

# UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

## FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



### ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

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

---

**“APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL ÁREA DE RECURSOS  
HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA  
BEKTEC CONTRATISTAS S.A.C. TRUJILLO, 2020”**

---

**Línea de Investigación:**  
Recursos Humanos

**Autoras:**

Br. JACOBO BARROS, Cristel Leslie  
Br. LOZANO MARTIN, Yoly Yanett

**Jurado Evaluador:**

**Presidente:** Flores Cornejo, Humberto  
**Secretario:** Fiorentini Candiotti, Giovanni  
**Vocal:** Corvera Urtecho, Ángel

**Asesor:**

Dr. CASTAÑEDA NASSI, Jose Alfredo  
**Código Orcid:** <https://orcid.org/0000-0003-0415-7681>

**TRUJILLO – PERÚ  
2021**

**Fecha de sustentación: 2022/05/11**

## PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento con las normas establecidas en el reglamento de grados y títulos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a su consideración el presente trabajo de investigación titulado: Aplicación de la auditoría de gestión en el área de recursos humanos y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa Bektec Contratistas S.A.C. Trujillo, 2020.

El desarrollo del presente trabajo es fruto de una investigación y dedicación constante, esperando que sea valioso aporte y sirva de guía y/o referencia para el desarrollo de futuras investigaciones en el aspecto de control y de gestión de las empresas.

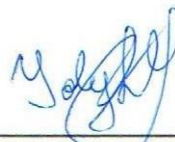
A ustedes miembros del jurado, mostramos nuestro especial y mayor reconocimiento por el dictamen que se haga merecedor y correspondiente del presente trabajo.

Trujillo, octubre 2021



---

JACOBO BARROS, Cristel Leslie  
Bachiller en Ciencias Económicas  
ID 000128443



---

LOZANO MARTIN, Yoly Yanett  
Bachiller en Ciencias Económicas  
ID 000132209

## DEDICATORIA

A Dios ya que ha estado con nosotras a cada paso que damos cuidándonos y proporcionándonos la fortaleza para continuar con nuestros sueños y metas.

A nuestros amados padres, quienes han sido, son y serán siempre nuestros más grande ejemplo a seguir.

A nuestros familiares quienes nos alentaron siempre a crecer personal y profesionalmente.

Jacobo Barros, Cristel Leslie  
Lozano Martin, Yoly Yanett

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a Dios por su fortaleza que nos brinda cada día, a nuestros padres por el apoyo que nos dieron desde el inicio de nuestra formación académica, por su motivación constante para alcanzar nuestras metas, a los profesores que nos brindaron sus conocimientos, a nuestro asesor Dr. José Alfredo Castañeda Nassi, por su aporte profesional. Al gerente de la empresa Bektec Contratistas S.A.C., y todo el personal que nos apoyaron con la información para la elaboración de nuestro proyecto tesis, que sirvió para el desarrollo de nuestro trabajo de investigación.

Las autoras

## RESUMEN

El objetivo de nuestra investigación es presentar la incidencia positiva de la auditoría de gestión en el área de recursos humanos de la empresa Bektec Contratistas S.A.C. S.A.C Contratistas, 2020.

Se empleó el diseño pre - experimental grupo único pre test – post test, considerando que el nivel o estado de las variables en estudio que estuvieron en un momento dado, cada una de ellas.

El tipo de investigación de acuerdo al fin que persigue aplicado, y de acuerdo a la técnica de contrastación fue explicativa.

La obtención de datos se hizo mediante las técnicas de encuesta, observación e investigación documental, conllevando a un análisis cualitativo con las herramientas el cuestionario y la guía de observación, y a un cuantitativo, aplicando ratios o índices propios para medir el desempeño laboral en el área de recursos humanos.

Los resultados obtenidos, con la auditoría de gestión, demostraron haber un deficiente control en la gestión y administración del área de recursos humanos, con incidencia solo en el desempeño laboral, sino también en otras actividades y misión de la empresa, objetivos y obligaciones del área auditada.

Se emitieron recomendaciones y una propuesta técnica, para fortalecer la gestión en dicha área.

**Palabras clave:** auditoría de gestión, incidencia, gestión.

## ABSTRACT

The objective of our research is to present the positive impact of the management audit in the human resources area of the company Bektec Contratistas S.A.C. S.A.C Contractors, 2020.

The export facto experimental design was used, considering that the level or state of the variables in the study that was at a given moment, each one of them.

The type of investigation according to the end pursued applied, and according to the contrasting technique was explanatory.

The data was obtained through the techniques of survey, observation and documentary research, involving a qualitative analysis with the tools of the questionnaire and the observation guide, and a quantitative one, applying ratios or own indices to measure job performance in the area of human Resources.

The results obtained, with the management audit, showed that there was a deficient control in the management and administration of the human resources area, with an impact only on job performance, but also on other activities and company mission, objectives and obligations of the area audited.

Recommendations and a technical proposal were issued to strengthen management in this area.

**Keywords:** management audit, incidence, management.

## ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	viii
I. INTRODUCCIÓN .....	12
1.1. Formulación del Problema .....	12
1.1.1. Realidad problemática .....	12
1.1.2. Enunciado del problema .....	15
1.2. Justificación .....	15
1.2.1. Teórica.....	15
1.2.2. Práctica.....	15
1.2.3. Metodológica .....	16
1.2.4. Social .....	16
1.3. Objetivos .....	16
1.3.1. Objetivo general .....	16
1.3.2. Objetivos específicos .....	16
II. MARCO DE REFERENCIA.....	17
2.1. Antecedentes .....	17
2.1.1. A nivel internacional .....	17
2.1.2. A nivel nacional .....	18
2.1.3. A nivel local.....	20
2.2. Marco teórico.....	21
2.2.1. Auditoría de gestión.....	21
2.2.1.1. Definición de auditoría .....	21
2.2.1.2. Clasificación y tipos de auditoría.....	22
2.2.1.3. Definición de auditoría de gestión.....	24
2.2.1.4. Objetivos de la auditoría de gestión .....	25
2.2.1.5. Principios de la auditoría de gestión.....	26
2.2.1.6. Auditoría de gestión en el área del personal.....	27
2.2.1.7. Fases de la auditoría de gestión .....	27
2.2.1.8. Plan y programa de auditoría.....	28

2.3. Marco conceptual .....	34
2.4. Hipótesis .....	36
2.5. Variables .....	38
III. MATERIAL Y MÉTODOS .....	39
3.1. Material.....	39
3.1.1. Población.....	39
3.1.2. Marco muestral.....	39
3.1.3. Unidad de análisis.....	39
3.1.4. Muestra.....	39
3.2. Métodos .....	39
3.2.1. Diseño de contrastación .....	39
3.2.2. Técnicas e instrumentos de colecta de datos .....	40
3.2.3. Procesamiento y análisis de datos.....	40
IV. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA BEKTEC CONTRATISTAS S.A.C .....	42
V. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	50
5.1. Presentación de resultados .....	50
5.1.1. Diagnosticar la situación actual del área de recursos humanos de la Empresa Bektec Contratistas S.A.C. (objetivo 1) .....	50
5.1.1.1. Control Interno respecto Dirección.....	50
5.1.1.2. Control interno respecto a las acciones propias de control .....	51
5.1.1.3. Control interno respecto a la organización administrativa.....	52
5.1.1.4. Control interno respecto a las planillas y pagos.....	53
5.1.2. Aplicación de la auditoría de Gestión en el área de recursos humanos (objetivo 2).....	55
5.1.2.1. Medición cualitativa aplicada al periodo 2020.....	55
5.1.2.2. Medición cuantitativa aplicada al periodo 2021 .....	63
5.1.3. Incidencia de la auditoría de gestión en el área de Recursos Humanos y el Desempeño Laboral .....	73
5.1.4. Propuesta técnica sugerida para mejorar y fortalecer la gestión y control del área de recursos humanos (4to objetivo).....	76
5.2. Discusión de resultados .....	77
5.3. Contrastación de hipótesis .....	82
CONCLUSIONES .....	76
RECOMENDACIONES.....	84
REFERENCIAS.....	85



ANEXOS .....88

## LÍSTA DE TABLAS Y FIGURAS

	<i>Pág.</i>
Tabla 1. Operacionalización de variables.....	37
Tabla 2. Abarcó ocho (8) preguntas según detalle del Anexo 01.....	50
Tabla 3. Abarcó siete (7) preguntas según detalle del Anexo 01.....	51
Tabla 4. Abarcó diez (10) preguntas según detalle de Anexo 01.....	52
Tabla 5. Se aplicaron nueve (9) preguntas, en concordancia con el detalle del Anexo 01.....	53
Tabla 6. Medición Cualitativa.....	56
Tabla 7. Aplicación de la guía de observación.....	59
Tabla 8. Resumen de los hallazgos de control interno y sus recomendaciones.....	60
Tabla 9. Comparación entre datos de gerencia y auditor.....	64
Tabla 10. Situación de los hallazgos o desviaciones.....	70
Tabla 11. Incidencia <i>de la evaluación cuantitativa en el desempeño laboral: Hallazgos</i> .....	74
Figura 1. Porcentaje del Sistema de Control Interno de la Dirección.....	51
Figura 2. Porcentaje del Sistema de Control Interno de la Dirección.....	52
Figura 3. Porcentaje del sistema de control respecto a la organización administrativa.....	53
Figura 4. Porcentaje del sistema de control interno de planillas y pagos.....	54
Figura 5. Medición cualitativa.....	56
Figura 6. Guía de observación.....	59
Figura 7. Porcentaje de hallazgos.....	71

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Formulación del Problema**

#### **1.1.1. Realidad problemática**

Actualmente vivimos en un mundo globalizado, competitivo y de constantes cambios, que afecta a personas y organizaciones.

Vilca, E. (2012) expresa que tener conocimiento es el reto para afrontarlo, no en vano se afirma, que tener conocimiento, es tener poder. De ahí que la investigación juega un papel importante en las organizaciones empresariales y gubernamentales, y aquellas que se mantienen a la vanguardia, destinan presupuestos específicos, para la investigación y desarrollar y potenciar sus recursos humanos, sobre todo.

El mismo autor afirma Peter Drucker experto en Administración, sostiene que no existen países desarrollados ni países subdesarrollados, sino existen países bien o mal administrados.

Urquiza, J. (2014) expresa que el entorno en que se desarrolla la empresa, muestra factores o tendencias en el medio ambiente externo e interno, vía grupo de interés, políticas, legislación, cultura, medios de comunicación, tecnología, mercado, economía social y alianzas, relaciones comerciales, accionistas, clientes empleados determinándose los niveles de la organización estratégico, táctico y operativo que están relacionados con la toma de decisiones, asignación de recursos, procesos, objetivos, metas y control en la gestión empresarial.

Los inicios de la auditoría se conocen desde cuando era necesario un simple inventario y conteo hasta complejas comprobaciones de inversiones en financiar campañas de búsqueda de nuevos continentes que produzcan ingresos a los reynados existentes, siendo un grupo denominado el tribunal de la Rotta constituido por doce (12) preladados en Italia, quien fungía labores de control para ello.

La auditoría de gestión como herramienta gerencial de control para las actividades empresariales, establecen los siguientes conceptos:

Blanco (2004) define la auditoría de gestión como el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión, en relación con los objetivos generales, la eficiencia de la organización y la economía de sus operaciones, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma, y la actuación de la dirección.

Munch (2006) menciona como la labor del personal está relacionada con su calificación y desempeño, valorando dicha labor y comenta que en las organizaciones existen dos (02) sistemas de evaluación: formal e informal. En el formal, el desempeño se establece en la organización de una manera periódica, al examinar el trabajo de los empleados y en el informal, no.

Asimismo, Anzola (2001) expresa que la calificación un empleado nace comparando su actuación versus las normas establecidas para su desempeño, y de ello se establece la productividad generada e incidencia en el progreso institucional.

La auditoría de gestión, es un servicio de atestación el cual consiste en expresar un informe escrito, sobre la confiabilidad de la información escrita emitida por la dirección de la empresa, en este caso estará orientado hacia el área de recursos humanos, su control interno, sus controles operativos, evaluación de normas de conducta corporativa, clima organizacional y otras deficiencias que se detectaran.

