objeto ampliar, desarrollar y perfeccionar al recurso humano para su crecimiento profesional en determinado puesto en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad. Debe basarse en el análisis de necesidades, comparando el desempeño y la conducta actual con los deseados por la empresa. El desarrollo de los recursos humanos es un método efectivo para actualizar los conocimientos del personal, enfrentar los cambios sociales y técnicos y disminuir la tasa de rotación de los empleados. El proceso de desarrollo es un proceso de cambio, con el que se pretende mejorar las capacidades de los trabajadores que tienen bajo nivel productivo y desarrollar a los trabajadores para alcanzar nuevas responsabilidades. La capacitación sirve para mejorar las habilidades del recurso humano que requiere el puesto, y los programas de desarrollo sirven para preparar a los empleados para los ascensos.

**f. Administración de Sueldos y Salarios:** Estudia los principios o técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la

importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa. Consiste en asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos con relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo. Las fuentes de información sobre el mercado de salarios pueden ser varias y de diferente alcance:

- ♣ Encuestas salariales. Estas presentan distintos niveles de salario de diferentes compañías dentro de una misma categoría de especialidad, se deben tomar en cuenta aquellos puestos que pueden ser desempeñados en cualquier tipo de Industria.

- ♣ Empresas similares. Una de las mejores formas de determinar los niveles salariales es establecerlos de acuerdo a los salarios que se ofrecen en las empresas similares dentro de la misma región geográfica.

- ♣ Candidatos para un puesto. Cuando se entrevistan candidatos, también se pueden identificar los niveles salariales. Los factores que se debe considerar cuando se establecen los niveles de remuneración son:

1. La habilidad requerida para la posición
2. La experiencia requerida para la posición
3. Escasez o abundancia de candidatos apropiados
4. Remuneraciones para posiciones similares dentro de la compañía
5. Condiciones laborales especiales
6. Beneficios no monetarios

Marco Teórico

**g. Prestaciones y Servicio de Personal.** Son todas aquellas actividades que realiza la empresa enfocadas a proporcionar al trabajador un beneficio, ya sea en dinero o en especie. Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en

la organización y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

**h. Seguridad e higiene en el trabajo:** Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud. Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. La higiene industrial se relaciona con la prevención de enfermedades causadas por el trabajo, y se pretende con estas políticas crear y mantener un medio ambiente de trabajo que propicie la salud, una moral alta y una elevada producción.

**Relaciones laborales:**

Se trata de la negociación de contratos, su interpretación, administración y el manejo de las violaciones al mismo. Esta parte de la Administración de Recursos Humanos se ocupa de negociar con el sindicato los términos del contrato o convenio de trabajo, interpretar la Ley Laboral en lo que se refiere a las políticas y prácticas de la organización, así como el arreglo arbitrario de cualquier agravio que surja de tales contratos.

**Rotación de Personal:**

La rotación de recursos humanos es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, es decir el intercambio de personas entre la organización y el ambiente. Es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. Generalmente la rotación de personal se expresa a

través de una relación porcentual, en el transcurso de cierto periodo de tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones. La rotación de personal es la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Dentro de los fenómenos externos se puede mencionar la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc.

Dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización podemos citar:

- La política salarial de la organización.
- La política de beneficios de la organización. 40 Capítulo II Marco Teórico
- Las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización.
- El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización.
- La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización.
- La política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Los criterios y programas de entrenamiento a los recursos humanos;

### **Sistema de Información de Recursos Humanos**

El Sistema de Información es un conjunto de elementos interdependientes, lógicamente asociados, los cuales al interactuar generan información necesaria para la toma de decisiones. El Departamento de Recursos Humanos debe abastecer la información importante acerca del personal que existe en cada una de las áreas, para que los respectivos jefes administren a sus subordinados de manera adecuada.

El Sistema de Información de Recursos Humanos obtiene datos e información de

los empleados, el ambiente empresarial, mercado de trabajo, restricciones legales, situación económica y política del país, etc. El sistema está integrado por las descripciones de puesto, las especificaciones del mismo y los niveles de desempeño. El sistema debe ser manejado con un programa informático especial para administrar la información de los recursos humanos, de forma tal que sirva para la toma de decisiones de la organización.

Un Sistema de Información de Recursos Humanos utiliza, como fuente de datos, elementos suministrados por:

- Base de datos de recursos humanos.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Entrenamiento y desarrollo de personal.
- Evaluación del desempeño.
- Administración de salarios.
- Registro y control de personal, respecto de faltas, atrasos, disciplina, etc.,
- Estadísticas de personal.
- Higiene y seguridad.
- Jefaturas respectivas, etc.

### **Base de datos**

La base de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente clasificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información. Es un conjunto de archivos relacionados lógicamente organizados de manera que se mejore y facilite el acceso a la información, es por ello que se debe realizar sobre la plataforma de un programa de Informática, que garantice la seguridad y veracidad de los datos.

La base de datos del área de recursos humanos puede obtener y almacenar datos de diferentes estratos o niveles de complejidad:

- 1) Datos personales de cada empleado que, conforman un registro de personal, tal como: edad, género, estado civil, nivel académico, dirección, documentos de identificación, etc.
- 2) Datos de los ocupantes de cada cargo, que conforman un registro de cargos.
- 3) Datos de los empleados de cada sección, departamento o división, que constituyen un registro de secciones.
- 4) Datos de los salarios e incentivos salariales, que constituyen un registro de remuneración.
- 5) Datos de candidatos (registro de candidatos), de cursos y actividades de entrenamiento (registro de entrenamiento), etc.

### **Contrato Psicológico**

Cuando una persona se integra a una organización, luego de un largo proceso de reclutamiento y selección de personal, la empresa debe preocuparse por crear condiciones que permitan al nuevo trabajador desenvolverse con el máximo de su potencial, para así generar mayor productividad y el logro de los objetivos organizacionales.

La reciprocidad entre un individuo y la organización permite el equilibrio organizacional. La integración hombre–organización conlleva necesaria e implícitamente una correspondencia recíproca basada en contratos e intereses mutuos; con relación al contrato laboral es importante distinguir dos aspectos:

1. El contrato formal. Es el contrato generalmente expresado por escrito, que se basa principalmente en las normas laborales vigentes en el país y en el que

frecuentemente interviene la autoridad del Estado. Está referido a las condiciones económicas, beneficios, funciones a desempeñar, cargo, categoría, horario, entre otros.

2. El contrato psicológico. “El contrato psicológico según Levy, (2000) es aquel en el cual la empresa, por una parte, espera que cada individuo sea flexible y esté disponible para aprendizajes nuevos, y el individuo, por otra, acepta esta obligación porque garantiza su empleo”, El contrato psicológico es un elemento importante en cualquier relación laboral e influye en el comportamiento de las partes. La noción de un contrato psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas recíprocas, no escritas en ninguna parte. Muchas de las expectativas son implícitas y tienen relación con el sentido de dignidad y de importancia de la persona.

**i) Auditoría de la Administración de Recursos Humanos.**

La Auditoría de la Administración de Recursos Humanos evalúa las actividades del Departamento de Personal con el objetivo de mejorarlas, es decir, constituye una actividad de control de calidad que evalúa la manera en la que dichas actividades contribuyen a las estrategias de la institución. Realizar la auditoría brinda beneficios, tales como:

1. Identifica las contribuciones del Departamento de Personal a la institución.
2. Mejora la imagen profesional del Departamento de Recursos Humanos.
3. Estimula el profesionalismo entre los integrantes del departamento.
4. Esclarece las funciones y responsabilidades de todo el departamento.
5. Identifica problemas de importancia crítica.
6. Alienta la uniformidad de políticas y prácticas.

7. Garantiza el cumplimiento de diversas disposiciones legales.
8. Reduce el costo de la Administración de Personal al permitir el uso de métodos más eficientes.
9. Crea un ambiente de apertura al cambio en el departamento y en la organización.
10. Verificación a fondo del Sistema de Información de Recursos Humanos.

Para que se pueda llevar a cabo una auditoría se deben tomar en cuenta ciertos aspectos de la Administración de Recursos Humanos, entre los cuales se pueden mencionar:

1. Identificar quien es el responsable de llevar a cabo cada actividad.
2. Determinar los objetivos que persigue cada actividad.
3. Revisar las políticas y procedimientos que se emplean para alcanzar esos objetivos.
4. Verificar los registros del Sistema de Información de Recursos Humanos para determinar si las políticas y procedimientos se están siguiendo adecuadamente.
5. Preparar un informe que refleje los objetivos, políticas y procedimientos adecuados.
6. Desarrollar un plan de acción para corregir errores en los objetivos, políticas y procedimientos.
7. Formular un seguimiento para el plan de acción.

## **j) Inventario de Recursos Humanos.**

El Inventario de Recursos Humanos es el recuento de los recursos humanos de una organización. El inventario de personal permitirá establecer la cantidad, composición y características de los empleados en una Institución. El Sistema de Inventario debe velar por aspectos, tales como, la duplicidad de puestos de trabajo para una misma persona, el exceso de horas de trabajo, la aplicación de prestaciones de ley, la evaluación de desempeño, entre otros. El inventario de recursos Humanos permite el registro complementario de la información específica de cada empleado entre la que se puede mencionar: control de acciones de personal, lista de cumpleaños mensual, documentación legal, familiares beneficiarios, información migratoria, experiencia Laboral, historial académico, idiomas, capacitación, pólizas de seguros, historial médico, expediente de personal, reporte de fichas de personal, reporte de rotación de personal, constancias de antigüedad, relación de personal por rango de edad, reporte de personal por puesto, por categoría, por centro de costo, por sexo, por tipo de empleado (eventual, planta, con fianza, sindicalizado) y por grado de estudio, y control de activo fijo en custodia.

## **2.2. Marco Conceptual**

- Alcance de la auditoría:

El marco o límite de la auditoría y las materias, temas, segmentos o actividades que son objeto de la misma.

- Auditores externos:

Profesionales facultados que no son empleados de la organización cuyas afirmaciones o declaraciones auditan.