La empresa Bektec Contratistas S.A.C. con más de 10 años de experiencia en la labor de servicios como contratistas para el diseño, edificación y remodelación de viviendas y otros tipos de construcciones tales como: plantas para empresas productivas, almacenes cautivos, módulos para ventas en mercados locales y otros, se encuentra ubicado en la provincia de Trujillo.

La empresa mencionada presenta deficiencias en el área de recursos humanos que incide en el desempeño laboral, afectando dicha gestión observándose problemas, tal como:

- **Carencia de un organigrama aprobado y de organización adecuada a las necesidades de la empresa.** Debido a esta

situación el personal realiza diversos tipos de actividades, siendo su función o no, lo que implica un desorden funcional; situación que afecta técnicamente a la empresa.

- **No supervisión en el reparto de las disposiciones legales y funcionales del personal.** El no monitoreo de las acciones funcionales y técnicas en el desarrollo de las actividades de la empresa da como consecuencia una afectación del recurso humano y falta del control organizacional.
- **Ausencia de controles para medir y evaluar el desempeño laboral.** Si bien la empresa realiza a ciertas labores del personal, no se consideran actividades de control que permitan en forma sostenida conocer el desempeño laboral existente para alcanzar los objetivos institucionales.
- **Personal con falta de conocimiento de los objetivos y metas de la empresa.** La misión, visión y valores de la empresa para alcanzar sus objetivos no es remitido y, dado a conocer al personal de una forma constante, lo cual conlleva a que el personal actúe técnicamente en su labor. Esto afecta la identificación con su labor.
- **Clima organizacional cambiante.** La rotación interna que existe en la empresa es mínima con respecto a lo esperado, lo cual afecta al trabajador respecto a un posible cambio que mejore su situación. La comunicación entre supervisores y supervisados, diagnóstico del trabajo y evaluación del rendimiento, no se dan a conocer, hecho que también afecta al trabajador.
- **Carencia de manuales y reglamentos.** Si bien existen reglamentos y manuales, éstos no se conocen si están vigentes y aprobados. Se verificó que no existe reglamento interno de trabajo, lo que afecta el ordenamiento del recurso humano.
- **Deficiente control en la documentación emitida por el personal y sus actividades operacionales.** En este punto existe labores de control documentario, pero de una manera muy inconstante, creando archivos con ausencia documentaria.

- **Falta de capacitación al personal total de la empresa.** El aspecto técnico del servicio de la construcción que da la empresa es más notorio respecto a la capacitación, estableciéndose que otras áreas no reciben la misma atención.

El propósito de nuestro estudio se encuentra focalizado a examinar el área de recursos humanos, aplicando la auditoría de gestión con la finalidad de determinar el grado de desempeño laboral actual, y minimizar la problemática que afecta la gestión de la empresa, el desempeño propiamente laboral y otras situaciones de orden administrativo. Se pretende emitir las recomendaciones apropiadas para superar las deficiencias indicadas.

### **1.1.2. Enunciado del problema**

¿De qué manera la aplicación de una auditoría de gestión en el área de recursos humano, incide en el desempeño laboral de la empresa Bektec Contratistas S.A.C., Trujillo 2020?

## **1.2. Justificación**

### **1.2.1. Teórica:**

Investigación que es necesaria, porque está orientada a exponer, fortalecer y desarrollar las bases del conocimiento del tema, obteniendo calidad en los resultados habidos. Esta labor se realizará con la finalidad de mejorar el desempeño laboral que mejore el área de recursos humanos y establezca soluciones.

### **1.2.2. Práctica:**

Tomamos en consideración que la investigación facilitará a la empresa Bektec Contratistas S.A.C, una base que fortalezca el área de recursos humanos y aporte en la administración que le permita cumplir con los objetivos y metas que se reflejaran en el desempeño laboral.

### **1.2.3. Metodológica:**

Porque se hace necesario que, con la información y documentación colectada, se factibilice la incidencia de la aplicación de la auditoría en el área de recursos humanos y formule la hipótesis a ser contrastada posteriormente, concluyéndose en recomendaciones apropiadas al tema.

### **1.2.4. Social**

Tienen relevancia social teniendo en cuenta que fortalecerá la gestión de una empresa con proyección social real. Asimismo, constituye un modelo de opinión y asesoramiento a empresas similares, estudiantes y profesionales.

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar que la auditoría de gestión aplicada al área de recursos humanos, incide positivamente en el desempeño laboral de la empresa Bektec Contratistas S.A.C., Trujillo 2020.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual del área de recursos humanos de la empresa Bektec Contratistas S.A.C.
- Efectuar una auditoría de gestión en el área de recursos humanos.
- Determinar la incidencia de la auditoría de gestión en la empresa Bektec Contratistas S.A.C.
- Diseñar una propuesta técnica, en relación con los resultados para mejorar la gestión y control de los recursos humanos.

## II. MARCO DE REFERENCIA

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. A nivel internacional

Buele y Mogrovejo (2015), en su tesis titulada, *Auditoría de Gestión al Sistema de Talento Humano: Selección y Reclutamiento del Personal, en la Cooperativa Jardín Azuayo Cuenca Agencia Centro durante el periodo 01 de enero al 31 de diciembre del 2013*, Ecuador: Universidad de Cuenca. Esta investigación tiene como objetivo general, verificar que el Sistema de Talento Humano implementado por la institución realice de forma eficiente la selección y reclutamiento del personal. Con la realización de las encuestas al personal se determinó que responden a las funciones a ellos encomendados, encontrándose también los clientes conformes con la atención brindada por los colaboradores. El Jefe de Talento Humano conjuntamente con el Gerente General de la Cooperativade Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, no llevaron a cabo la implementación de un Plan de Reclutamiento para el personal; loque ocasionó que no tienen definidos los debidos procedimientos para el reclutamiento. Por lo tanto, la entidad no consiguió convocar de manera eficiente a los candidatos para ocupar los puestos vacantes existentes en la Institución.

Lizama, Rivera y Romero (2013), en su tesis titulada: *Desarrollo de una Auditoria de Gestión en los Departamentos De Laboratorio Clínico y Recursos Humanos del Hospital Nacional De Santa Rosa De Lima, Departamento de la Unión 2013*, El Salvador: Universidad de El Salvador. Tiene como objetivo general realizar una Auditoríade Gestión a los Departamentos de Laboratorio Clínico y Recursos Humanos, del Hospital Nacional de Santa Rosa de Lima para verificar el grado de eficiencia, eficacia y economía con el que se manejan los recursos y proponer alternativas de mejora y supervisión en el Hospital Nacional Santa Rosa de Lima, Departamento de La Unión 2013. El autor concluye que el Hospital



Nacional de Santa Rosa de Lima no cuenta con un departamento de Auditoría Interna esto hace más grande la necesidad de una evaluación más minuciosa y adecuada a las funciones y operaciones de la institución y que una Auditoría de Gestión, contribuirá al logro del aprovechamiento óptimo de los recursos y al incremento de los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño del personal, al producir recomendaciones que se traducirían en medidas concretas que mejoren la administración de estos recursos.

Guazhambo, Jarama y Vásquez (2012), en su tesis titulada, *Auditoría de gestión y evaluación del riesgo operativo aplicado al área de negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda., en el periodo comprendido del 1 de enero y el 31 diciembre de 2011*, Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana. Tiene como objetivo de investigación realizar la auditoría de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA, estableciendo el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y demás normas aplicables; determinando eficiencia, eficacia y economía en el cumplimiento de los objetivos planteados por la institución. El autor concluye que el área de negocios tiene deficiencia en la ejecución de sus actividades, lo que ha provocado el incorrecto desarrollo de la gestión. Las principales causas son: la falta de difusión de los procedimientos y capacitación al personal. Las medidas correctivas para optimizar la gestión del área de negocios, establece en el contenido de los informes expuestos.

### **2.1.2. A nivel nacional**

Zauñy (2016), en su tesis titulada: *La Auditoría de Gestión y su incidencia en la administración de los Recursos Humanos de las Empresas de Servicios de Asistencia al Viajero, periodo 2012-2014*, Lima: Universidad San Martín de Porres. Su trabajo de investigación tiene como objetivo general determinar si el empleo de la auditoría de gestión, incide en la administración de los recursos humanos de las empresas de servicios de Asistencia al Viajero - Lima

Metropolitana periodo 2012 - 2014. Los datos obtenidos en la investigación, permitieron conocer que la auditoría de gestión evalúa la eficiencia y la eficacia del potencial humano, no influye significativamente en el nivel de convocatoria de estos recursos que trabajan en las empresas de servicio de asistencia al viajero. Y como resultado se determinó que el empleo de la auditoría de gestión, incide favorablemente en la administración de los recursos humanos que trabajaron en las empresas de servicios de Asistencia al Viajero en Lima Metropolitana periodo 2012 - 2014.

Pingo (2015), en su tesis titulada: *La auditoría de gestión como un sistema de medición para evaluar el desempeño en la Municipalidad Distrital de Castilla*, Piura: Universidad Nacional de Piura. Se tuvo como propósito general de investigación, determinar la forma en que la auditoría de gestión, como instrumento de medición, lleva a cabo la evaluación del desempeño en el Gobierno Local del Distrito de Castilla - Piura. Finalmente se determinó que en la municipalidad los trabajadores de oficina vienen realizando labores para las cuales no están capacitados, por lo tanto, de acuerdo a resultados obtenidos, 25% está realizando actividades concordantes con las establecidas en el MOF mientras que un 38% realiza solo algunas actividades que están establecidas en dicho documento. Por lo que estos aspectos deben tomarse en cuenta para una adecuada planeación de la auditoría de gestión.

Capcha (2016), en su tesis titulada: *Auditoría de Gestión y su incidencia en la eficiencia operativa de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina De Tarma, 2015*, Lima: Universidad Católica Los Ángeles Chimbote. Su objetivo de investigación es determinar la incidencia de la Auditoría de Gestión en la eficiencia operativa en la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2015. De la evaluación y el análisis de los resultados se concluye con respecto a la auditoría de gestión en la eficiencia

operativa de la Dirección General de Administración , se determinó que no se están aplicando correctamente los procedimientos , como también la implementaciones de planes y programas, encontrándose deficiencias en sus componentes lo cual afecta a la gestión debido a que no se está cumpliendo con sus objetivos y metas institucionales, demostrando que al no darse un uso eficiente de los recursos públicos del Estado.

### **2.1.3. A nivel local**

Sipirán (2017), en su Tesis titulada: *Auditoría de Gestión del Área de personal y su incidencia en el cumplimiento de los objetivos y metas del Hospital II Chocope- EsSalud en el Año 2017*, Trujillo: Universidad Cesar Vallejo. Su objetivo de investigación es determinar de qué manera incide la auditoría de gestión al área de Personal y como incurre el cumplimiento de objetivos y metas del Hospital II Chocope año 2017. Al identificar las deficiencias en lo desarrollado del hospital II Chocope, se determinó que el área de personal no tiene una buena gestión en lo cual existen deficiencias en el área, como no tener un MOF, falta de capacitación al personal, no hay persona encargada en el control del tiempo de refrigerio y muchas más que afecta al área de personal. Se propone una auditoria de gestión que permitirá que el hospital determine de manera adecuada sus deficiencias encontradas, para esta manera tome medidas correctivas, que permitan mejorar el cumplimiento de los objetivos y metas.

Vásquez (2019), en su tesis titulada: *Auditoría de gestión como herramienta para la optimización de los recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Curgos, año 2017*, Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo. Su objetivo principal de investigación es determinar de qué manera la auditoría de gestión como herramienta genera la optimización de los recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Curgos, año 2017. El concluye que la auditoría de gestión es necesaria para la optimización de los recursos humano y así

poder cumplir los objetivos propuestos por la Municipalidad Distrital de Curgos, así mismo poder analizar e identificar los riesgos que puedan perturbar la correcta realización de las funciones del personal tomando las mejores decisiones para poder solucionarlos. La auditoría de gestión permite medir el grado de eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos disponibles, así mismo medir el funcionamiento y calidad del servicio que brinda.

Sánchez (2017), en su Tesis titulada: *Auditoria Aplicada Al Recurso Humano para una mejor Gestión Laboral Caso: Empresa Costa Transport Eirl, Paita - 2017* Trujillo: Universidad César Vallejo. Su principal objetivo de la investigación es describir de qué manera la auditoria aplicada al recurso humano mejora la gestión laboral de la empresa COSTA TRANSPORT EIRL. El autor termina concluyendo que la gestión laboral sin ningún tipo de auditoria aplicada al recurso humano, es de un nivel deficiente puesto los colaboradores no demuestran sus conocimientos en las funciones que realiza, no se encuentra capacitado, no posee las capacidades para el puesto requerido, el jefe no supervisa el desarrollo de sus funciones de su jornada, a ello se suma que no existe motivación y por lo que la actitud del trabajador no es la adecuada. Además, la empresa tuvo múltiples mejoras con la auditoria aplicada, entre los que tenemos son: mejora de la productividad, eficiencia en los procesos operativos y por último beneficios económicos, puesto que se van usar de manera adecuada sus recursos.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Auditoría de gestión**

#### **2.2.1.1. Definición de auditoría**

Sandoval (2012) define a la auditoría como la confrontación de lo escrito con pruebas de lo ocurrido y las referencias que en los registros se establecen.

Según Arens, Randal y Mark (2007), la auditoría consiste en acumular y evaluar la suficiente evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. Esto va ser desarrollado por una persona competente e independiente.

Calle (2015) se refiere a la auditoría como el control de la utilización de las obligaciones a las que está sujeta una entidad. Esta auditoría va ser aplicado a los estados financieros, operación, administración o el conjunto de ellas.

Por lo tanto, la auditoría es examinar que la información que genera una empresa es oportuna y confiable, es decir que se va a revisar que las operaciones se den en la forma que fueron planeados y que se cumpla con las obligaciones fiscales y jurídicas.

#### **2.2.1.2. Clasificación y tipos de auditoría**

Según Sandoval (2012) existen dos tipos de auditoría: Interna y externa

- Auditoría interna: Primero revisa las actividades básicas de una organización con miras a futuro. El auditor interno se enfocará hacia la efectividad de la administración, así como los grados de contribución y bienestar para la organización.
- Auditoría externa: Empieza su labor a partir, de los resultados finales. El auditor externo deberá expresar una opinión sobre la razonabilidad de la situación de la organización; este auditor estará más orientado hacia los resultados finales.

Arens (2007) clasifica a la auditoría:

- **Por la procedencia del auditor**

- **Auditoría interna:** Es desarrollada por personal que depende de la empresa, se realiza al servicio de la alta dirección, como mecanismo de control que brinda un dictamen interno sobre las actividades de toda la empresa, que permite ver que las políticas y procedimientos establecidos al interior sean aplicados de forma correcta a todas las áreas.
- **Auditoría externa:** Es efectuada por personal externo a la empresa en donde examina y evalúan sus operaciones, para emitir una opinión veraz y técnica del sistema de control que se está desarrollando en esa área.

- **Por su área de aplicación**

- **Auditoría financiera**

Es realizado por un Contador Público, verifica si los estados financieros han sido preparados de acuerdo a un marco de referencia aceptable para informes financieros, ya sean las Normas Internacionales de Contabilidad.

- **Auditoría administrativa**

Se encarga de la revisión de la estructura organizacional de la organización, en donde evalúa sus métodos de operación, recursos humanos y demás actividades en el aspecto administrativo.

- **Auditoría operacional**

Evalúa la eficacia de los procedimientos y los sistemas de control de una entidad.

- **Auditoría gubernamental**

Se encarga de un examen sistemático y detallado de todas actividades y operaciones de una entidad gubernamental

- **Auditoría integral**

Se refiere al manejo integrado de Auditoría: Financiera, Operacional y Legal, su objetivo principal es el estudio de los campos de las finanzas, la administración el derecho, en relación con su aplicación a las operaciones económicas

- **Auditoría de sistemas**

Está enfocada hacia la evolución del departamento o áreas de sistemas, sus operaciones, proyectos y aplicaciones, en donde se emite un informe veraz sobre los controles estipulados, que se tienen para todo el tratamiento de la información que se procesa electrónicamente.

- **Auditoría ambiental**

En este tipo de auditoría se realiza un estudio y se hace una a la calidad de factores como: aire, atmosfera, ambiente, aguas, lagos, ríos, océanos, etc., de mismo modo la conservación de la flora, fauna silvestre, llevado a dictaminar sobre las medidas tomadas preventivas y correctivas, que actúen de tal forma que disminuyan logrando evitar la contaminación.

### **2.2.1.3. Definición de auditoría de gestión**

Según Saavedra (2014), define a la “auditoría de gestión como el examen objetivo, metódico y ordenado de las operaciones financieras y administrativas de una entidad o

empresa, por parte de un equipo especializado ajeno a ellas, la que efectúa con posterioridad a su ejecución con el objetivo de evaluar la situación de las mismas”.

Blanco (2012), define a la auditoría de gestión como la actividad que se encarga de verificar el proceso para la toma de decisiones, que colabora en las labores de la entidad tome decisiones que sean correctas para así cumpla con los objetivos propuestos para un periodo en dicha empresa.

De acuerdo a la Real Academia Española (2017), la auditoría es la revisión ordenada y organizada de una actividad o de una situación para evaluar el logro de las pautas o juicios objetivos va a someterse.

De acuerdo a las definiciones mencionadas, se determina que la auditoría de gestión es un examen ordenado y profesional que se efectúa con el objetivo de evaluar la eficacia de una entidad.

#### **2.2.1.4. Objetivos de la auditoría de gestión:**

Los objetivos de la auditoría de gestión son:

- Determinar la eficiencia, eficacia, economía, impacto en el manejo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo.
- Establecer una base para mejorar la asignación de recursos y su administración.
- Dirigir a la administración en el establecimiento de procesos encargados de dar información sobre el desarrollo de metas.
- Medir el grado de confiabilidad y calidad de la información financiera y operativa.

Urquiza (2011) cita a LLancce, el cual considera los siguientes objetivos:



- Determinar si los resultados previstos por las empresas están lográndose.
- Verificar si la empresa protege y utiliza sus recursos eficientemente y económicamente.
- Verificar si la entidad cumple con las leyes y reglamentos.
- Determinar si controles gerenciales implementados en la empresa son efectivos.

Asimismo menciona a Beasley (2012), el cual considera que la auditoría de gestión “tiene como finalidad calcular la eficiencia, eficacia, efectividad de los recursos humanos, materiales y de los servicios que se brinda en una organización”. (pág. 26)

#### **2.2.1.5. Principios de la auditoría de gestión**

Según Saavedra (2014), la auditoría de gestión tiene los siguientes principios:

- **Economía**  
Se trata de que una entidad adquiera los recursos físicos, humanos y técnicos en el momento adecuado para maximizar sus resultados.
- **Eficiencia**  
Es la relación que existe entre los recursos e insumos utilizados frente a los resultados obtenidos.
- **Eficacia**  
Se refiere al mayor grado de logro de los objetivos. Es decir, el cumplimiento de la producción y los servicios en cantidad y calidad, y el producto obtenido y el servicio prestado, tienen que ser socialmente útil.
- **Efectividad**  
Mide si el producto o servicio cumple con los objetivos impuestos con anterioridad.

- **Ética**

Conjunto de principios y normas morales las cuales sirven para regular las actividades humanas.

#### **2.2.1.6. Auditoría de gestión en el área del personal**

Arens (2012), define que una auditoría en el área del personal es el examen que se realiza a una organización con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el Ente.

#### **2.2.1.7. Fases de la auditoría de gestión**

Para la realización de la auditoría de gestión y para el mejor entendimiento, por metodología se considera dividir en tres fases:

- **Planeamiento de la auditoría**

Es la primera fase en la que se dedica a obtener conocimiento de las actividades que se van a examinar en la empresa.

Esta fase contiene:

- Determinación de los objetivos y alcance de la auditoría
- Tiempo que se requiere
- Criterios
- Metodología
- Definición de los recursos necesarios
- Sistemas y sus correspondientes controles gerenciales
- Ejecución

En esta fase se recopila documentos, realiza pruebas y análisis de evidencias, para asegurar su relevancia, competencia y pertinencia, de modo que acumularlas para la formulación de observaciones, conclusiones y recomendaciones, así como acreditar haber llevado a cabo el examen de acuerdo con los estándares de calidad establecidos.

- Informe

Es la última fase en la que el equipo de auditoría formaliza sus observaciones en el informe de auditoría. Este documento, es producto final del examen, el cual debe contener los elementos de observación, comentarios, así como conclusiones y recomendaciones.

#### **2.2.1.8. Plan y programa de auditoría**

El proceso de planificación es documentado en los papeles de trabajo de auditoría a través de la preparación de:

- Plan de auditoría  
Es una visión general del contrato que esboza la naturaleza y las características de las operaciones del negocio del cliente y de la estrategia de la auditoría global.  
Un plan de auditoría abarca lo siguiente:
  - Funciones asignadas y desempeñadas según el equipo de auditoría formado.
  - El tiempo de ejecución de actividades programadas, según cronograma de actividades.
  - Resultados del trabajo desempeñado, mostrando los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
- Programa de auditoría  
Es una lista detallada de los procedimientos de auditoría que deben realizarse en el curso de auditoría, el programa tiene la característica de ser tentativo, e incluye las actividades que se realizarán, personal que lo ejecutará, fecha de ejecución y horas hombre a invertir en cada labor.

### **2.2.2. Desempeño laboral**

#### **2.2.2.1. Definición de desempeño laboral**

Según Chiavenato (2007) define el desempeño, “cómo los comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la empresa”. En efecto,

afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Según Farides (2013) el desempeño laboral es la productividad laboral y la actitud que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en la empresa.

Ulrich (1997) define al desempeño laboral como aquella conducta de un individuo que se espera mostrar dentro de la organización a cabo de un tiempo. El conjunto de estas conductas, ya sea solo un trabajador o varios, participa en la eficiencia organizacional.

Por lo tanto, se asume la definición que plantea Chiavenato, ya que el desempeño del trabajador está relacionado con las actitudes y comportamientos que el trabajador presenta, la cual dependerá de las estrategias que utilice el empleador para el logro de los objetivos de la organización.

#### **2.2.2.2. Importancia del desempeño laboral**

Robbins y Timothy (2013, pp. 58-59) la importancia del desempeño laboral es la siguiente:

- Ayuda al desarrollo administrativo, identificando la debilidad y fortaleza que existe del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.
- Determina y comunica a los trabajadores la manera en que están ejerciendo su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora.
- Fomenta la mejora de resultados. Sirve para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos

o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

#### **2.2.2.3. Evaluación del desempeño laboral**

Según Wherther y Davis (2008) la evaluación de desempeño se refiere al proceso por el cual se va a medir el rendimiento del trabajador. Esta evaluación le va a servir al trabajador para tener información sobre el rendimiento de su trabajo en la organización, además sirve también a la administración de recursos humanos, puesto que la información le ayuda para la toma de decisiones correspondiente, pues cuando el desempeño del trabajador es inferior al esperado es necesario tomar una acción correctiva y cuando este desempeño supere dicho desempeño requiere del aliento y el estímulo correspondiente.

La evaluación de desempeño “la calificación da un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. Así pues el proceso de evaluación implica: establecer las normas del trabajo, evaluar el desempeño real del empleado con relación adichas normas y volver a presentare la información a empleado con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño” (Dessler, 2001 – Pág. 47)

#### **2.2.2.4. Objetivos de la evaluación del desempeño**

Chiavenato (2011) la evaluación del desempeño de un trabajador no puede limitarse a opiniones unilaterales de algunas personas respecto al comportamiento de un trabajador. Se necesita profundizar más al respecto, establecer causas y perspectivas de acuerdo con el evaluado.

La evaluación de desempeño es una herramienta que nos va a permitir mejorar los resultados de los recursos

humanos que posee la organización, para llegar a alcanzar este objetivo es necesario que cumpla con los siguientes objetivos:

- Adecuación de la persona al puesto de trabajo
- Capacitación
- Promoción
- Mejoras salariales
- Mejoría en las relaciones humanas
- Preocupación por el auto perfeccionamiento del empleado
- Estimación del potencial de desarrollo; entre otros.