- **Audidores internos.**  
 Profesionales empleados por una organización para examinar continuamente y evaluar el sistema de control interno y presentar los resultados de su investigación y recomendaciones a la alta dirección de la entidad.
- **Entidad (empresarial):**  
 Una unidad económica que realiza transacciones comerciales que se deben registrar, resumir y reportar. Se considera la entidad separada de su propietario o propietarios.
- **Estrategia:**  
 Es el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo. (*Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997*)
- **Estados Financieros:**  
 Fuentes de información sobre la marcha de la entidad empresarial.
- **Evidencia de auditoría;**  
 Según Carevic, (2006), so las pruebas que obtiene el auditor durante la ejecución de la auditoría, que hace patente y manifiesta la certeza o convicción sobre los hechos o hallazgos que prueban y demuestran claramente éstos, con el objetivo de fundamentar y respaldar sus opiniones y conclusiones. Elaboración: es el nivel de detalle, desarrollo o complejidad de las ideas creativas.
- **Flexibilidad:**  
 Involucra una transformación, un cambio, un replanteamiento o una reinterpretación. La flexibilidad puede ser de dos tipos: espontánea (sí el sujeto es capaz de variar la clase de respuesta que da) y adaptación

(cuando el sujeto realiza ciertos cambios: de estrategia de solución de planteamiento para tener éxito)

- Hallazgos: Son el resultado de un proceso de recopilación y síntesis de información: la suma y la organización lógica de información relacionada con la entidad, actividad, situación o asunto que se haya revisado o evaluado para llegar a conclusiones al respecto o para cumplir alguno de los objetivos de la auditoría. Sirven de fundamento a las conclusiones del auditor y a las recomendaciones que formula para que se adopten las medidas correctivas.
- Innovación: Es un proceso sistemático que pretende generar valor y ventaja competitiva a través de respuestas originales.
- Informe de auditoría: Expresión escrita por el auditor respecto a los resultados de las verificaciones realizadas durante la ejecución de la auditoría, manifestando sus criterios y comentarios respecto a los estados financieros y otros hechos económicos.
- Originalidad: Es la aptitud o disposición para producir de forma poco usual respuestas raras, remotas, ingeniosas o novedosas.
- Redefinición: es la capacidad para reestructurar percepciones, conceptos o cosas. (2)
- Sensibilidad a los problemas: Capacidad para descubrir diferencias, dificultades, fallos o imperfecciones, dándose cuenta de lo que debe hacerse.
- Servicio: es la prestación que ofrece una institución. Un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente; se define un marco en donde las actividades se desarrollarán

con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien.

- Servicios: organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades.
- Consulta Externa: Es la atención regular por personal calificado
- Calidad: Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Es el nivel de excelencia que la empresa ha logrado alcanzar para satisfacer a su clientela. Representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad. Característica que se atribuye a todas aquellas cosas que representan excelencia, eficacia y efectividad.
- Calidad de Atención: La calidad de atención al cliente es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, así como también atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento tal, que lleve a éstos a realizar gratuitamente la publicidad persona a persona.
- Técnicas de auditoría: Métodos que el auditor emplea para realizar las verificaciones planteadas en los programas de auditoría, que tienen como objetivo la obtención de evidencia.

**CAPÍTULO III**  
**MATERIAL Y**  
**PROCEDIMIENTOS**

### **3.1. Material**

#### **3.1.1. Población**

La población lo constituyen todos los trabajadores de la empresa Constructora e Ingeniería Silva Albarrán "CONINSA S.A.C.", que son 80 colaboradores

#### **3.1.2. Muestra**

Si no se dispone de muestra piloto, es posible utilizar planteamientos alternativos, como los siguientes:

La muestra entonces por conveniencia está constituida por todos los colaboradores que laboran en la empresa Constructora e Ingeniería Silva Albarrán, "CONINSA S.A.C."

#### **3.1.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Los datos se recogerán de dos fuentes principales:

Fuentes primarias: los colaboradores de la empresa y responsable de las funciones del área de recursos humanos de la misma.

Fuentes secundarias: son los textos, trabajos de investigación, instrumentos de gestión de la empresa, revistas especializadas relacionadas con las variables de la presente investigación.

- a) Encuestas: se utilizó una encuesta cerrada, la misma que se aplicó al responsable de los procedimientos internos de recursos humanos de la empresa. Las preguntas se enfocan en los procedimientos internos del área de recursos humanos de la empresa.

Para este trabajo se utilizó un instrumento de recopilación de información basado en un cuestionario, El llenado de la ficha fue exigiéndose la documentación respectiva para cada uno de los procesos auditados y contrastados con la entrevista al responsable del área.

Se utilizó también una ficha de encuesta estructurada para determinar la actitud del personal de empresa, esta encuesta se aplicó a todo el personal de la empresa, tanto administrativo como operativo, utilizando una escala de Likert seleccionando el nivel que más satisfaga su opinión.

La escala de Likert se aplicó de manera autoadministrada, es decir, se le entregó la escala correspondiente a cada persona y ésta marcó respecto a cada afirmación.

- b) Entrevistas Personales: se entrevistó a 01 alto directivo de la empresa utilizando la guía de entrevista acerca de las condiciones específicas sobre las que se realizan los procesos de recursos humanos como el reclutamiento y selección, capacitación, evaluación, etc. El Directivo respondió un cuestionario estandarizado acerca de estos aspectos, con lo cual se obtuvo una medición cualitativa de su opinión.

- c) Análisis documental: se revisaron tesis, documentos de gestión de la empresa, artículos y revistas especializadas relacionadas con las variables de la presente investigación.

## 3.2. Procedimientos

### 3.2.1. Diseño de contrastación

El diseño de la Investigación es “No Experimental – Transversal” de una sola casilla, ya que se recolectó y analizó datos en un periodo de tiempo pre determinado, con la finalidad de hacer inferencias respecto a las variables.

El modelo operacional que se utilizó fue de una sola casilla, cuya representación gráfica es como sigue:

$$M : O (x, y)$$

**Donde:**

**M:** Representa la unidad de análisis (población muestral).

**O:** Representa la observación e información extraída de la población muestral (unidad de análisis).

**X:** Representa la variable independiente, la Auditoria Operativa.

**Y:** Representa la variable dependiente, en este caso los procesos internos del área de recursos humanos de la empresa

### 3.2.2. Operacionalización de variables

VARIABLES		DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES O CATEGORÍAS	SUBDIMENSIONES O SUBCATEGORÍAS O INDICADORES	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	FUENTE
VARIABLE DEPENDIENTE	Procesos del área de recursos humanos	Proceso integrado y orientado hacia metas de planear, reclutar, desarrollar, administrar y remunerar a los empleados	Forma como se desarrollan cada uno de los procesos para identificar las falencias y puntos críticos en cada uno de estos procesos para cumplir con los objetivos y metas planteadas en la empresa.	Planeamiento Reclutamiento y selección. Capacitación, desarrollo y administración del aprendizaje. Asuntos laborales Permanencia y rotación Evaluación del desempeño y régimen de responsabilidad Higiene y seguridad laboral Bienestar social Comunicación. Remuneración	Registro de requerimientos de personal Procedimiento de reclutamiento y selección Programa de capacitación y entrenamiento Gestión de juicios laborales Registro de permanencia y rotación Procedimiento de evaluación del desempeño Reglamento de seguridad y salud ocupacional Comunicación de prestaciones y beneficios sociales Sistema salarial	Cuestionario	Empresa
VARIABLE INDEPENDIENTE	Propuesta de auditoria operativa	Análisis mediante el cual una empresa mide su posición actual y determina que es lo que tiene que lograr para mejorar sus funciones y procesos de recursos humanos, lo cual implica revisar las funciones y procesos de recursos humanos de la compañía utilizando una lista de verificación, así como asegurarse de que la empresa está cumpliendo con las regulaciones, las leyes y las políticas internas. (Dresler. Gary, 2015)	Técnica mediante la cual se permite conocer la actualidad de la empresa y en base a ello realizar las mejoras en los procesos correspondientes; cumpliendo de ese modo con los exigencias tanto legales como laborales.	Funciones y procesos  Políticas	Nivel de cumplimiento de procesos  Nivel de cumplimiento de políticas	Cuestionario	Empresa

### **3.2.3. Procesamiento y análisis de datos**

Para la presente investigación se utilizó el programa MS Excel, para realizar el procesamiento y análisis de los datos. Así como también el Programa Word.

Para el análisis de la información se hizo uso de la estadística descriptiva

**CAPÍTULO IV**

**PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE**

**RESULTADOS**

## 4.1. Presentación de resultados

### 4.1.1. Resultados de la evaluación de los procesos internos clave de recursos humanos de la empresa "CONINSA S.A.C."

Los procesos de recursos humanos que son motivo de la presente investigación, conforme a las actividades que realiza la empresa son los siguientes:

**Tabla 01. *Procesos de Recursos Humanos***

N.	Proceso	Objetivo del proceso
1	Planeación de recursos humanos	Hacer la previsión y requerimiento de personal para las diferentes operaciones que realiza la empresa.
2	Reclutamiento y selección de personal	Buscar, convocar y seleccionar el personal de acuerdo al perfil de puestos.
3	Capacitación y Desarrollo de personal	Mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros.
4	Asuntos Laborales	Atender de forma integrada las perspectivas del trabajo.
5	Permanencia y rotación de personal	Estabilidad necesaria para el desarrollo óptimo de objetivos y metas
6	Evaluación del desempeño y régimen de responsabilidad	Detectar las fortalezas y áreas de oportunidad que tiene el empleado en su puesto que ocupa.
7	Higiene y seguridad laboral	Salvaguardar la vida y preservar la salud y la integridad física de los trabajadores por medio de normas.
8	Bienestar Social	Propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezca el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación y la seguridad laboral
9	Comunicación	Identificación y alineación de todos los integrantes para el logro de objetivos y metas en equipo.
10	Remuneración	Mayor rendimiento laboral.

Fuente: Observación de los procesos de recursos humanos

Elaboración: Equipo de investigación

**Tabla 02. Auditoría a los procesos de planeamiento**

ITEMS	DESCRIPCION	Calificación Actual	Calificación Ideal	% Logrado
NOTA: la calificación se realiza con puntaje. 0=No cumple; 1=cumple parcialmente; 2= Sí cumple.				
P L A N E A M I E N T O	a)¿Se conoce la disponibilidad actual de personal?	2	2	25.00%
	b)¿Se tiene determinada las necesidades futuras de personal y planes ?	0	2	
	c)¿Se tiene registrado los requerimientos de personal ?	0	2	
	d). ¿En la formulación del presupuesto se considera: la cantidad y la calidad	1	2	
	e)¿Se tiene organizado el registro de ofertas y demandas de empleo?	0	2	
	f)¿Se tiene detectadas las fuentes de captación de recursos humanos?	0	2	
	g)¿Se tiene políticas y normas para los procesos de personal?	0	2	
	h)¿Se tiene elaborados estándares para la evaluación y control del trabajo?	1	2	
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	

Fuente: Instrumento técnico de evaluación de los procesos de recursos humanos  
Elaboración: Equipo de investigación

En proceso de planeamiento se logró cumplir solo con el 25.00% de sus funciones. En este proceso no se tiene un CAP – 2017, aprobado por directorio y dentro de sus proyecciones no consideran las necesidades en su real dimensión. También no tienen el registro de ofertas y demandas de empleo, así como las fuentes de captación.

**Tabla 03. Auditoria a los procesos de reclutamiento y selección.**

ITEMS	DESCRIPCION	Calificación Actual	Calificacion Ideal	% Logrado
NOTA: la calificación se realiza con puntaje. 0=No cumple; 1=cumple parcialmente; 2= Sí cumple.				
R E C L S U E T L A E M C I C E I N O T N O Y	a)¿El proceso de selección permite predecir que tienen éxito en su trabajo?	0	2	12.50%
	b)¿Se cumplen las normas para el reclutamiento de personal?	0	2	
	c)¿Son adecuadas las técnicas que se emplean para la selección de nuevo pers	0	2	
	d)¿La ocupación de puestos de trabajo se programa de acuerdo a prioridades?	1	2	
	e)¿Se programa, ejecuta y evalúa el proceso de inducción y aprestamiento	0	2	
	f)¿Se tiene detectadas las fuentes de captación de recursos humanos?	0	2	
	g)¿Se tiene políticas y normas de reclutamiento y seleccion de personal?	1	2	
	h)¿Se tiene un protocolo de recutamiento y selección de personal?	0	2	
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	

Fuente: Instrumento técnico de evaluación de los procesos de recursos humanos.

Elaboración: Equipo de investigación.

En la evaluación del proceso de reclutamiento y selección se logró un puntaje de 12.50%, por cuanto no se encuentra evidencia alguna de contar y utilizar normas, políticas y directivas. No existe un protocolo de reclutamiento y selección y fundamentalmente este proceso se realiza tanto para la selección de personal directivo, administrativo, profesional de campo y obreros por simpatía personal y/o recomendación de los capataces y supervisores.

**Tabla 04. Auditoria a los procesos de capacitación y desarrollo.**

ITEMS	DESCRIPCION	Calificación Actual	Calificación Ideal	% Logrado
NOTA: la calificación se realiza con puntaje. 0=No cumple; 1=cumple parcialmente; 2= Sí cumple.				
C A P D A E C S I A T R A R C O I L O L N O  Y	a)¿Están empleándose métodos adecuados de capacitación de personal?	0	2	12.50%
	b)¿El costo de los programas es inferior a los beneficios obtenidos?	0	2	
	c)¿Se ejecutan estudios de potencial humano y determinar necesidades	0	2	
	d)¿Se desarrollan y evalúan programas de capacitación y formación	1	2	
	e)¿Se evalúa el desempeño laboral como política de motivación	0	2	
	f).¿Se programan acciones de rotación para el mejoramiento del desempeño	1	2	
	g)¿Se realizan los ascensos en la carrera del trabajador en base al merito?	0	2	
	h)¿Se programan becas de estudio y se ejecuta?	0	2	
	i)¿Se desarrollan programas de motivación e incentivos	0	2	
	j)¿Se desarrollan programas que aseguren adecuadas condiciones de vida?	0	2	
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	

Fuente: Instrumento técnico de evaluación de los procesos de recursos humanos.  
Elaboración: Equipo de investigación.

La calificación del proceso de capacitación y desarrollo fue de 12.50%. No se tiene un plan de capacitación, tampoco evidencia de aplicación de algún programa de capacitación y retroalimentación para ningún grupo ocupacional de la empresa. Tampoco se tiene evidencia de un sistema o modelo de evaluación del desempeño, no se realiza la retroalimentación de la misma. Tampoco se tiene un plan de motivación e incentivos. La empresa no da facilidades de estudio (regional, nacional, internacional) así como no se tiene un plan que asegure adecuadas condiciones de vida al personal cesante.

**Tabla 05. Auditoria a los procesos de asuntos laborales.**

ITEMS	DESCRIPCION	Calificación Actual	Calificación Ideal	% Logrado
NOTA: la calificación se realiza con puntaje. 0=No cumple; 1=cumple parcialmente; 2= Sí cumple.				
A S U N T O S  L A B O R A L E S	a)¿Existen reuniones periódicas con el sindicato o los gremios	0	2	30.00%
	b)¿Se reciben quejas de los trabajadores?	1	2	
	c)¿Son estudiadas estas quejas?	0	2	
	d)¿Hay quejas son resueltas favorablemente?	1	2	
	e)¿Hay quejas son apoyadas en la intervención sindical?	2	2	
	f)¿Se producen demandas contra la empresa?	1	2	
	h)¿Hay juicios ganados por la organización?	0	2	
	i)¿Se efectúan acciones en el campo de las relaciones humanas	1	2	
	j)¿Se realizan estudios para detectar, prevenir y corregir conflictos?	0	2	
	l)¿Se trata con las organizaciones de trabajadores en cuanto a reclamos?	0	2	
	<b>SUB TOTAL</b>		<b>6</b>	

Fuente: Instrumento técnico de evaluación de los procesos de recursos humanos.  
Elaboración: Equipo de investigación.

En asuntos laborales se obtuvo una calificación de 30%. La limitación en este proceso es que la institución no tiene registrado juicios ganados y tampoco cuenta con un plan o una estrategia para detectar, prevenir y corregir las situaciones de conflicto y problemas laborales.

**Tabla 06. Auditoria a los procesos de permanencia y rotación.**

ITEMS	DESCRIPCION	Calificación Actual	Calificación Ideal	% Logrado
NOTA: la calificación se realiza con puntaje. 0=No cumple; 1=cumple parcialmente; 2= Sí cumple.				
P E R M A N E N C I A  Y  R O T A C I O N	a)¿Están organizados y actualizados los legajos del personal?	0	2	45.00%
	b)¿Se encuentra organizada la información?	1	2	
	c)¿Se utilizan la información de legajos ?	0	2	
	e)¿Esta organizado el registro de los documentos de los trabajadores?	1	2	
	f)¿Se efectúa el control de asistencia y permanencia con equipo electrónico?	1	2	
	g)¿Se controlan las vacaciones, permisos, de acuerdo a normas?	1	2	
	h)¿Se atiende las acciones relacionadas con el desplazamiento ?	1	2	
	i)¿Se lleva el registro permanente de personal activo?	2	2	
	j)¿Se lleva el registro de personal desacanso?	1	2	
	l)¿Se lleva el registro de personal de vacaciones ?	1	2	
<b>SUB TOTAL</b>		<b>9</b>	<b>20</b>	

Fuente: Instrumento técnico de evaluación de los procesos de recursos humanos.  
Elaboración: Equipo de investigación.

En permanencia y rotación logró el 45%. Se encontró que en la Gerencia de Operaciones se llevan los registros de las tareas realizadas por los supervisores, capataces, obreros, perforadores, y ayudantes de obras civiles. Sin embargo, este registro no está automatizado, el personal aún no cuenta con una tarjeta de control.

**Tabla 07. Auditoria a los procesos de evaluación del desempeño y régimen de responsabilidad.**

ITEMS	DESCRIPCION	Calificación Actual	Calificación Ideal	% Logrado
NOTA: la calificación se realiza con puntaje. 0=No cumple; 1=cumple parcialmente; 2= Sí cumple.				
D D E S E R V A L U A C I O N E S A B R E L I D A D E	a)¿Existen programas de evaluación de meritos?	0	2	25.00%
	b)¿El programa de evaluación es considerado por los supervisores?	0	2	
	c)¿Los resultados del programa de evaluación están siendo empleados?	0	2	
	d)¿ Los empleados están siendo empleados con los resultados de evaluación ?	0	2	
	e)¿Los supervisores fueron capacitados para calificar el proceso evaluación?	0	2	
	f)¿Se orienta y supervisa el cumplimiento de deberes y obligaciones?	0	2	
	g)¿Se fomenta pautas para fortalecer la disciplina consiente de los trabajadores?	1	2	
	h)¿Se apoya el desarrollo de los procesos de evaluación y sanciones?	1	2	
	i)¿Se registran las sanciones por faltas administrativas?	1	2	
	j)¿Se vigila el estricto cumplimiento de las sanciones aplicadas?	1	2	
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	

Fuente: Instrumento técnico de evaluación de los procesos de recursos humanos.  
Elaboración: Equipo de investigación.

En evaluación del desempeño y régimen de responsabilidad se obtuvo 25% de cumplimiento de sus funciones. En este proceso no se realiza la evaluación del desempeño a nivel individual y no hay registro de méritos y deméritos. No se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño. Los supervisores y capataces son los responsables de la aplicación de alguna sanción, registran las salidas (papeletas de salida), sin embargo, muchos de ellos no fueron capacitados para realizar los procesos de evaluación a los operativos de sus respectivas áreas.

**Tabla 08. Auditoria a los procesos de higiene y seguridad laboral.**

ITEMS	DESCRIPCION	Calificación Actual	Calificación Ideal	% Logrado
NOTA: la calificación se realiza con puntaje. 0=No cumple; 1=cumple parcialmente; 2= Sí cumple.				
H I G I E N E L A Y B O S R E A G L U R I D A D	a)¿Existe control sobre cual es el porcentaje de enfermedades?	0	2	30.00%
	b)¿Las instalaciones cumplen con los reglamentos sanitarios?	1	2	
	c)¿Se registra y se controla los accidentes de trabajo?	1	2	
	d)¿Se promueve pautas de higiene y seguridad en el trabajo?	1	2	
	e)¿Se brinda servicio medico asistencial y preventivo al personal?	0	2	
	f)¿Se promueven pautas y medios de protección del cuerpo?	1	2	
	g)¿Se efectúan campañas preventivas ante accidentes y desastres?	0	2	
	h)¿Se realizan acciones de prevención de enfermedades profesionales?	1	2	
	i)¿Se tiene normas y politicas de gestión de riesgos laborales?	1	2	
	j)¿Se han conformado los comites de higiene y seguridad laboral?	0	2	
<b>SUB TOTAL</b>		<b>6</b>	<b>20</b>	

Fuente: Instrumento técnico de evaluación de los procesos de recursos humanos.  
Elaboración: Equipo de investigación.

En higiene y seguridad laboral se obtuvo el 30% de calificación. Por qué no se tiene implementado el sistema de higiene y seguridad laboral aún muy a pesar de que es una exigencia legal, por lo mismo por lo que no se cuenta con un registro de accidentes de trabajo, no se tiene un registro de enfermedades de los trabajadores.

**Tabla 09. Auditoria a los procesos de bienestar social.**

ITEMS	DESCRIPCION	Calificación Actual	Calificación Ideal	% Logrado
NOTA: la calificación se realiza con puntaje. 0=No cumple; 1=cumple parcialmente; 2= Sí cumple.				
B I E N E S T A R  S O C I A L	a)¿Son conocidos los servicios y prestaciones sociales?	2	2	35.00%
	b)¿En cuanto a comunicaciones, existen comunicación formal?	1	2	
	c)¿La dirección comunica los proyectos oportuna, clara y concisa?	0	2	
	d)¿Existe confidencialidad en las comunicaciones de la Dirección?	1	2	
	e)¿Se tiene canales ascendente sensibles en cambios de actitudes y la moral ?	0	2	
	f)¿Se efectúan actividades recreativas, culturales y deportivas, para el trabajador?	1	2	
	g)¿Se programan acciones de apoyo para conseguir bienes y servicios sociales?	1	2	
	h)¿Se promueve y gestiona seguros sociales y contra accidentes?	1	2	
	i)¿Se promociona, organiza y apoya la obtención de servicios complementario?	0	2	
	j)¿Se apoya las acciones de los comités y fondos especiales de los trabajadores?	0	2	
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>20</b>	

Fuente: Instrumento técnico de evaluación de los procesos de recursos humanos.  
Elaboración: Equipo de investigación.