#### **2.2.2.5. Beneficios de la evaluación del desempeño laboral**

Si la evaluación del desempeño laboral está bien formulado, ordenado y ejecutado, va generar beneficios a la organización en corto, medio y largo plazo. Y para ello, los beneficiados son los trabajadores, empresa, administración y la sociedad.

#### **2.2.2.6. Métodos para evaluación del desempeño**

Para el proceso de evaluación del desempeño puede utilizarse diversos métodos.

- Métodos de escala gráfica
- Método de elección forzada
- Método de investigación de campo
- Método de incidentes gráficos
- Método de comparación por pares
- Método de evaluación por competencias.

#### **2.2.2.7. Dimensiones del desempeño laboral**

Las dimensiones del desempeño laboral a los siguientes factores:

- Cooperación y trabajo en equipo

Hace referencia a que el trabajador debe dejar de lado el individualismo y competitividad; es por eso que todos los trabajadores deben integrarse como grupo y así cumplir con los objetivos planteados.

- Conocimiento en el trabajo

En esta dimensión debe evaluarse el aprovechamiento de las normas de la institución tales como: La jornada laboral, la asistencia, la puntualidad, y las normas de conducta.

Tiene como propósito el logro de los objetivos de la empresa, reflejando una buena imagen del trabajador, para con la institución en la cual labora, como también con los usuarios a quien atiende.

- Productividad: Debe evaluarse el cumplimiento de los objetivos trazados de acuerdo a la calidad que se requiera en el tiempo que se evalúa, teniendo en consideración la valoración cualitativa y cuantitativa correspondiente a cada uno, debe de evaluarse la cantidad y calidad de las tareas planificadas en el lapso de tiempo.

- Servicio al cliente: se agrupan en este campo las competencias que se caracterizan por dar relevancia a los esfuerzos humanos encaminados a la colaboración y cooperación en el servicio hacia todas las personas con las que se relacionan. Se incluyen aquí aquellas competencias que distinguen la actuación de los trabajadores manifestadas por conductas que denotan un franco interés de aportar sus capacidades, cualidades y conocimientos en bien de la satisfacción del cliente tanto interno como externo.

- Calidad: Se agrupan las competencias que permiten al trabajador cumplir con sus funciones de acuerdo al sistema establecido por la organización: procesos, procedimientos,

instructivos de trabajos y estándares, de manera que las funciones que realice, cumplan con las especificaciones organizacionales y así satisfacer los requisitos de los clientes interno y externos.

- Gestión de los recursos humanos

Maristany (2000), determina que:

La gestión del talento humano es la responsable de la dimensión humana en la organización, lo que incluye:

- Contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo y capacitar a los empleados.
- Proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización.

Es actividad propia de recursos humanos alinear el esfuerzo de los empleados, con la estrategia de la empresa; la función suele estar contemplada en áreas como reclutamiento y selección, compensaciones y beneficios, formación y desarrollo, por lo tanto, se considera como objetivo de los recursos humanos, colaborar con las políticas para garantizar el empleo, desarrollo y retención de los seres humanos necesarios, en el marco de las estrategias de la empresa.

La tarea de administrar los recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Esto quiere decir que es necesario mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí,



con una actitud positiva y favorable, que coadyuve a cumplir con las metas establecidas por la dirección.

Las técnicas de selección del personal tienen que ser más objetivas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello técnicas como la entrevista, las pruebas psicosométricas y los exámenes médicos (Chiavenato, 2000)

### **2.3. Marco conceptual**

#### **Auditoría**

Examinar y verificar que la información que genera una empresa es oportuna y confiable.

#### **Recursos humanos**

La función que permite la colaboración eficaz de las personas que trabajan en la institución para alcanzar los objetivos organizacionales o individuales (Chiavenato, 2002).

Recursos humanos es la gente que se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, y de establecer los objetivos y las estrategias para la organización (Maristany, 2000)

Proceso de abastecimiento, desarrollo y administración del personal en sus diferentes niveles, así como consolidar la aportación que realiza este a la organización (Werther, 2006)

#### **Desempeño**

Actitudes y comportamientos que desarrolla el trabajador en el ambiente de la organización, la cual dependerá de las estrategias que utilice el empleador para el logro de los objetivos de la organización.

#### **Eficacia**

Es la capacidad de lograr los objetivos sin importar la cantidad de recursos o tiempo en que demore.

### **Eficiencia**

Es el logro de los objetivos utilizando el mínimo de recursos y tiempo.

### **Efectividad**

Nivel al que se va a lograr las metas u objetivos fijados por la empresa.

### **Control interno (Claros, 2012)**

Es un proceso efectuado por la gerencia, diseñado para proporcionar una seguridad razonable de que las metas se cumplirán.

### **Desempeño laboral (Chiavenato, 2000)**

Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.

### **Función del personal (Werther, 2006)**

Gestionar los recursos humanos, es decir, procurar a la empresa el personal necesario para poder alcanzar sus objetivos de actividad a corto y mediano plazo.

### **Auditoría de gestión (Urquiza, 2011)**

Es la evaluación de orden integral o específica que está enfocada en las actividades de los elementos que la integran, a efecto de evaluar su desempeño, excelencia y apego al control establecido en cada función de la empresa.

### **Gestión**

La gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos (Hidalgo, 2007).

**Medidas o acciones correctivas**

Es una actuación o efecto implementado a eliminar las causas de una no conformidad, defecto, o situación indeseable detectada con el fin de evitar su repetición y otorgue calidad a las actividades de la empresa (Nunes, 2015).

**Auditoría de recursos humanos**

Es examinar el área en forma general o específica, a efecto de corroborar el cumplimiento de los lineamientos normativos establecidos (Whittington, 2005)

**Relevancia:**

La información relevante es capaz de influir en las decisiones de los usuarios (Hirache, 2015)

**Riesgo**

Es la incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pudiera afectar el logro de los objetivos. El riesgo se mide en términos de consecuencias y probabilidad (Hidalgo, 2007)

**Seguridad razonable**

Es una forma de expresar la limitación en el diseño del Sistema de Control Interno, según la cual se toman acciones costo-efectivas para prevenir o detectar oportunamente errores o irregularidades (Hidalgo, 2007).

**Gestión administrativa**

Consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir, la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y procesos mediante el desempeño funciones: planeación, organización, dirección y control (Dessler, 2001)

**2.4. Hipótesis**

La aplicación de una auditoría de gestión en el área de recursos humanos incide de manera positiva en el desarrollo laboral de la empresa Bektec Contratistas S.A.C., Trujillo 2020.

## 2.5. Variables

### 2.5.1. Operacionalización de variables

Tabla 1. Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Tipo de Variables	Escala de medición
<b>Variable independiente</b> Auditoría de gestión	Blanco (2004) conceptúa como el examen que se efectúa a una entidad con el propósito de evaluar la economía, eficiencia y efectividad en relación con los objetivos, organización y recursos y su manejo.	Esta referido a un examen que se aplicará y desarrollará a los recursos humanos de manera cualitativa para medir la economía, eficiencia y efectividad de la dirección.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economía</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Efectividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de políticas</li> <li>- Cumplimiento de leyes</li> <li>- Cumplimiento de manuales y reg.</li> <li>- Cumplimiento de normas</li> <li>- Cumplimiento del sistema de medición del rendimiento organizacional</li> </ul>	Cualitativa	Ordinal
<b>Variable dependiente</b> Desempeño laboral	Chiavenato (2000) dice que es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados.	Tiene en cuenta que el desempeño laboral emite y origina estándares de desempeño en relación a elementos operativos que se dan en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Conocimiento en el trabajo.</li> <li>• Productividad.</li> <li>• Servicio.</li> <li>• Relaciones y comunicación.</li> <li>• Calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Índices</li> <li>- Cuestionarios</li> </ul>	Cuantitativa	Continua



### III. MATERIAL Y MÉTODOS

#### 3.1. Material

##### 3.1.1. Población

Constituida por todos los trabajadores de la empresa Bektec Contratistas S.A.C. en sus operaciones, ubicada en la ciudad de Trujillo, Departamento de La Libertad según el área de recursos humanos en el año 2020, son 25 trabajadores.

##### 3.1.2. Marco muestral

Constituida por la planilla de los trabajadores con contrato vigente al año 2020 de la empresa Bektec Contratistas S.A.C. en sus operaciones, ubicada en la provincia de Trujillo, Departamento La Libertad.

##### 3.1.3. Unidad de análisis

Constituida por un trabajador de la empresa Bektec Contratistas S.A.C.

##### 3.1.4. Muestra

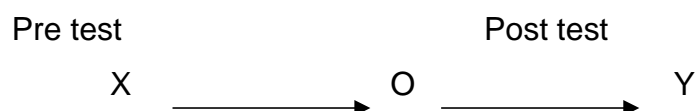
Conformada por la misma población.

#### 3.2. Métodos

##### 3.2.1. Diseño de contrastación

En nuestro estudio se aplicará el diseño Pre – experimental: grupo único pre test – post test: que consiste en observar los efectos de la aplicación de una auditoría de gestión, medir sus efectos y relacionarlos con la situación anterior.

Esquema:



**Dónde:**

X: desempeño laboral de la empresa, antes de aplicar una auditoría de gestión.

O: Auditoría de Gestión (estímulo)

Y: Desempeño laboral de la empresa, después de aplicar una auditoría de gestión.

**3.2.2. Técnicas e instrumentos de colecta de datos****Técnica:**

- Entrevista: técnica para obtener conocimiento acerca del área de recursos humanos.
- Observación: para percibir la realidad del objeto de estudio.
- Análisis documental: técnica que permite examinar la documentación y actividades de la empresa, para detectar las deficiencias del control interno en el área de recursos humanos.

**Instrumento**

- Guía de entrevista: aplicación de preguntas referidas a aspectos principales del problema.
- Guía de observación: este instrumento sirve para evaluar el nivel de desempeño de las actividades y personal de la empresa.
- Hoja de registro de datos: instrumento para clasificar, calcular y analizar la documentación recogida en el área de recursos humanos bajo la forma de datos.

**3.2.3. Procesamiento y análisis de datos**

Los datos serán registrados en hojas diseñadas por las tesisistas en base a los objetivos de la investigación, los cuales serán procesados empleando el programa SPSS (Statistical Product and Service Solutions) versión 23, previa elaboración de la base de datos en el programa Excel 2019.

La presentación de resultados se hará en cuadros de doble entrada, tablas y gráficos estadísticos y codificados, que permitan la



interpretación de ellos. Esto conllevará al análisis documental de la muestra su interpretación y conclusiones.

Para determinar si existe diferencia significativa en el desempeño laboral antes y después de la aplicación de una auditoría de gestión en el área de recursos humanos se aplicará la prueba Chi-cuadrado ( $\chi^2$ ) para calcular la diferencia de proporciones, esperando confirmar nuestra hipótesis.

## **IV. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA BEKTEC CONTRATISTAS S.A.C.**

### **4.1. Antecedentes y Reseña Histórica**

Bektec Contratistas S.A.C., es una empresa al servicio del norte medio del país, que realiza actividades para el desarrollo urbanístico, con planes a corto y mediano plazo.

La empresa Bektec Contratistas S.A.C. fue constituida el 12 de agosto del 2008, bajo el principio contable de empresa en marcha, se encuentra ubicada en la ciudad de Trujillo, departamento de La Libertad y otros departamentos como Piura, Chiclayo, Cajamarca, considerando que tiene una reputación reconocida en el mercado de la construcción. Logra su labor a través de capacitaciones técnicas, optimizar la calidad de sus servicios, seguridad y garantía en servicios de ingeniería.

Oferta tres (03) líneas de servicio: a) programación, diseño y desarrollo de obras estructurales de construcción relacionadas con la vivienda, y saneamiento urbanístico; b) actividades técnicas de diversos tipos, en el ramo inmobiliario como asesorías y consultorías y c) transporte de carga pesada en el norte del país. Ha desarrollado obras civiles en el sector vivienda, carreteras, almacenes, centros comerciales, saneamiento de veredas, implementación de cursos de desagüe.

Utiliza la ventaja del servicio de internet, creando un sitio web, que permite acceder a los interesados a consultas, asesorías y trato comercial.

### **4.2. Deficiencias organizacionales iniciales y análisis de los niveles de organización**

- a) El análisis deductivo de los niveles de la organización, mostró:
- **A nivel estratégico** de la empresa de forma general y específica, se visualiza y percibe a través de la existencia de un plan estratégico aprobado y aceptado en la toma de decisiones.

- **A nivel táctico**, se toman decisiones acertadas que está relacionado con la asignación de recursos a corto y mediano plazo, mediante los planes tácticos que aplican en la implementación de sus servicios.
  - **A nivel operativo**, el cual gira entorno a los procedimientos empleados y manejo de recursos, a través de sus planes operativos, es donde muestran debilidad, afectando sobre todo el manejo de los recursos humanos, con las deficiencias señaladas en el literal b), y derivándose en situaciones perjudiciales para la empresa en su desarrollo operativo.
- b) En el desarrollo de las actividades mencionadas, no aplica procedimientos operativos y de control con propiedad, como así también en la gestión y administración de los recursos humanos que mencionamos y detallamos en la realidad problemática página 13, en las que se observa deficiencias como carencia de un organigrama formal y aprobado, que se adecue a la realidad de la empresa, no supervisión de las disposiciones legales y funciones del personal, ausencia de controles para medir el desempeño laboral, personal que desconoce objetivos y metas de la empresa, clima organizacional cambiante, carencia de manuales y reglamentos, deficiente control de la documentación de recursos humanos.

### **4.3. Aspecto Legal**

La empresa Bektec Contratistas S.A.C., con RUC 20430518805 se encuentra constituida bajo las disposiciones legales establecidas en la ley 26887. Ley general de sociedades sección tercera art. 283°/294°. Inicio sus operaciones comerciales en el 2008 en su local ubicado en la manzana “A” lote 2, urbanización Los Portales del Golf, del distrito de Víctor Larco Herrera, provincia de Trujillo.

### **4.4. Misión, Visión**

#### **4.4.1. Misión**

Somos una empresa que innova los servicios de construcción en el ámbito particular y público, con deseos de desarrollar los requerimientos de los clientes con estándares de calidad, generando y maximizando el valor del servicio y las relaciones comerciales.

#### 4.4.2. Visión

Ser reconocidos y posicionarse como de las mejores empresas constructoras, rentables y comprometidas con la sociedad y medio ambiente de la región La Libertad.

### 4.5. Diseño Organizacional

#### 4.5.1. Inversores

- Grupo A&K inversionistas Perú.
- Velásquez Chicue Carlos Alberto
- Jacinto Arias María Diana

#### Gerente

- Honorio Urrelo Carlos Eduardo

#### 4.5.2. Principios organizacionales.

- Probidad – Honestidad

Principio que otorgan veracidad y armonía en nuestras relaciones como grupo de trabajo y de servicios a terceros.

- Responsabilidad

Basado en el compromiso que se demuestra en cada trabajo, para satisfacción del cliente. Principio influido en la autodisciplina, grado de conciencia y profesionalismo respecto a plazos, tareas, asignación de recursos y metas programadas.

- Labor en equipo

Principio asentado en el respeto a la individualidad de cada componente, respetando la diversidad de pensamiento y libre albedrío, pero por una causa común: servir al cliente y mancomunar tareas para lograr objetivos de orden personal como grupal.

- Confianza y respeto

Reconocimiento en la actuación de los trabajadores como compañeros de trabajo y su compromiso sostenido. Creemos en la integridad de los clientes y proveedores.

- Innovación

Con la aplicación de tecnología del momento comprobada, lo que fortalece la capacidad creativa y rediseña prácticas de trabajo.

#### 4.5.3. Clientes

De orden diverso, primando personas naturales, pero también a nivel de entes públicos (colegios, parques recreativos, áreas rurales y campestres, completos familiares).

#### 4.5.4. Abastecimiento.

Se consideran aquellos proveedores de elementos o servicios, requeridos por la empresa en estudio.

- Transportes TRC, grupo pesado de TPTE.
- Bauner S.A.C
- Materiales agregados.
- Certificación de calidad de componentes de construcción.

#### 4.5.5. Organigrama

Nuestra consulta efectuada recientemente, confirmó que el organigrama mostrado es informal y por lo tanto no aprobado. En dicho organigrama figura recursos humanos como unidad, perteneciente al área administrativa, y que no expresa funcionalmente la realidad de la empresa mostrando un vacío técnico en la organización.

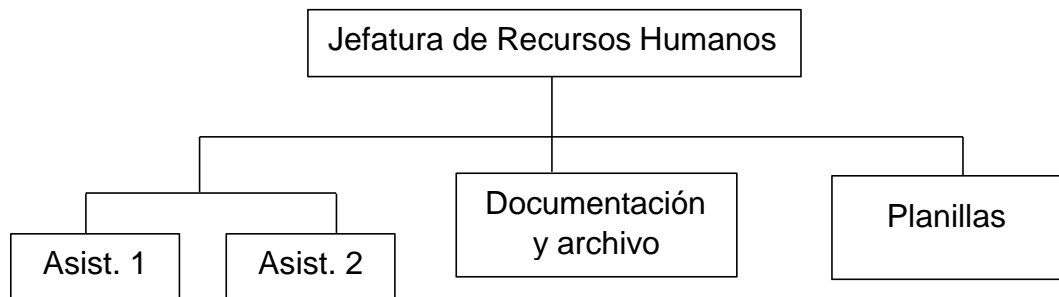


Esta situación y las deficiencias operativas mostradas en el control del personal en planilla, contratados, destajeros, transitorios, en sus diversas labores y funciones descritas y asignadas, establecen contradicciones en su desempeño laboral.

Esto constituyó el origen y motivo para nuestra investigación, alcanzando nuestro interés en auditar los recursos humanos de la empresa constructora Bektec Contratistas S.A.C.

#### 4.5.6. Estructura orgánica de recursos humanos

Luego de la última consulta realizada para efectuar el levantamiento de observaciones, se estableció la siguiente estructura existente:



##### 4.5.6.1. Funciones de recursos humanos

Se consideran como funciones propias de recursos humanos:

- Reclutamiento.
- Selección.
- Contratación.
- Inducción.
- Capacitación.
- Remuneraciones.
- Evaluación
- Rotación.

##### 4.5.6.1.1. Jefatura de recursos humanos

- Tiene como función principal, supervisar el eficiente desarrollo y aplicación del talento humano.

- Reporta a gerencia general, lo relativo a las funciones de reclutamiento, selección, contratación, inducción, control de asistencia, capacitación, evaluación, seguridad, desempeño e higiene.
- Es la persona que debe de desarrollar los planes y programas del personal, conjuntamente con gerencia.

**Funciones:**

Alguna de ellas es:

- Elaborar políticas específicas sobre las funciones propias de contratación, capacitación, asistencia social, seguridad, atención médica.
- Evaluar a los candidatos para cubrir vacantes.
- Contratas personal, previa autorización de gerencia.
- Crear y desarrollar actividades de capacitación.
- Promover condiciones que mejoren el entorno laboral.

4.5.6.1.2. Asistente

- Su labor está orientada a ejecutar los planes y programas establecidos, aplicando los procedimientos y técnicas relativas con el talento humano, y contribuir con la eficiente gestión de los recursos.
- Reporta su labor a gerencia general y su jefatura.

**Funciones**

- Analiza cargos, y aplica instrumentos de registro de información.
- Actualizar los archivos del personal.
- Controlar asistencia del personal.
- Participar en la elaboración, organización y ejecución de programas y/o actividades de previsión social, higiene y bienestar social.
- Elaborar informes de las actividades desarrolladas.

#### 4.5.6.1.3. Documentación y archivo

- Su labor está orientada a recopilar la documentación propia que interesa a recursos humanos, como evidencia del cumplimiento laboral, legal y funcional, emanado por la empresa y organismos reguladores y de control gubernamentales.
- Reporta su labor a gerencia general y su jefatura.

##### **Funciones**

- Prepara files y archivos mediante la documentación recibida y emitida, propia de sus labores.
- Segmentiza, califica, enumera y cataloga la documentación que ingresa y/o egresa de forma secuencial y con apoyo de un plan analítico de archivos, definidos por la naturaleza de cada uno de ellos.
- Realiza tareas inherentes a su gestión y cargo.

#### 4.5.6.1.4. Planillas de pago

- Su labor está orientada a la preparación de las planillas a pagar en forma semanal, quincenal y mensual.
- A considerar la normativa legal existente que establece el reconocimiento del pago según condición, tipo o modalidad de contrato y labor que realizan los recursos humanos.

##### **Funciones**

- Verificar el cumplimiento de los requisitos exigidos, para el otorgamiento de los beneficios estimados en ley, como bonos, horas extras, vacaciones, reposos, permisos, y otras disposiciones de ley.



- Calcular aritméticamente la remuneración del trabajador, y las deducciones que la ley establece.
- Sustentar el cálculo de la planilla, en base a la curva salarial que define las remuneraciones, y se evidencia con la documentación diaria de asistencia.
- Coordinar con el área de contabilidad el cálculo habido, y presentar a tesorería/operaciones para su efectivización.

## V. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 5.1. Presentación de resultados

En este capítulo mostraremos los resultados habidos, luego de aplicarse las técnicas e instrumentos como: el cuestionario, y el análisis documentario de las operaciones de la empresa Bektec Contratistas S.A.C.

Ella muestra problemas en el desempeño laboral y nuestra investigación abarca cuatro (04) objetivos específicos con presentación de datos de forma gráfica cuadros u otros, y una propuesta para solventar el problema investigado.

#### 5.1.1. Diagnosticar la situación actual del área de recursos humanos de la Empresa Bektec Contratistas S.A.C. (objetivo 1)

Para el desarrollo e interpretación de este objetivo, se aplicó el cuestionario de control interno aplicado al área de RR.HH/Gerencia y recursos humanos respecto a dirección, control, organización y pagos.

##### 5.1.1.1. Control Interno respecto Dirección

Tabla 2

*Abarcó ocho (8) preguntas según detalle del Anexo 01*

Alternativas	Muestra	%
Si	2	25.00
No	3	37.50
Desconoce	3	37.50
Total	8	100

Fuente: Cuestionario

Elaborado: autoras de la investigación



*Figura 1.* Porcentaje del Sistema de Control Interno de la Dirección.

**Interpretación:**

Del total de las respuestas dadas por las personas encuestadas, el 25% respondió que la dirección de la empresa tiene un sistema de control interno positivo, el 37.5% respondió que era negativo, y el 37.5% que desconocía.

5.1.1.2. Control interno respecto a las acciones propias de control

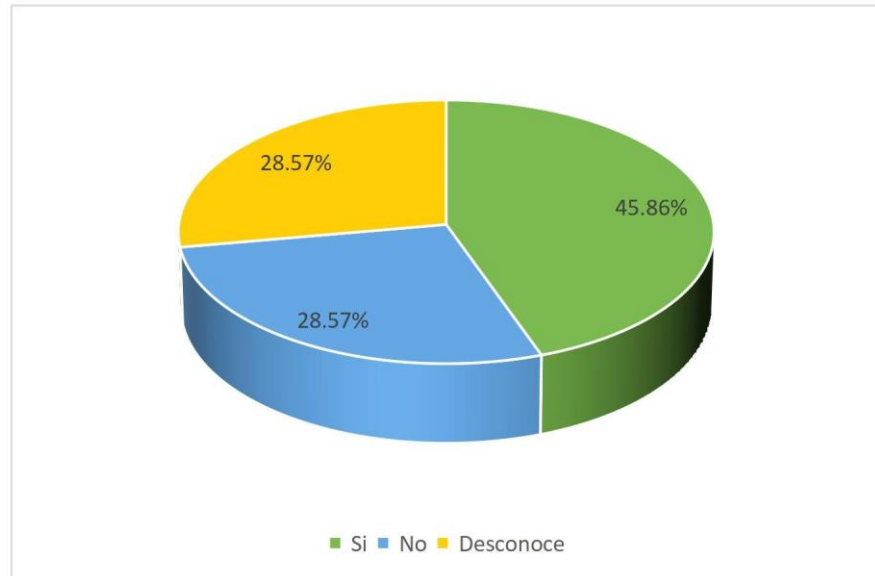
**Tabla 3**

*Abarcó siete (7) preguntas según detalle del Anexo 01*

Alternativas	Muestra	%
Si	3	45.86
No	2	28.57
Desconoce	2	28.57
Total	7	100

Fuente: Cuestionario

Elaborado: autoras de la investigación



*Figura 2. Porcentaje del Sistema de Control Interno de la Dirección*

**Interpretación:**

Del total de las respuesta emitidas por encuestados, el 42.86% respondió que el sistema de control en la dirección es positiva el 28.57% que no lo es, y el 28.57% que lo desconocía.