En bienestar social se obtuvo una calificación de 35%. Las actividades realizadas no tienen registro, no se tiene un plan o programa que fortalezca las relaciones interpersonales y fundamentalmente incumplen con el aseguramiento de los trabajadores sobre todo operativos.

**Tabla 10. Auditoria a los procesos de comunicación.**

ITEMS	DESCRIPCION	Calificación Actual	Calificación Ideal	% Logrado
NOTA: la calificación se realiza con puntaje. 0=No cumple; 1=cumple parcialmente; 2= Sí cumple.				
C O M U N I C A C I Ó N	a)¿La comunicación permite el intercambio y coordinación con las jefaturas?	2	2	25.00%
	b)¿Existen mecanismos de comunicación interna?	0	2	
	c)¿ La comunicación distorsionada es identificada y corregida?	0	2	
	d)¿Los jefes tomas decisiones con información distorcionada?	1	2	
	e)¿El personal en general participa en reuniones de problematización en servi	0	2	
	f)¿El personal tiene acceso oportuno a la jefatura de personal?	0	2	
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	

Fuente: Instrumento técnico de evaluación de los procesos de recursos humanos.  
Elaboración: Equipo de investigación.

En comunicación se obtuvo una calificación del 25%. No existe un registro de quejas, en la empresa prevalece la comunicación distorsionada, lo cual genera conflictos interpersonales que alteran el clima laboral de la empresa. En cuanto a la comunicación formal, como oficios, memorandos y solicitudes, estos se demoran demasiado, lo que dificulta su cumplimiento.

**Tabla 11. Auditoria a los procesos de remuneración.**

ITEMS	DESCRIPCION	Calificación Actual	Calificación Ideal	% Logrado
NOTA: la calificación se realiza con puntaje. 0=No cumple; 1=cumple parcialmente; 2= Sí cumple.				
R E M U N E R A C I O N	a)En cuanto al sistemas de retribución. ¿Están en concordancia con el mercado	2	2	50.00%
	b)¿Hay sistema de incentivos ¿Todo el personal entiende el sistema de incentivos?	2	2	
	c)¿Se han estudiado y formulado propuestas en materia de política de remuneración?	0	2	
	d)¿Como se tramitan, reconocen y otorgan los derechos económicos – sociales?	1	2	
	e)¿En cuanto al análisis de puestos: ¿se han efectuados análisis de puestos?	0	2	
	f)¿Existen manuales que especifiquen las funciones y responsabilidades de los puestos?	1	2	
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	

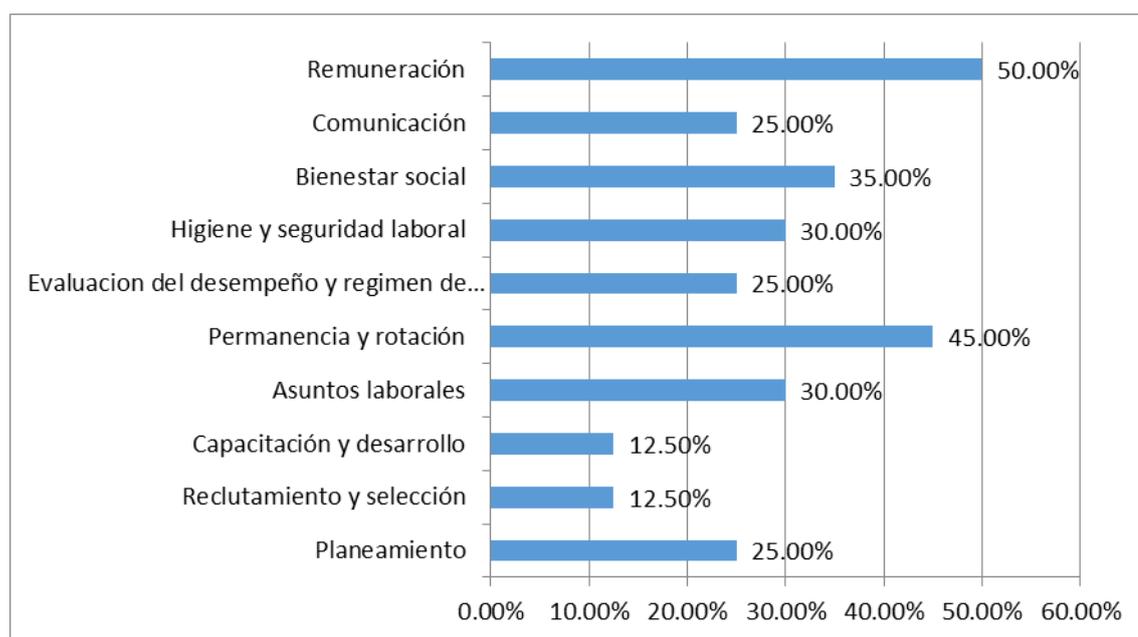
Fuente: Instrumento técnico de evaluación de los procesos de recursos humanos.  
Elaboración: Equipo de investigación.

En remuneración se obtuvo una calificación de 50%. No existe formalmente un sistema de sueldos y salarios, pero cuando las obras están en ejecución se cumple con los pagos según las fechas establecidas para ello. No tienen un plan de incentivos y la remuneración es diferenciada según los grupos ocupacionales

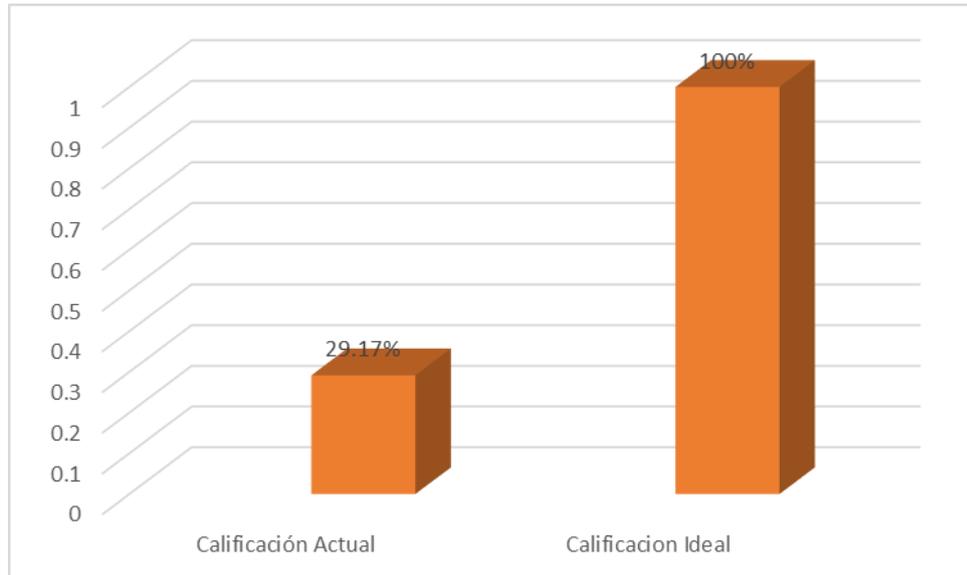
**Tabla 12. Auditoría a los procesos de recursos humanos.**

N°	DIMENSIONES	Calificación Actual	Calificación Ideal	% Logrado
1	Planeamiento	4	16	25.00%
2	Reclutamiento y selección	2	16	12.50%
3	Capacitación y desarrollo	2	16	12.50%
4	Asuntos laborales	6	20	30.00%
5	Permanencia y rotación	9	20	45.00%
6	Evaluación del desempeño y régimen de responsabilidad	4	16	25.00%
7	Higiene y seguridad laboral	6	20	30.00%
8	Bienestar social	7	20	35.00%
9	Comunicación	3	12	25.00%
10	Remuneración	6	12	50.00%
<b>PUNTAJE TOTAL</b>		<b>49</b>	<b>168</b>	<b>29.17%</b>

Fuente: Instrumento técnico de evaluación de los procesos de recursos humanos.  
Elaboración: Equipo de investigación.



*Figura 1. Auditoría a los procesos de recursos humanos.*



*Figura 2.* Nivel de efectividad de los procesos de recursos humanos.

La figura 1 muestra los resultados consolidados de la evaluación de los procedimientos internos del área de recursos humanos en la empresa Constructora e Ingeniería Silva Albarrán, “CONINSA S.A.C.”, siendo el cumplimiento o nivel de efectividad de los mismos por debajo del 50%, razón por la cual se constituyen como puntos críticos toda vez que ninguno de los procedimientos que se detallan en la tabla 1 y figura 1 se cumplen debidamente. Los procedimientos de mejor performance son los relacionados a remuneraciones, permanencia y rotación y bienestar con una calificación de 50%. 45% y 35% respectivamente.

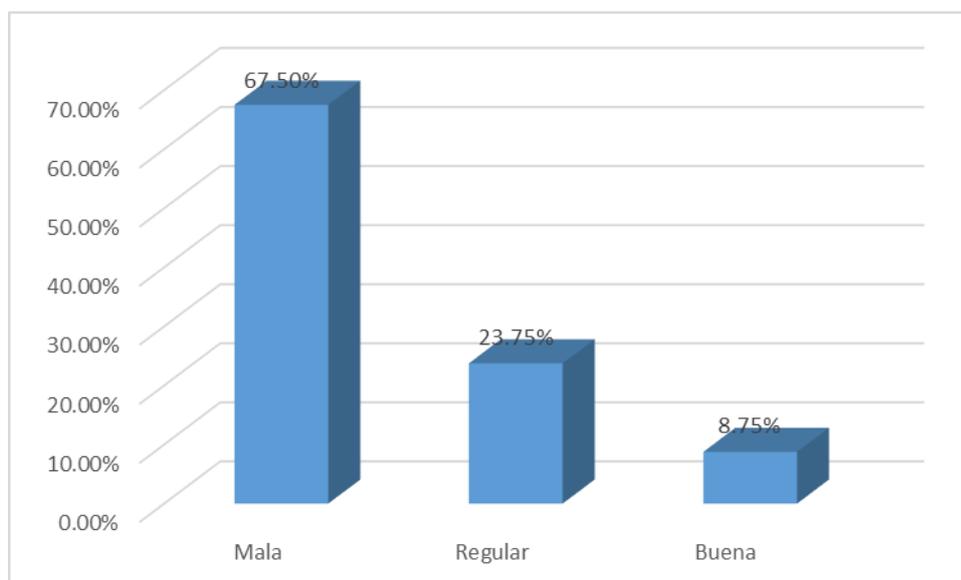
La Tabla 12 muestra el nivel de efectividad de los procedimientos internos de recursos humanos a nivel individual y la figura 2 muestra de manera global el nivel de efectividad alcanzado por las actividades referidas a la gestión del talento humano con una calificación de 29.17%.