Se debe indicar que la empresa tiene elementos de control que no se ponen en práctica, y que el personal lo desea no ocasionando debilidades en el área de recursos humanos.

**5.1.1.3. Control interno respecto a la organización administrativa**

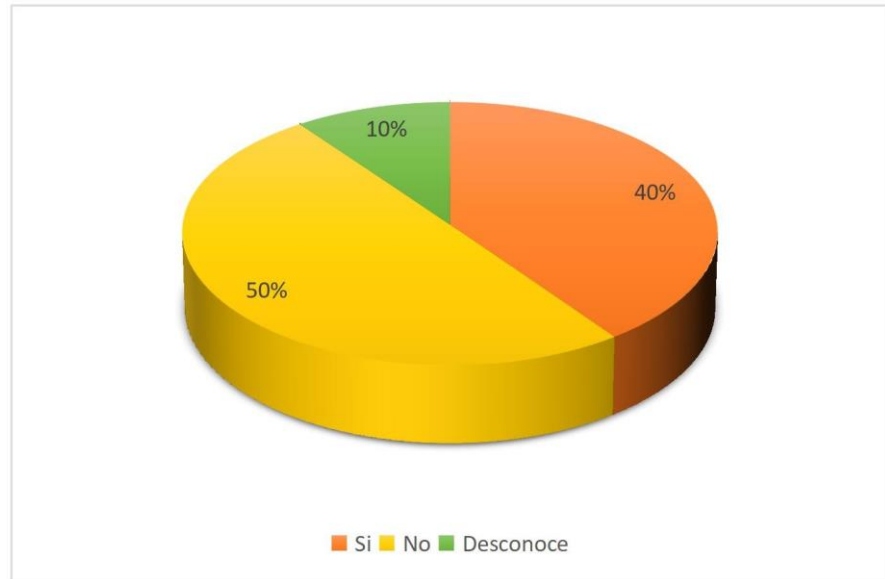
**Tabla 4**

*Abarcó diez (10) preguntas según detalle de Anexo 01*

Alternativas	Muestra	%
Si	4	40.00
No	5	50.00
Desconoce	1	10.00
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario

Elaborado: autoras de la investigación



*Figura 3. Porcentaje del sistema de control respecto a la organización administrativa*

**Interpretación:**

Según las respuestas emitidas, el 40% respondió que la empresa si cuenta con un sistema de control interno positivo, el 50% dijo que no y el 10% que desconocía.

En este caso predomina el aspecto negativo del personal, con respecto al control de la organización administrativa, cuyo origen se da debido a la carencia técnica de apoyo de los profesionales del área y gerencia.

**5.1.1.4. Control interno respecto a las planillas y pagos**

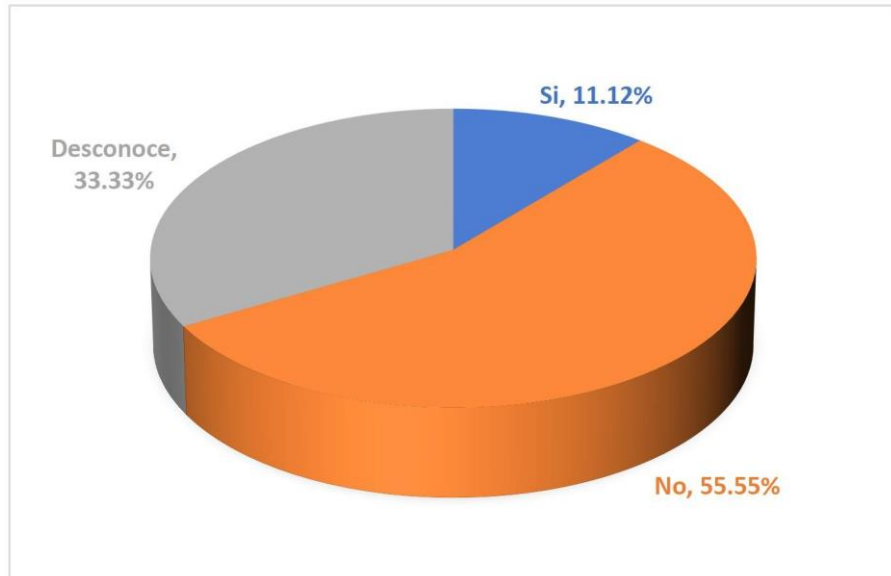
**Tabla 5**

*Se aplicaron nueve (9) preguntas, en concordancia con el detalle del Anexo 01*

Alternativas	Muestra	%
Si	1	11.12
No	5	55.55
Desconoce	3	33.33
Total	9	100

Fuente: Cuestionario

Elaborado: autoras de la investigación



*Figura 4.* Porcentaje del sistema de control interno de planillas y pagos

**Interpretación:**

Considerando el total de las respuestas habidas, se determinó que el 11.12% respondió que el sistema de control respecto a planillas y pagos es positivo, el 55.55 es negativo, y el 33.33% lo desconoce.

Es preciso indicar que la empresa cuenta con un sistema de control interno que carece de forma sostenida el cumplimiento de los componentes, como son el ambiente de control, actividades de control, supervisión, entre otros, por desconocimiento técnico del personal, y falta de aplicación de la ley 26887, art. 190° responsabilidades de la gerencia numeral 2.

Esto ocasiona que el sistema no cumpla con los objetivos de control interno como son cumplimiento de políticas, normas y leyes, eficiencia de las operaciones, emisión de información confiable, como herramienta de gestión y control, afectando el área de recursos humanos y otras.

Se concluye que se detectó

- a) Carencia de conocimiento de las políticas y metas.
- b) No programación de actividades del personal.
- c) Clima organizacional no apropiado para la seguridad de trabajador.
- d) No controles que midan el desempeño laboral.
- e) Carencia de informes de las actividades del personal y del área de RR.HH.
- f) Ausencia de manuales y reglamentos actualizados y circularizados.

**Recomendación:**

Se sugiere que gerencia realice la contratación de asesores externos que rediseñe el sistema de control del área de recursos humanos, con la finalidad de estandarizar conocimientos y procedimientos en el personal.

**5.1.2. Aplicación de la auditoría de Gestión en el área de recursos humanos (objetivo 2)**

El desarrollo de nuestro segundo objetivo, requirió el utilizar la hoja de registros de datos, considerando que es necesario el capio de documentación, evaluarla y asumir importes, que fueron base para la aplicación de índices en el desarrollo de la auditoría de gestión, características propia de esta auditoría, es comparar los índices obtenidos por el auditor con los de gerencia que proyectó para el año 2020, denominado sistema de medición de rendimiento organizacional. Se complementó este proceso, con una medición cualitativa, vía un cuestionario aplicado al área.

**5.1.2.1. Medición cualitativa aplicada al periodo 2020**

Esta medición proporcionó valoraciones de la empresa y área en forma de datos no numéricos que se resume y organiza subjetivamente para extraer conclusiones, basadas en una realidad existente (contratos, políticas, acuerdos, leyes, principios, normas, disposiciones,

operaciones) se utilizó y desarrolló un cuestionario general y una guía de observación, para acoplar información subjetiva pero válida, porque se originan en un documento de la empresa o área de personal.

#### 5.1.2.1.1. Aplicación de cuestionario

a) La medición cualitativa mostró la siguiente situación

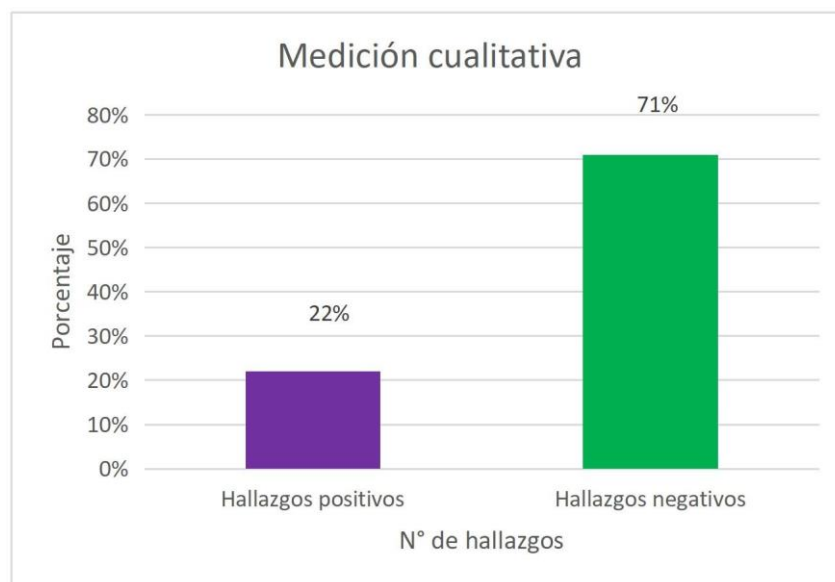
Tabla 6

Situación	N°	%	Numerales
Hallazgos positivos	09	22	2, 3, 7, 9, 20, 21, 23
Hallazgos negativos	22	71	1, 4, 5, 6, 8, 10/19, 22, 26, 27, 28, 30 y 31
Totales	31	100	

Fuente: cuestionario

Elaboración: las autoras de la investigación

b) La figura 5 fue:



c) Resumen

Los hallazgos están referidos a los siguientes conceptos:



<b>Hallazgos Positivos: 09</b>	<b>Conceptos</b>
2	Planificación de actividades jerárquicas
3	Organigrama apropiado
7	Evaluación de los recursos
9	Fijan metas/clima laboral
20	Rotación de personal
21	Verificado casos de ausentismo/integración
23	Supervisan disposiciones legales
25	Realización de actividades grupales
29	Realización actividades de motivación

<b>Hallazgos negativos: 22</b>	<b>Conceptos</b>
1	Objetivos y metas circularizados
4	Motivación en el desempeño laboral
5	Medición de productividad
6	Mecanismos de control y recompensa
8	Con metas formuladas se solicita personal
10	Asignación de personal en base a metas
11	No son base para cumplir metas el estímulo al trabajo, cumplimiento del deber
12	Contratación de personal según políticas
13	No existe curva salarial
14	No adhesión a las políticas institucionales
15	No actividades de control funcionalmente
16	No se evalúan riesgos (C/I)
17	No equilibrio entre planilla/activ
18	En generación de ingresos

19	Control interno como herramienta de gestión
22	Economía, eficiencia y efectividad en la gestión
24	No desarrollo de competencias individual
26	Actualización de remuneraciones
27	Incentivo de bienestar
28	No estudio de satisfacción en el trabajo como medida del desempeño laboral
30	No evaluación seguridad en el trabajo
31	No reglamento como desarrollar perspectiva de carrera.

### **Conclusión**

Como se observa, el cuestionario como herramienta cualitativa en la auditoría de gestión, detectó los conceptos en los cuales la empresa BektecContratistas S.A.C., 2020 muestra eficiencia o lo contrario. Conceptos que identifican los temas, asuntos o hechos que es necesario corregir y/o fortalecer.

En este caso lo detectado positivo fue 22%, y lo negativo 71%, lo cual sugiere realizar actividades y recomendaciones en el control y gestión administrativa.

### **Recomendación**

Siendo el Gerente el responsable del sistema de control interno, según Ley 26887, Ley General de Sociedades, recomendamos circularizar los hallazgos al área de recursos humanos para solucionarlos en un tiempo determinado y hacer conocer la situación de ellos, en un plazo corto.

### 5.1.2.1.2. Aplicación de la guía de observación

- a) La guía de observación determinó conocer el grado de economía, eficiencia y efectividad, con que fueron utilizados los recursos en la empresa y en el área de personal; labor apoyada en las técnicas de auditoría de cálculo, inspección, declaración y muestreo.