**4.1.2. Resultados de encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa "CONINSA S.A.C." con relación a la auditoría operativa como herramienta para evaluar los procesos internos del área de recursos humanos.**

**Tabla 13:** *Opinión sobre la administración de recursos humanos de la empresa CONINSA S.A.C.*

Alternativas	Fi	hi	hi%
Mala	54	0.68	67.50%
Regular	19	0.24	23.75%
Buena	7	0.09	8.75%
	<b>80</b>	<b>1</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa  
Elaboración: propia.



**Figura 03.** *Opinión sobre la administración de recursos humanos de la empresa CONINSA S.A.C.*

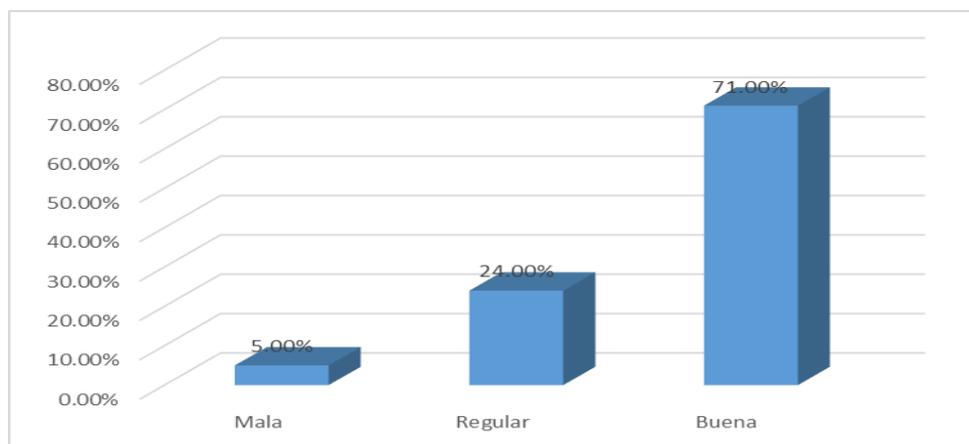
**Interpretación:**

El 67.50% de trabajadores de la Empresa Constructora E Ingeniería Silva Albarrán “CONINSA S.A.C.”, opina que hay una mala administración de recursos humanos, el 23.45% considera que es regular y solo un 8.75% considera que es buena.

**Tabla 14:** *Calificación de la auditoria operativa a los procedimientos de administración de recursos humanos de la empresa CONINSA S.A.C.*

Alternativas	Fi	hi	hi%
Mala	5	0.05	5.00%
Regular	20	0.24	24.00%
Buena	55	0.71	71.00%
	80	1	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa  
Elaboración: propia.



**Figura 04.** *Calificación de la auditoria operativa al procedimiento de administración de recursos humanos de la empresa CONINSA S.A.C.*

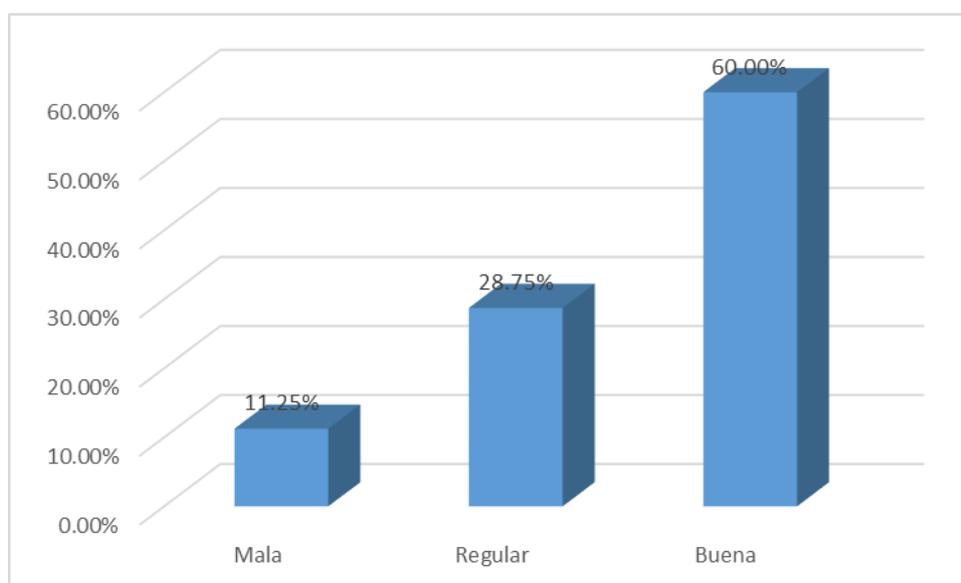
### Interpretación:

El 71.00% de trabajadores de la Empresa Constructora E Ingeniería Silva Albarrán “CONINSA S.A.C.”, califica como buena la auditoria de los procedimientos de administración de recursos humanos, el 24.00% considera que es regular y solo un 5.00% considera que es mala.

**Tabla 15:** *Influencia de la auditoria operativa en los procesos de administración de recursos humanos de la empresa CONINSA S.A.C.*

Alternativas	fi	hi	hi%
Mala	9	0.11	11.25%
Regular	23	0.29	28.75%
Buena	48	0.60	60.00%
	<b>80</b>	<b>1</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa  
Elaboración: propia.



**Figura 05:** Influencia de la auditoria operativa en los procesos de administración de recursos humanos de la empresa CONINSA S.A.C.

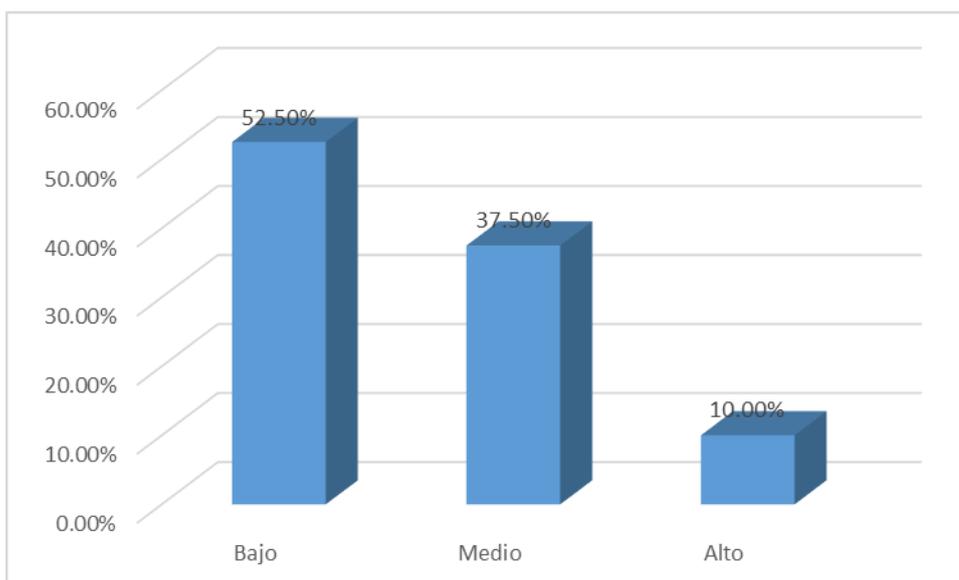
### Interpretación:

El 60.00% de los trabajadores de la Empresa Constructora E Ingeniería Silva Albarrán “CONINSA S.A.C.”, opina que la influencia de la auditoria operativa a los procesos de administración de recursos humanos es buena, el 28.75% considera que es regular y el 11.25% considera que es mala.

**Tabla 16:** Nivel de efectividad de los procesos de administración de recursos humanos de la empresa CONINSA S.A.C.

Alternativas	fi	hi	hi%
Bajo	42	0.53	52.50%
Medio	30	0.38	37.50%
Alto	8	0.10	10.00%
	<b>80</b>	<b>1.00</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa  
Elaboración: propia.



**Figura 06:** Nivel de efectividad de los procesos de administración de recursos humanos de la empresa CONINSA S.A.C.

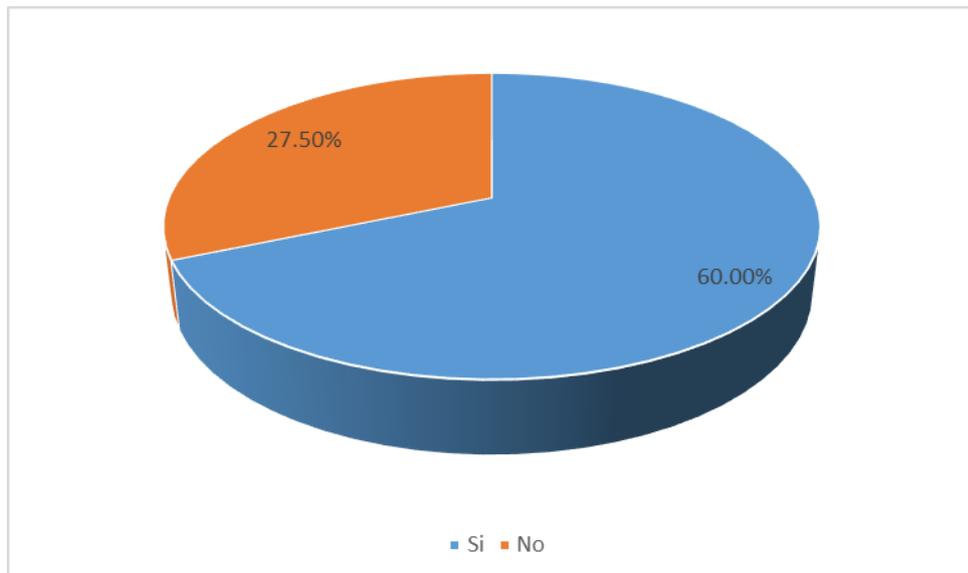
### Interpretación:

El 52.50% de los trabajadores de la Empresa Constructora E Ingeniería Silva Albarrán “CONINSA S.A.C.”, considera que el nivel de efectividad de los procedimientos internos del área de recursos humanos es bajo, el 37.50% considera que es medio y el 10% considera que es alto.

**Tabla 17:** *Desarrollar mejoras en los procedimientos de administración de recursos humanos de la empresa CONINSA S.A.C.* ¡Error! Vínculo no válido.

Alternativas	fi	hi	hi%
Si	48	0.60	60.00%
No	22	0.28	27.50%
	<b>70</b>	<b>0.88</b>	<b>87.50%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa  
Elaboración: propia.