Detalle

Tabla 7. Resumen

N°	Utilización de recursos	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Total	%
1	Con economía	-	2	1	1	4	40
2	Con eficiencia	-	2	-	1	3	30
3	Con efectividad	-	1	2	-	3	30
	Total Q	0	5	3	2	10	
	%	0	50	30	20		100

Fuente: Guía de observación  
Elaborado por las autoras de la investigación.

#### a) Gráfico

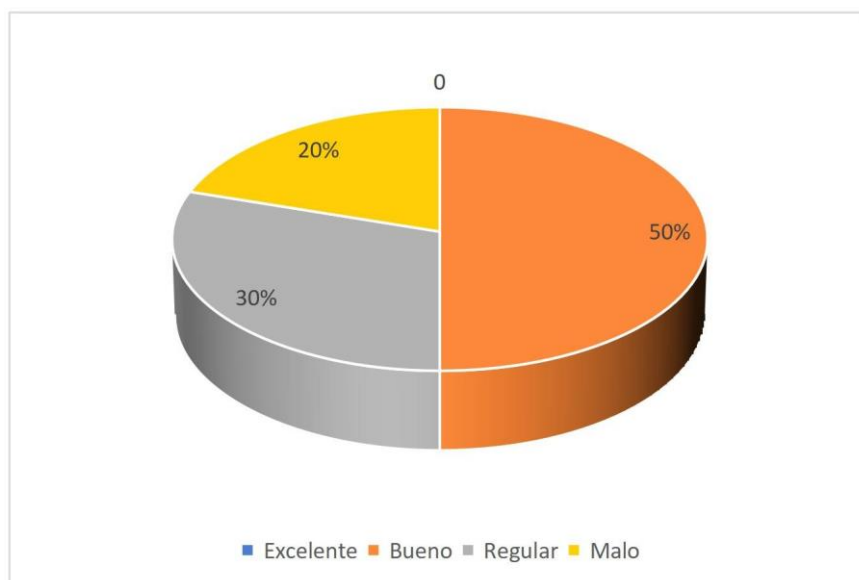


Figura 6. Guía de observación

La utilización de recursos fueron utilizados con economía en diversos niveles en un 40%, con eficiencia en 30%, y con efectividad en un 30%

El análisis de los recursos muestran que la utilización de los recursos en sus tres calificaciones de economía, eficiencia, efectividad generó una utilización buena acumulada en 50%, regular 30% y malo en 20%.

**Recomendaciones:**

1. Los recursos humanos, tecnológicos y materiales deben ser examinados. Establecer y suprimir las causas de los problemas eventuales producto de la no supervisión.
2. Reforzar su estructura financiera con una política real derivada de sus resultados, considerando que los fondos utilizados inciden en la economía y eficiencia de los activos.
3. Mejorar el control de crecimiento de los ingresos, pues tienen incidencia en los presupuestos para capacitar y manejar los recursos humanos.
4. Reorientar la política de contratación en función de las necesidades de las áreas.
5. Emitir una política respecto al proceso de formación del personal entrante.
6. Evaluar y comprender los resultados semestrales para medir la evolución social de la empresa.
7. Para alcanzar la competitividad, debe aumentar la productividad de las metas materiales y humanas.

5.1.2.1.3. Evaluación del sistema de control interno del área de Recursos Humanos

Después de haber aplicado los cuestionarios propuestos, como método para evaluar y determinar la eficiencia el sistema de control interno del área de Recursos Humanos, se verificó a través de trece (13) observaciones o hallazgos, existir deficiencia respecto a los siguientes ítems: carencia de procedimientos para seleccionar, reclutar, capacitar, asistencia y tardanzas del personal; no circularización de copias de contrato, carencia de reglamento interno de trabajo, de evaluaciones del desempeño del personal; no se emiten reportes de tardanzas y factura para descuento, no verificación y cotejo de planillas y su pago, así mismo, existe un clima laboral mínimo y otros controles menores para el sistema.

Como parte de la propuesta sugerida a implementarse en la empresa Bektec Contratistas S.A.C., se desarrollaron un flujograma para selección de personal, un reglamento interno de trabajo, un reglamento para evaluar el desempeño laboral, y una programación anual para capacitación de personal. Igualmente, recomendaciones específicas para cada observación.

Tabla 8

*Resumen de los hallazgos de control interno y sus recomendaciones.*

	Observación habida	Recomendaciones			Áreas responsables	
			SI	NO		P
1	Se carece de un procedimiento para reclutarlo	Desarrollar un procedimiento específico		✓		RR.HH
2	No hay un flujograma del proceso de selección personal	Aplicar el flujograma sugerido	✓			RR.HH
3	Existe personal que no recibe copia de su	Actualizar esta actividad		✓		RR.HH Ases. Legal

	contrato	administrativa				Gerencia
4	No se realizan evaluaciones del desempeño de personal no existe un reglamento	Programar como actividad semestral y aplicar el reglamento sugerido	✓			RR.HH
5	No existe un reglamento interno de trabajo	Se alcanza un R.I.T. sugerido	✓			Gerencia RR.HH
6	El control de asistencia fiscalizado está en proceso	Completar el desarrollo		✓		Gerencia RR.HH
7	No se emiten reportes de tardanzas y/o falta para descuento a contabilidad	Que se disponga administrativa y funcionalmente en el M.O.F			✓	RR.HH Contabilidad
8	El importe de las planillas no es cotejadas con los retiros del banco y las boletas de pago.	Que se diseñe este procedimiento			✓	Contabilidad EE.HH Gerencia
9	Capacitación de personal	Carencia de un procedimiento y programa de capacitación se alcanza modelo para su aplicación.	✓			Se alcanza un modelo sugerido
10	Identificación con su labor funcional	Existe la identificación en grado menor			✓	Gerencia.
11	Cultura empresarial	Producir talleres motivacionales con apoyo profesional externo.		✓		RR.HH.
12	Carencia de controles internos del área	Disponer la creación de un área de control interno, como herramienta de control gerencial.			✓	Gerencia y directorio

13	No se establecen qué acciones administrativas, financieras y económicas, inciden en el desempeño laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un estudio del área bajo este concepto, lo cual debe presupuestarse</li> <li>• Circularizar al personal dicho estudio.</li> </ul>		✓		RR.HH.
----	---	--	--	---	--	--------

Vergara (2002) enuncia que son principios esenciales del control interno fijar responsabilidades, entrenar cuidadosamente al personal, reducir costos, mejorar eficiencia, practicar la rotación y emitir funciones bajo la denominación del manual, lo que evitará errores. Opinión con la que compartimos y que nos indica que la empresa auditada no tiene previsto lo observado en la tabla.

#### 5.1.2.2. Medición cuantitativa aplicada al periodo 2021

Esta medición proporcionó valores de la empresa y del área de recursos humanos en forma de datos numéricos que se sintetizan y se organizan para obtener conclusiones. Nuestra investigación evaluó el proceso de control de gestión de gerencia (sistema de medición de rendimiento organizacional - SMRO) mediante índices propios y pertinentes al área de personal.

Se utilizó como fuentes de información de amplia divulgación los estados financieros, asimismo la documentación del área de recursos humanos tal como informes, evaluaciones aplicadas, y otros para direccionar los resultados hacia el desempeño laboral.

El anexo 6 muestra los datos de la proyección realizada por la gerencia para el área de recursos humanos para el 2021 (S.M.R.O), y sumariada en diecisiete (17) ítems.

El proceso de nuestra auditoría de gestión conllevó a la comprobación y obtención de datos a aplicarse a nuestros índices, cuyos resultados o ratios, vistos en el anexo 7, mediante la técnica de comparación o cotejo contra los ratios de gerencia se determinó las siguientes desviaciones o hallazgos:

Tabla 9

*Comparación entre datos de gerencia y auditor*

N°	Nombre del índice	Fórmula	Aplicación de datos obtenidos	Comparación		Desviación o Hallazgo	Resultado
				Según auditor	Según gerencia		
1	Eficiencia	$\frac{ets}{e\ eml.}$	$\frac{542,710}{9}$	60,301	50,000	S/10,301	+
2	Ausentismo	$\frac{hrs\ us.}{hrs\ trb.}$	$\frac{98}{8,840h}$	0.011	0.010	0.001%	-
3	Rotación interna	$\frac{sess}{rgs\ uests}$	$\frac{01}{09}$	0.1111	0.1111(1)	Conforme (0)	+
4	Rotación externa	$\frac{t.\ retrs}{emles}$	$\frac{2}{9}$	0.22	0.22 (2)	Conforme (0)	+
5	Proporcionalidad general	$\frac{emles\ erm}{emle\ trs}$	$\frac{9}{3}$	3	3(3)	Conforme (0)	+
6	Proporcionalidad específica	$\frac{erss\ l.}{emles}$	$\frac{3}{9}$	0.33	0.11 (1)	0.22	-
7	Bonificación	$\frac{ttl\ b.}{lll}$	$\frac{6700}{64,375.10}$	0.10	0.30	-0.20	-
8	Promedio de antigüedad	$\frac{mles}{5\ ñ\ mes}$ $\frac{e\ emles}{e\ emles}$	$\frac{7}{9}$	0.77	0.77	Conforme	+
9	Capacitación A	$\frac{resuuest\ e.}{ttl\ lll}$	$\frac{10,000}{64,375.10}$	0.16	0.30	0.14	-
10	Capacitación B	$\frac{resu.}{res.\ ets}$	$\frac{16,000}{450,000}$	0.04	0.05	0.03	+
11	Reclutamiento	$\frac{e\ sr.}{e\ tes}$	$\frac{3}{4}$	0.75	0.75	Conforme 0	+



12	Selección de personal	$\frac{\text{° e sele ue suer er e rueb}}{\text{ttl sele}}$	$\frac{1}{1}$	1	1	0 Conforme	+
13	Disciplinario	$\frac{\text{ses ls}}{\text{° e emles}}$	$\frac{0}{9}$	0	0	Conforme	+
14	Accidentalidad	$\frac{\text{etes}}{\text{e}} \frac{\text{ttl e etes}}$	$\frac{0}{1}$	0	0	0	+
15	Bienestar	$\frac{\text{st e ls rgrms e beestr}}{\text{ttl suels slrs gs}}$	$\frac{/12,000}{/64,375.10}$	0.18	0.15	0.03	-
16	Intensidad de huelga	$\frac{\text{° e ís e huelg}}{\text{° e huelgusts}}$	$\frac{0}{0}$	0	0	Conforme	+
17	Frecuencia de accidentes laborales	$\frac{\text{° e etes r e trb}}{\text{° e hrs trbs}}$	$\frac{2}{8,840}$	2	1	-1	-

## Interpretación

### 1. Eficiencia

Referida a la eficiencia laboral y determinadas por la relación entre las ventas generales en la empresa y el número de empleados que la generan o participan globalmente en un periodo imputable a un producto.

#### **Hallazgo:**

Se determinó haber una derivación positiva de S/10,301 soles, en relación a lo proyectado por gerencia debido al cumplimiento de políticas institucionales y participación e identificación de los trabajadores.

### 2. Ausentismo

Este indicador expresa la carencia de horas/hombre integradas las labores diarias, como elemento básico del desempeño laboral.

#### **Hallazgo:**

Se estableció haber una desviación negativa no importante, ya que numéricamente es coincidente lo proyectado vs lo auditado, en 0.01 básicamente.

### 3. Rotación interna

Indicador que nos hace conocer que la rotación interna, expresa el grado de satisfacción del trabajador en este caso solo hubo un (01) trabajador.

#### **Hallazgo:**

En la empresa examinada se determinó no haber una cantidad significativa de dicha actividad, debido a la carencia de políticas definidas ora ello, al número pequeño de trabajadores y a los gastos de reclutamiento, formación, administrativos y clima laboral existente.

Se observó conformidad entre lo proyectado y auditado.  
Hallazgo positivo.

### 4. Rotación externa

Indicador que nos permitió conocer el nivel de retiros en la empresa por motivos salariales y nuevas oportunidades laborales. Hubo dos (02) retiros que habían sido conversados y programados previamente.

#### **Hallazgo**

Se observó conformidad entre los índices de gerencia (SMRO) y el de auditores. Hallazgo positivo.

### 5. Proporcionalidad general

Este indicador aplicado en la auditoría de gestión de la función personal, mide el cumplimiento de las políticas, por la gerencia considerando la condición del trabajador como estable (9) y/o transitorio (3)

#### **Hallazgo**

Según detalle numérico de nuestro cuadro hubo conformidad en la comparación de ambos índices, del auditor y gerencia. Hallazgo positivo.