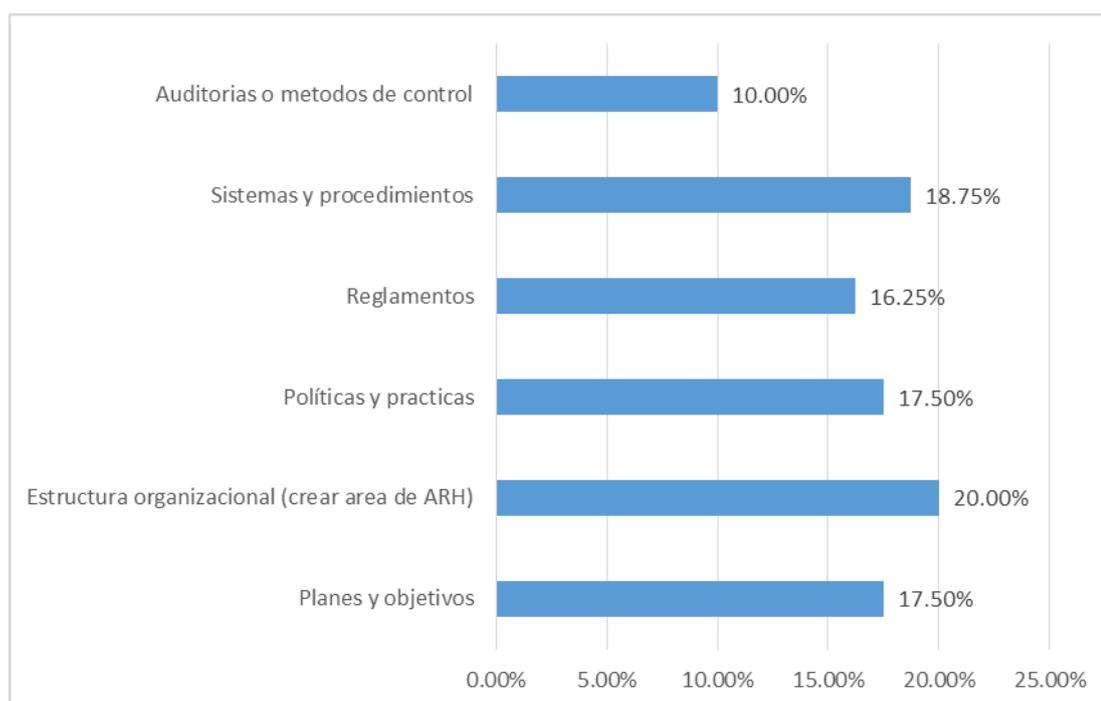


**Figura 07:** *Desarrollar mejoras en los procedimientos de administración de recursos humanos de la empresa CONINSA S.A.C.*

**Tabla 18:** *Iniciativas de mejora que se deben realizar en los procedimientos de administración de recursos humanos de la empresa CONINSA S.A.C.*

<b>Alternativas</b>	<b>fi</b>	<b>hi</b>	<b>hi%</b>
Planes y objetivos	14	0.18	17.50%
Estructura organizacional (crear área de ARH)	16	0.20	20.00%
Políticas y practicas	14	0.18	17.50%
Reglamentos	13	0.16	16.25%
Sistemas y procedimientos	15	0.19	18.75%
Auditorias o métodos de control	8	0.10	10.00%
	<b>80</b>	<b>1.00</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa  
Elaboración: propia.



### **Interpretación:**

El 20% de los trabajadores de la Empresa Constructora E Ingeniería Silva Albarrán “CONINSA S.A.C.”, considera que se debe crear el área de recursos humanos, el 18.75% considera que se deben mejorar los sistemas y procedimientos de recursos humanos, el 17.50% considera que se debe establecer planes y objetivos y mejorar las políticas y prácticas de recursos humanos, el 16.25% señala que se debe elaborar reglamentos y el 10% considera que se deben establecer auditorias o sistemas de control.

## **4.2. Discusión de resultados**

Con el propósito de profundizar el análisis de los resultados y demostrar el logro de los objetivos y la hipótesis a continuación se plantean los siguientes argumentos.

Con respecto al objetivo general: Evaluar los procesos internos del área de recursos humanos para identificar los puntos críticos a través de una auditoria operativa a la empresa Constructora e Ingeniería Silva Albarrán “CONINSA S.A.C.”.

Los resultados muestran que la empresa que el nivel de efectividad de los procedimientos relacionados a la gestión de recursos humanos es bastante baja al encontrarse en una calificación global de 29.17% (figura 02), al realizar el análisis individual de cada uno de los procedimientos se encontró que ninguno de ellos supera el 50% de efectividad, destacando los procesos de remuneraciones con 50% de efectividad, los procedimientos de permanencia y rotación con 45% de efectividad, bienestar social con 35% de efectividad, los procedimientos que menos destacan son reclutamiento y selección y capacitación y desarrollo con un nivel de efectividad del 12:50%, (figura 01),

consideramos que estos resultados se deben a que la empresa no cuenta con un área de recursos humanos, tal como se evidencia en el organigrama de la empresa (Ver anexo 02), sin embargo las funciones referidas al área de recursos humanos son llevadas a cabo por ingeniero residente, el supervisor de operaciones y el administrador de la empresa. En esa línea consideramos lo señalado por Murillo, (2013). En el sentido de que la planificación estratégica y los objetivos que se derivan del mismo orientaran el trabajo de la unidad de auditoria, contando con la determinación de riesgos y procedimientos específicos a ejecutar, que para el caso de la empresa CONINSA S.A.C. no existe ningún tipo de planificación sobre todo en lo referido a la gestión del talento humano.

Con respecto al objetivo específico; Identificar los puntos críticos en la administración de los recursos humanos a través de la auditoria operativa como herramienta para evaluar los procesos internos de recursos humanos de la empresa "CONINSA S.A.C."

Los resultados evidencian que todos los procedimientos relacionados con la administración de recursos humanos tienen un nivel de efectividad promedio de 29.17% lo cual quiere decir que no se está cumpliendo adecuadamente con los mismos por lo que se han convertido en puntos críticos para la empresa que requieren urgente atención.

Monteza, (2014). Señala que para una mayor eficiencia de los procesos operativos de una empresa se requieren de adecuados mecanismos de control, con ello se podrá alcanzar el rendimiento y alcanzar sus metas y objetivos trazados. En ese sentido esta auditoria operativa a los procedimientos de recursos humanos de la empresa CONINSA S.A.C., ha puesto en evidencia la necesidad inmediata de crear un área de recursos humanos que se encargue de la planificación e implementación de las políticas, procedimientos, reglamentos y demás herramientas necesarias para una adecuada administración de recursos humanos.

Con respecto al objetivo específico: Determinar el nivel de efectividad con relación a los procesos internos de recursos humanos de la empresa "CONINSA S.A.C."

Considerando que el nivel de efectividad de los procedimientos relacionados a la gestión de recursos humanos en la empresa CONINSA S.A.C., es bastante baja al encontrarse en una calificación global de 29.17% (figura 02), se requiere que los directivos de la misma reflexionen sobre la misma a partir de los resultados que se muestran en la presente investigación, por lo que planificación e implementación de las políticas, procedimientos, reglamentos y demás herramientas necesarias para una adecuada administración de recursos humanos deben ser la prioridad.

Con respecto al objetivo específico: Identificar la actitud del personal con relación a la auditoria operativa como herramienta para evaluar los procesos internos del área de recursos humanos de la empresa "CONINSA S.A.C."

Los resultados demuestran que la actitud de los colaboradores de la empresa frente a la auditoria operativa como herramienta para evaluar los procesos internos de recursos humanos de la empresa "CONINSA S.A.C.", son favorables, por cuanto el 71% de los trabajadores señala que es buena, sin embargo la opinión con respecto a la administración de recursos humanos es totalmente opuesta por cuanto el 67.50% de trabajadores señala que esta es mala, así mismo el 60% de trabajadores señala que la auditoria operativa tendrá una influencia positiva o buena en relación a la administración de recursos humanos en la empresa. En esa línea Marquillo (2012). Indica que la auditoría realizada a una empresa le ha permitido mejorar el proceso de atención al cliente principalmente en términos de trato del personal y de tiempos de atención, aspectos que se pueden mejorar también en la empresa CONINSA S.A.C., por cuanto el trato del

personal y los tiempos de atención son problemas latentes en la empresa. De la misma manera Villanueva (2002). Indica que el control es una aplicación que busca fiscalizar e interactuar con el cliente interno de la empresa, es decir reconocer que cada cliente o usuario tiene un valor propio que nos marca la pauta para poder retenerlo permanentemente mediante la satisfacción plena de sus necesidades.

## CONCLUSIONES

La empresa no cuenta con un área de recursos humanos debidamente formalizada, las actividades funciones y procedimientos relacionados a la administración de recursos humanos son realizadas según el criterio del supervisor administrativo, el administrador o el ingeniero residente.

En la empresa se desarrollan algunas actividades y procedimientos relacionados a la administración de recursos humanos sin embargo ninguno de ellos está debidamente establecidos, la evaluación de cada uno de los procedimientos ha permitido determinar que ninguno de ellos supera el 50% de efectividad, destacando los procesos de remuneraciones con 50% de efectividad, los procedimientos de permanencia y rotación con 45% de efectividad, bienestar social con 35% de efectividad, los procedimientos que menos destacan son reclutamiento y selección y capacitación y desarrollo con un nivel de efectividad del 12:50%,

Se ha determinado el nivel de efectividad de los procedimientos relacionados a la gestión de recursos humanos en la empresa CONINSA S.A.C., es bastante baja al encontrarse en una calificación global de 29.17%.

La actitud del personal con relación a la auditoria operativa como herramienta para evaluar los procesos internos del área de recursos humanos de la empresa "CONINSA S.A.C." es favorable por cuanto el 71% de los trabajadores señala que es buena, sin embargo, la opinión con respecto a la administración de recursos humanos es totalmente opuesta por cuanto el 67.50% de trabajadores señala que esta es mala.

## **RECOMENDACIONES**

Implementar y formalizar de manera inmediata un área de recursos humanos dentro de la estructura orgánica de la empresa, conjuntamente con los puestos, funciones y personal para que se encarguen de los procedimientos del área.

Elaborar a nivel de empresa los principales lineamientos y políticas para la adecuada gestión de los recursos humanos, alineadas a las directrices y políticas generales de la empresa.

Elaborar el reglamento de organización y funciones, manual de organización y funciones y el manual de procedimientos para el área de recursos humanos de la empresa.

El manual de procedimientos de gestión de recursos humanos deberá describir los principales procedimientos de operación y servicios, que permitan mejorar el nivel de efectividad de cada procedimiento.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

### Libros

Arias, (1977). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.

Chiavenato, (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5a ed.). Colombia: Mc Graw Hill.

Dresler, (2015). *Administración de recursos humanos*. (15a ed.). México: Pearson.

Franklin, (2007). *Auditoría Administrativa, Gestión Estrategia del Cambio*. (2a ed.). México: Pearson Educación.

Fernández, (1991). *El proceso Administrativo*. México: Diana.

Leonard, (1991). *La Auditoría Administrativa, Evaluación de los métodos y eficiencia administrativa*. México: Diana.

Mancillas (2009). *La auditoría administrativa un enfoque científico*. Trillas. (2a ed.). México.

Mintzberg, Quinn, & Voyer, (1997). *El proceso estratégico: Conceptos y casos*. Pearson Educación. México.

Terry, (1993) *Principios de administración*. Buenos Aires. Argentina: El Ateneo.

Werther, (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (5a ed.). México: McGraw Hill.

### Linkografía

Campus Virtual (2009). *Universidad del Oriente. (uo)Diferentes modelos de auditoría administrativa*. México. Recuperado de <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/audiadmon1/3.pdf>

Falconí Panana, Oscar (2011). *Auditoría y las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. En Contabilidad y negocios. Colombia*. Recuperado de

<http://www.gestiopolis.com/normas-de-auditoria-generalmente-aceptadas-que-son-y-cuales-son/>

Aguirre, Ricardo (2009). *Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) “Normas y Procedimientos de Auditoria.* México. Recuperado de <http://www.perucontadores.com/bolindex.htm>.

Pérez Soltero, Alonso. (2009). *La auditoría del conocimiento en las organizaciones.* En Revista Universitaria de Sonora. Vol. 25, 25-28. [Consulta: 26 marzo 2018]. Disponible en: [http://www.aperez.mx/KAMCP\\_EMCIS2006.pdf](http://www.aperez.mx/KAMCP_EMCIS2006.pdf)

### **Tesis universitarias**

Chuquiruna, L. y Huaman D. (2015). *Auditoría administrativa como herramienta para evaluar la gestión de la empresa Decórate S.R.L. de la ciudad de Trujillo periodo 2013 (Tesis de Pregrado).* Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

Díaz, (2014). *Auditoría operativa aplicada al área de ventas, en la Empresa Pardo's Chicken Chiclayo, para una mayor eficiencia de sus procesos operativos (Tesis de Pregrado).* Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.

Marquillo, (2012). *Auditoria administrativa para mejorar la atención del cliente en el restaurante Pizza Hut en el Centro Comercial Real Plaza Trujillo.* Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

Monteza, (2014). *Auditoria operativa aplicada al área de ventas, en la empresa Pardo's Chicken Chiclayo, para una mayor eficiencia de sus procesos operativos.* Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Perú.

Murillo, (2013). *Auditoria interna para el control contable y administrativo de las cuentas por cobrar en empresas concesionarias del Municipio Maracaibo (Tesis de Pregrado)* Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo.

Sebastiani, (2014). *La auditoría de gestión y su incidencia en la optimización de los recursos del estado en los procesos de adquisición del sector interior (Tesis de Pregrado).* Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.

Villanueva (2002). *Influencia del control indirecto* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Trujillo. Perú.

# **ANEXOS**

## ANEXO N° 01

### CARTA DE CONCENTIMIENTO DE LA EMPRESA PARA REALIZAR TRABAJO DE INVESTIGACION



**CONSTRUCTORA E INGENIERIA SILVA ALBARRAN S.A.C.**  
RUC: 20472697012

**CONSTRUCCIÓN DE OBRAS CIVILES EN SUPERFICIE E INTERIOR MINA  
CONSULTARÍA Y SUPERVISIÓN DE OBRAS CIVILES**

Pataz, 20 de Diciembre de 2016

Señores  
UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO  
Escuela de Administración  
Trujillo

Apreciado,

Yo Dante Ronald Silva Alvarran identificado con DNI número 43932586 en mi calidad de representante legal de la empresa CONINSA SAC, autorizo a los señores CAMPOS PAREDES CARLOS JHONATAN Y FERNANDEZ DELGADO JULIAN, ex alumnos de la UPAO, a utilizar información confidencial de la empresa para la realización de su tesis denominado "PROPUESTA DE AUDITORIA OPERATIVA PARA MEJORAR LOS PROCEDIMIENTOS INTERNOS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA CONSTRUCTORA E INGENIERIA SILVA ALBARRAN "CONINSA S.A.C." EN EL DISTRITO DE PARCOY, PROVINCIA DE PATAZ 2017" Como condiciones contractuales, los señores se obligan a (1) no divulgar ni usar para fines personales la información (documentos, expedientes, escritos, artículos, contratos, estados de cuenta y demás materiales) que, con objeto de la relación de trabajo, le fue suministrada; (2) no proporcionar a terceras personas, verbalmente o por escrito, directa o indirectamente, información alguna de las actividades y/o procesos de cualquier clase que fuesen observadas en la empresa durante la duración del proyecto y (3) no utilizar completa o parcialmente ninguno de los productos (documentos, metodología, procesos y demás) relacionados con el proyecto. Los señores en mención asumen que toda información y el resultado del proyecto serán de uso exclusivamente académico.

El material suministrado por la empresa será la base para la construcción de un estudio de caso. La información y resultado que se obtenga del mismo podrían llegar a convertirse en una herramienta didáctica que apoye la formación de los estudiantes de la Escuela de Administración.

Atentamente,

  
Edwin Soriano Silva Albarran  
GERENTE ADMINISTRATIVO

  
Dante Ronald Silva Alvarran  
GERENTE GENERAL

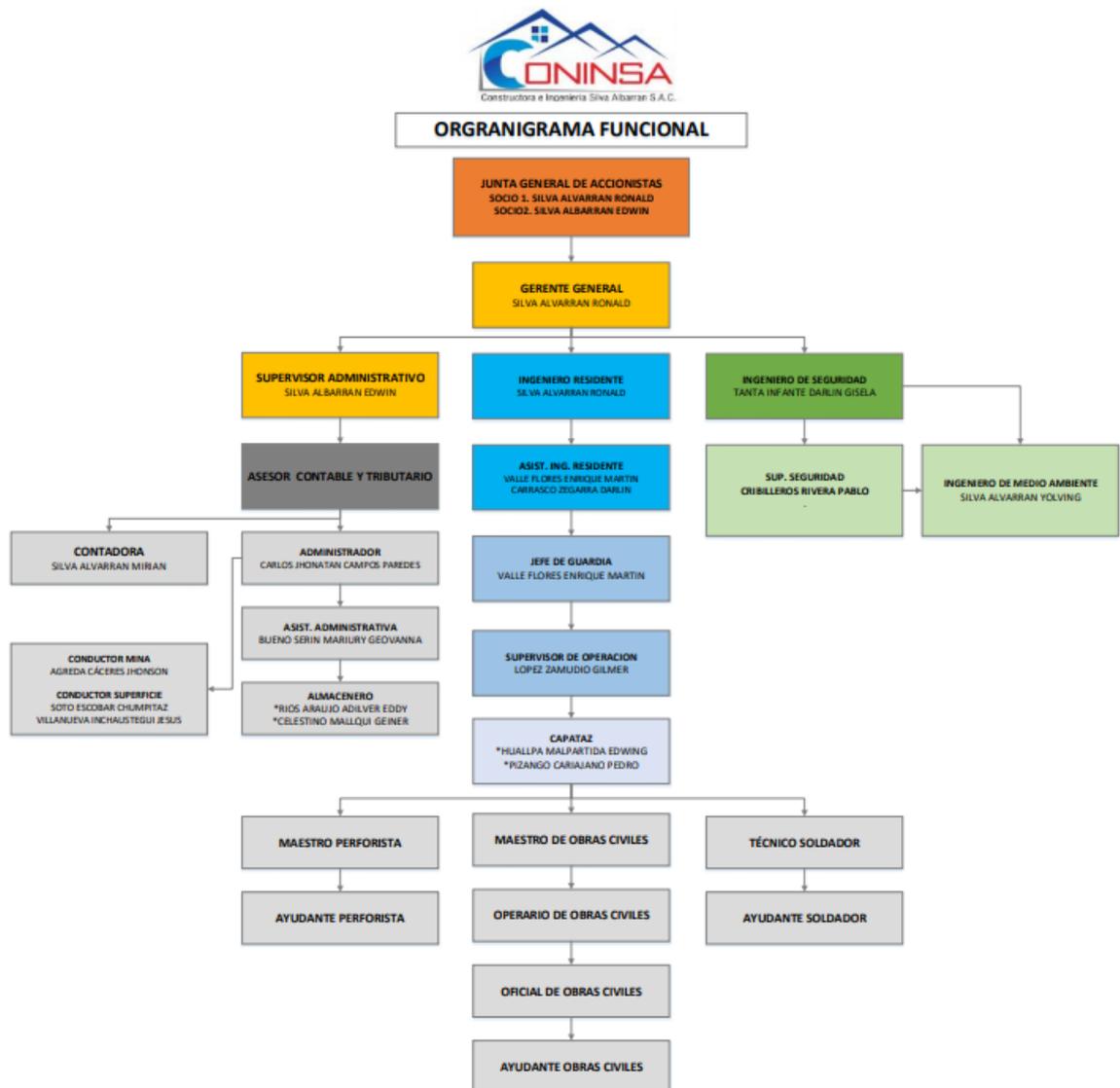
Jr. Geranios N° 001 - Llacuabamba - Parcoy - Pataz - La Libertad  
Av. Daniel A. Camacho N° 380 - 204 - Trujillo - La Libertad

Cel.: 949717245  
RPC: 948293058

Tel.: 044 - 207845  
coninsa.sac@gmail.com

## ANEXO N° 02

### ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRESA



### ANEXO N° 03

#### FICHA TECNICA DE AUDITORIA DE PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA

ITEMS	DESCRIPCION	Calificación Actual	Calificación Ideal	% Logrado
NOTA: la calificación se realiza con puntaje. 0=No cumple; 1=cumple parcialmente; 2= Sí cumple.				
<b>PLANEAMIENTO</b>	a)¿Se conoce la disponibilidad actual de personal?		2	0.00%
	b)¿Se tiene determinada las necesidades futuras de personal y planes ?		2	
	c)¿Se tiene registrado los requerimientos de personal ?		2	
	d). ¿En la formulación del presupuesto se considera: la cantidad y la calidad		2	
	e)¿Se tiene organizado el registro de ofertas y demandas de empleo?		2	
	f)¿Se tiene detectadas las fuentes de captación de recursos humanos?		2	
	g)¿Se tiene políticas y normas para los procesos de personal?		2	
	h)¿Se tiene elaborados estándares para la evaluación y control del trabajo?		2	
	<b>SUB TOTAL</b>			

ITEMS	DESCRIPCION	Calificación Actual	Calificación Ideal	% Logrado
NOTA: la calificación se realiza con puntaje. 0=No cumple; 1=cumple parcialmente; 2= Sí cumple.				
<b>RECLUTAMIENTO Y SELECCION</b>	a)¿El proceso de selección permite predecir que tienen éxito en su trabajo?		2	0.00%
	b)¿Se cumplen las normas para el reclutamiento de personal?		2	
	c)¿Son adecuadas las técnicas que se emplean para la selección de nuevo personal?		2	
	d)¿La ocupación de puestos de trabajo se programa de acuerdo a prioridades?		2	
	e)¿Se programa, ejecuta y evalúa el proceso de inducción y aprestamiento		2	
	f)¿Se tiene detectadas las fuentes de captación de recursos humanos?		2	
	g)¿Se tiene políticas y normas de reclutamiento y selección de personal?		2	
	h)¿Se tiene un protocolo de reclutamiento y selección de personal?		2	
	<b>SUB TOTAL</b>			

ITEMS	DESCRIPCION	Calificación Actual	Calificación Ideal	% Logrado
NOTA: la calificación se realiza con puntaje. 0=No cumple; 1=cumple parcialmente; 2= Sí cumple.				
CAPACITACION Y DESARROLLO	a)¿Están empleándose métodos adecuados de capacitación de personal?		2	0.00%
	b)¿El costo de los programas es inferior a los beneficios obtenidos?		2	
	c)¿Se ejecutan estudios de potencial humano y determinar necesidades		2	
	d)¿Se desarrollan y evalúan programas de capacitación y formación		2	
	e)¿Se evalúa el desempeño laboral como política de motivación		2	
	f).¿Se programan acciones de rotación para el mejoramiento del desempeño		2	
	g)¿Se realizan los ascensos en la carrera del trabajador en base al merito?		2	
	h)¿Se programan becas de estudio y se ejecuta?		2	
	i)¿Se desarrollan programas de motivación e incentivos		2	
	j)¿Se desarrollan programas que aseguren adecuadas condiciones de vida?		2	
	<b>SUB TOTAL</b>		<b>16</b>	

ITEMS	DESCRIPCION	Calificación Actual	Calificación Ideal	% Logrado
NOTA: la calificación se realiza con puntaje. 0=No cumple; 1=cumple parcialmente; 2= Sí cumple.				
ASUNTOS LABORALES	a)¿Existen reuniones periódicas con el sindicato o los gremios		2	0.00%
	b)¿Se reciben quejas de los trabajadores?		2	
	c)¿Son estudiadas estas quejas?		2	
	d)¿Hay quejas son resueltas favorablemente?		2	
	e)¿Hay quejas son apoyadas en la intervención sindical?		2	
	f)¿Se producen demandas contra la empresa?		2	
	h)¿Hay juicios ganados por la organización?		2	
	i)¿Se efectúan acciones en el campo de las relaciones humanas		2	
	j)¿Se realizan estudios para detectar, prevenir y corregir conflictos?		2	

	l)¿Se trata con las organizaciones de trabajadores en cuanto a reclamos?		2	
	<b>SUB TOTAL</b>		<b>20</b>	

ITEMS	DESCRIPCION	Calificación Actual	Calificación Ideal	% Logrado
NOTA: la calificación se realiza con puntaje. 0=No cumple; 1=cumple parcialmente; 2= Sí cumple.				
<b>PERMANENCIA Y ROTACION</b>	a)¿Están organizados y actualizados los legajos del personal?		2	0.00%
	b)¿Se encuentra organizada la información?		2	
	c)¿Se utilizan la información de legajos ?		2	
	e)¿Esta organizado el registro de los documentos de los trabajadores?		2	
	f)¿Se efectúa el control de asistencia y permanencia con equipo electrónico?		2	
	g)¿Se controlan las vacaciones, permisos, de acuerdo a normas?		2	
	h)¿Se atiende las acciones relacionadas con el desplazamiento ?		2	
	i)¿Se lleva el registro permanente de personal activo?		2	
	j)¿Se lleva el registro de personal desacanso?		2	
	l)¿Se lleva el registro de personal de vacaciones ?		2	
		<b>SUB TOTAL</b>		

ITEMS	DESCRIPCION	Calificación Actual	Calificación Ideal	% Logrado
NOTA: la calificación se realiza con puntaje. 0=No cumple; 1=cumple parcialmente; 2= Sí cumple.				
<b>EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y REGIMEN DE RESPONSABILIDAD</b>	a)¿Existen programas de evaluación de méritos?		2	0.00%
	b)¿El programa de evaluación es considerado por los supervisores?		2	
	c)¿Los resultados del programa de evaluación están siendo empleados?		2	
	d)¿Los empleados están siendo empleados con los resultados de evaluación ?		2	
	e)¿Los supervisores fueron capacitados para calificar el proceso evaluación?		2	
	f)¿Se orienta y supervisa el cumplimiento de deberes y obligaciones?		2	
	g)¿Se fomenta pautas para fortalecer la disciplina consiente de los trabajadores?		2	

h)¿Se apoya el desarrollo de los procesos de evaluación y sanciones?		2	
i)¿Se registran las sanciones por faltas administrativas?		2	
j)¿Se vigila el estricto cumplimiento de las sanciones aplicadas?		2	
<b>SUB TOTAL</b>		<b>16</b>	

ITEMS	DESCRIPCION	Calificación Actual	Calificación Ideal	% Logrado
-------	-------------	---------------------	--------------------	-----------

NOTA: la calificación se realiza con puntaje. 0=No cumple; 1=cumple parcialmente; 2= Sí cumple.

<b>HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL</b>	a)¿Existe control sobre cual es el porcentaje de enfermedades?		2	0.00%
	b)¿Las instalaciones cumplen con los reglamentos sanitarios?		2	
	c)¿Se registra y se controla los accidentes de trabajo?		2	
	d)¿Se promueve pautas de higiene y seguridad en el trabajo?		2	
	e)¿Se brinda servicio médico asistencial y preventivo al personal?		2	
	f)¿Se promueven pautas y medios de protección del cuerpo?		2	
	g)¿Se efectúan campañas preventivas ante accidentes y desastres?		2	
	h)¿Se realizan acciones de prevención de enfermedades profesionales?		2	
	i)¿Se tiene normas y políticas de gestión de riesgos laborales?		2	
	j)¿Se han conformado los comités de higiene y seguridad laboral?		2	
	<b>SUB TOTAL</b>		<b>20</b>	

ITEMS	DESCRIPCION	Calificación Actual	Calificación Ideal	% Logrado
-------	-------------	---------------------	--------------------	-----------

NOTA: la calificación se realiza con puntaje. 0=No cumple; 1=cumple parcialmente; 2= Sí cumple.

<b>BIENESTAR SOCIAL</b>	a)¿Son conocidos los servicios y prestaciones sociales?		2	0.00%
	b)¿En cuanto a comunicaciones, existen comunicación formal?		2	
	c)¿La dirección comunica los proyectos oportuna, clara y concisa?		2	
	d)¿Existe confidencialidad en las comunicaciones de la Dirección?		2	
	e)¿Se tiene canales ascendente sensibles en cambios de actitudes y la moral ?		2	

	f)¿Se efectúan actividades recreativas, culturales y deportivas, para el trabajador?		2	
	g)¿Se programan acciones de apoyo para conseguir bienes y servicios sociales?		2	
	h)¿Se promueve y gestiona seguros sociales y contra accidentes?		2	
	i)¿Se promociona, organiza y apoya la obtención de servicios complementarios?		2	
	j)¿Se apoya las acciones de los comités y fondos especiales de los trabajadores?		2	
	<b>SUB TOTAL</b>		<b>20</b>	

ITEMS	DESCRIPCION	Calificación Actual	Calificación Ideal	% Logrado
NOTA: la calificación se realiza con puntaje. 0=No cumple; 1=cumple parcialmente; 2= Sí cumple.				
COMUNICACIÓN	a)¿La comunicación permite el intercambio y coordinación con las jefaturas?		2	0.00%
	b)¿Existen mecanismos de comunicación interna?		2	
	c)¿ La comunicación distorsionada es identificada y corregida?		2	
	d)¿Los jefes tomas decisiones con información distorsionada?		2	
	e)¿El personal en general participa en reuniones de problematización en servicio?		2	
	f)¿El personal tiene acceso oportuno a la jefatura de personal?		2	
	<b>SUB TOTAL</b>			

ITEMS	DESCRIPCION	Calificación Actual	Calificación Ideal	% Logrado
NOTA: la calificación se realiza con puntaje. 0=No cumple; 1=cumple parcialmente; 2= Sí cumple.				
REMUNERACION	a)En cuanto al sistemas de retribución. ¿Están en concordancia con el mercado de trabajo?		2	0.00%
	b)¿Hay sistema de incentivos ¿Todo el personal entiende el sistema de incentivos?		2	
	c)¿Se han estudiado y formulado propuestas en materia de política de remuneraciones?		2	
	d)¿Como se tramitan, reconocen y otorgan los derechos económicos – sociales?		2	
	e)¿En cuanto al análisis de puestos: ¿se han efectuados análisis de puestos?		2	
	f)¿Existen manuales que especifiquen las funciones y responsabilidades de los puestos?		2	
	<b>SUB TOTAL</b>			

**FICHA RESUMEN DE AUDITORIA DE PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA**

<b>N°</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>Calificación Actual</b>	<b>Calificación Ideal</b>	<b>% Logrado</b>
<b>1</b>	Planeamiento		16	0.00%
<b>2</b>	Reclutamiento y selección		16	0.00%
<b>3</b>	Capacitación y desarrollo		16	0.00%
<b>4</b>	Asuntos laborales		20	0.00%
<b>5</b>	Permanencia y rotación		20	0.00%
<b>6</b>	Evaluación del desempeño y regimen de responsabilidad		16	0.00%
<b>7</b>	Higiene y seguridad laboral		20	0.00%
<b>8</b>	Bienestar social		20	0.00%
<b>9</b>	Comunicación		12	0.00%
<b>10</b>	Remuneración		12	0.00%
<b>PUNTAJE TOTAL</b>			<b>168</b>	<b>0.00%</b>

## ANEXO N° 04

### CUESTIONARIO PARA CONOCER SU OPINION SOBRE LA AUDITORIA OPERATIVA COMO HERRAMIENTA PARA EVALUAR LOS PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA

#### Instrucciones:

La presente encuesta tiene como propósito conocer su percepción sobre una auditoria operativa como herramienta para evaluar los procedimientos de recursos humanos de la empresa CONINSA S.A.C.

Por favor le solicitamos que sea el más objetivo posible

1. ¿Cuál es su Opinión sobre la administración de recursos humanos de la empresa CONINSA S.A.C.?
  - a) Mala
  - b) Regular
  - c) Buena
  
2. ¿Calificación de la auditoria operativa a los procedimientos de administración de recursos humanos de la empresa CONINSA S.A.C.?.
  - a) Mala
  - b) Regular
  - c) Buena
  
3. ¿Cómo consideras la influencia de la auditoria operativa en los procesos de administración de recursos humanos de la empresa CONINSA S.A.C.?
  - a) Mala
  - b) Regular
  - c) Buena
  
4. ¿Cuál es el nivel de efectividad alcanzado por los procedimientos de administración de recursos humanos de la empresa CONINSA S.A.C.?.
  - a) Alto
  - b) Medio
  - c) Bajo
  
5. ¿Se debe desarrollar mejoras en los procedimientos de administración de recursos humanos de la empresa CONINSA S.A.C.?.
  - a) Si
  - b) No

6. ¿Qué iniciativas de mejora sugieres para mejorar la administración de recursos humanos de la empresa CONINSA S.A.C.?

- a) Planes y objetivos
- b) Estructura organizacional (crear área de ARH)
- c) Políticas y practicas
- d) Reglamentos
- e) Sistemas y procedimientos
- f) Auditorias o métodos de control

Muchas gracias por su colaboración

**ANEXO N° 05**  
**BROCHURE DE LA EMPRESA**