6. Proporcionalidad específica

En este indicador se consideró como elemento básico el salario mínimo, que es el tema que incide en el desempeño laboral. Según planilla, hay tres (03) personas con esa asignación.

**Hallazgo**

Se estableció una desviación negativa de 0.22, pues gerencia proyectó en esta condición a una (01) persona y la auditoría estableció haber tres (03), originando dicha desviación. Hallazgo negativo.

7. Bonificación total

Los conceptos producción, desempeño, antigüedad, etc., no se encuentran definidos en reglamento alguno (R.I.T), lo que incide en las medidas del desempeño laboral denominados motivación y satisfacción en el trabajo.

Tampoco se encuentran comunicados formalmente al trabajador, no incluidos en la evaluación de rendimientos, lo que limita su medición.

**Hallazgo**

Se determinó una desviación negativa de -020(%)

8. Promedio de antigüedad

Se determinó que el 77% de trabajadores (07), tienen la condición de antigüedad de cinco (05) años o menos, objetivo de medición en nuestro trabajo de investigación.

**Hallazgo**

Se estableció conformidad en dicho hallazgo, y por lo tanto positivo.

#### 9. Capacitación A

Considerando que existen disposiciones legales y convencionales en el derecho de trabajo, que conducen hacia la formación y promoción del personal, nuestra investigación asumió este índice. Es importante mencionar que con la capacitación puede mejorar la satisfacción laboral y niveles del ingreso, las cuales son medidas del desempeño laboral.

##### **Hallazgo**

Considerando los importes de los componentes de presupuesto de capacitación y total de la planilla de sueldos, se determinó haber un menor recurso financiero utilizado en 0.05 (5%) que a nuestro criterio no es significativo, aunque numéricamente es negativo.

#### 10. Capacitación B

Este índice se basa en el presupuesto de ventas, y con el mismo enfoque de la capacitación "A".

##### **Hallazgo**

El hallazgo fue positivo, con una desviación del 3%.

#### 11. Reclutamiento

Característica de este índice, fue haber menos aspirantes a las vacantes proyectadas, considerando el requerimiento de nivel universitario necesario para la empresa, o cargo.

##### **Hallazgo**

Se encontró conformidad entre los índices proyectados y auditados. Hallazgo positivo.

#### 12. Selección del personal

Índice en el cual se considera el concepto de personal seleccionado para un puesto y labor transitoria o periodo de prueba. No existe un reglamento que regule esta actividad.

**Hallazgo**

Aunque el resultado del hallazgo no fue de característica muy importante, en la evaluación cuantitativa, numéricamente mostró conformidad.

13. Disciplinario

Índice importante en toda empresa que en nuestro caso el personal mostró una correcta conducta en el desarrollo de sus competencias individuales y colectivas, no produciendo sanciones.

14. Accidentalidad

Este índice evaluó el grado de accidentabilidad en la empresa, de acuerdo con la gravedad, días de incapacidad y frecuencia.

**Hallazgo**

Fue positivo, considerando que no hubo accidentes en el periodo 2020.

15. Bienestar

Con respecto a la empresa Bektect Contratistas S.A.C., este ítem está bien aspectado, al haber programas de bienestar incluidos en su presupuesto, aunque no existe un reglamento que lo regule. Ítem que incide en motivación y satisfacción en el trabajo, medidas del desempeño laboral.

**Hallazgo**

Se evidenció que el costo proyectado de programas de bienestar por gerencia del 15%, fue el 18%, habiendo una desviación numérica del 3%, por exceso de costo.

#### 16. Intensidad de huelga

Este índice no mostró existir la actividad de huelga en la empresa, siendo conforme.

##### **Hallazgo**

Positivo, hubo conformidad numérica.

#### 17. Frecuencia de accidentes laborales

Índice que muestra la tasa de frecuencia de accidentes laborales, con paro de trabajo sobre el número de horas trabajadas, hubo dos (02) accidentes.

##### **Hallazgos**

El resultado es que hubo desviación o hallazgo negativo entre los índices comparados de gerencia (SMRO) y auditores en -1%.

### **Resumen de la Aplicación de índices o ratios**

Esta medición proporcionó valoraciones en forma de datos numéricos que se muestran objetivamente basadas en índices apropiados, que con la auditoría de gestión se obtuvo por los bachilleres y que fueron comparados con el sistema de medición de rendimiento organizacional a gerencia, a través de sus propios índices.

La comparación habida mostró

#### a) Tabla 10. Situación de los hallazgos o desviaciones

Situación	N°	%	Numerales
Hallazgos positivos	11	65	1, 3, 4, 5, 8, 10, 11, 12, 13, 14 y 16
Hallazgos negativos	06	35	2, 6, 7, 9, 15 y 17
Totales	17	100	

Fuente: medición cuantitativa

Elaboración por las autoras de la investigación

### Interpretación

Los hallazgos positivos fueron once (11), y un equivalente al 65%, y los negativos seis (06) equivalente al 35%

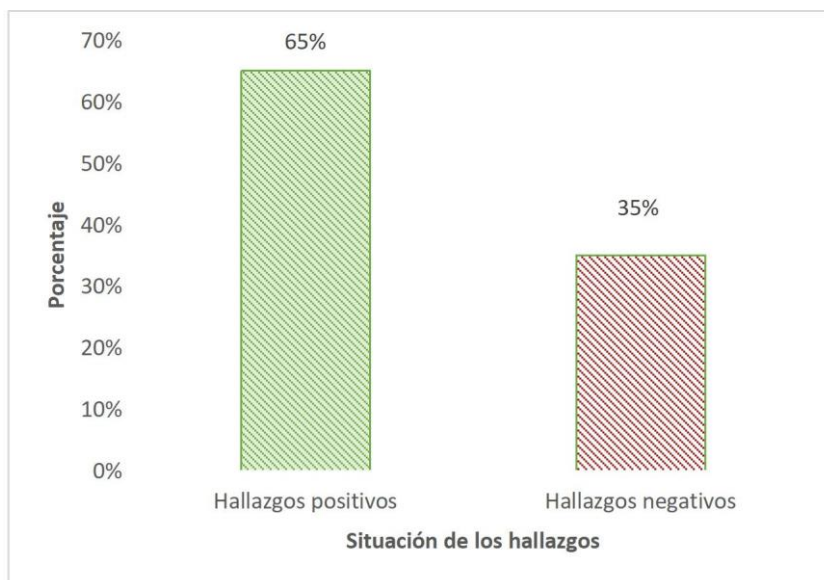


Figura 7. Porcentaje de hallazgos

### Resumen

Los hallazgos cuantitativos en ambas situaciones están referidos a los siguientes conceptos

Hallazgos Positivos: 11	Conceptos
1	Eficiencia
3	Rotación interna
4	Rotación externa
5	Proporcionalidad general
8	Promedio de antigüedad
10	Capacitación "B"
11	Reclutamiento
12	Selección de personal
13	Disciplinario

14	Accidentabilidad
16	Intensidad de huelga

<b>Hallazgos negativos:</b>	<b>Conceptos</b>
<b>6</b>	
2	Ausentismo
6	Proporcionalidad específica
7	Bonificación específica
9	Capacitación "A"
15	Bienestar
17	Frecuencia de accidentes laborales

**Recomendaciones:**

1. Corresponde a gerencia reunirse con sus jefes de áreas y asesores con la finalidad de evaluar los hallazgos y desarrollar un cronograma de estudios, diagnóstico e implementación de sus propios acuerdos o decisiones.
2. Implementar sus acuerdos y recomendaciones en un tiempo específico mediante cada jefatura de área, quienes supervisarán la implementación de recomendaciones.
3. Hacer conocer al área de recursos humanos el resultado de la auditoría y el cronograma referido en el punto 1.
4. Estimar una proyección de desarrollo mediante una estrategia administrativa, que permita el crecimiento de los aspectos positivos.
5. Definir un recurso interno de la empresa, que realice actividades de control interno.



### **5.1.3. Incidencia de la auditoría de gestión en el área de Recursos Humanos y el Desempeño Laboral (3er objetivo específico)**

#### a) En la evaluación cualitativa

A través del cuestionario aplicado (numeral 5.1.2.1.1) se estableció el predominio de hallazgos en 71% y que indica, que 22 conceptos tal como perspectiva de carrera, productividad, motivación, generación de ingresos, grado de satisfacción en el trabajo, afectan el desempeño laboral.

Los hallazgos positivos, abarcan nueve (09) conceptos, equivalente al 22%, cuyos conceptos referidos inciden en los datos del desempeño laboral, tal como ausentismo, rotación, clima laboral, integración seguridad.

Concluyéndose: que es negativo la gestión en el área de Recursos Humanos y desempeño laboral.

La guía de observación aplicada (numeral 5.1.2.1.2), determinó que los recursos de la empresa y el área de recursos humanos, fueron utilizados con economía 40%, eficiencia 30% y efectividad 30% esta herramienta calificó el uso de los recursos en grados de excelente (0%), bueno 50%, regular 30% y malo 20%.

La guía constituye una técnica básica en los procedimientos o actividades de la auditoría, y ayudó a determinar la incidencia en el desempeño laboral, al evidenciar que hubo cumplimiento de metas (efectividad) parcialmente en sólo 30% y considerando que su marco conceptual y objetivos, estos indican que el propósito es evaluar la eficacia o efectividad de la gestión.

La auditoría de gestión, incide en mostrar el grado de gestión administrativa en el área de Recursos Humanos.

La evaluación del sistema de control interno de recursos humanos (numeral 5.1.2.1.3), certificó haber un sistema deficiente que permeabiliza los controles internos para el manejo y utilización de los recursos a favor de la empresa y área evaluada, cómo así lo detalla los 13 (trece) conceptos señalados en dicho numeral, afectando los objetivos de recursos humanos, como mejorar el grado de satisfacción laboral, conseguir un buen clima social, respetar el equilibrio entre sueldos/nivel de actividad, remuneración/productividad.

Se concluye: que de acuerdo a los resultados hay incongruencia técnica con el concepto de control interno, el cual es una herramienta fundamental para el logro de objetivos institucionales, con eficiencia, economía y efectividad (Claros, 2012)

- b) En la evaluación cuantitativa, se estableció 11 hallazgos positivos equivalente al 65% y 6 negativos, equivalente al 35%, en la tabla 9 se detalla los ratios aplicados y sus hallazgos, concluyéndose que los índices positivos no fueron muy significativos numéricamente. Siendo contrario a esto los hallazgos negativos que sí fueron significativos, siendo la causal la carencia de manuales y reglamentos, políticas y controles internos que supervisen y estandaricen un control sostenido disminuyendo riesgos.

Tabla 11. Incidencia de la evaluación cuantitativa en el desempeño laboral: Hallazgos

N°	Nombre del índice	Relación con el desempeño laboral		Criterio de calificación de las auditorías			Incidencia en las medidas del desempeño laboral	Hallazgos		Factores que intervinieron en el desempeño laboral
		SI	NO	Muy importante	Poco importante	No importante		+	-	
1	Eficiencia	✓		X			Seguridad en el trabajo sostenibilidad	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de trabajo.</li> <li>• Cantidad de trabajo</li> <li>• Conocimiento del puesto</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Planificación</li> <li>• Control de costos</li> <li>• Relaciones con sus compañeros.</li> <li>• Relaciones con jefaturas.</li> <li>• Relación con el público.</li> </ul>
2	Ausentismo	✓		X			Perspectiva de carrera		✓	
3	Rotación interna	✓			X		Equidad Grado de satisfacción en el trabajo	✓		
4	Rotación externa	✓				X	Rotación Grado de satisfacción en el trabajo	✓		
5	Proporcionalidad general	✓		X			Cumplimiento de política	✓		
6	Proporcionalidad específica	✓		X			Nivel ingreso/satisfacción trabajo		✓	
7	Bonificación	✓		X			Equidad Motivación/Satisfacción trabajo		✓	
8	Promedio de antigüedad	✓			X		Cooperación y trabajo en equipo motivación	✓		
9	Capacitación A	✓		X			Perspectiva de carrera		✓	
10	Capacitación B	✓		X			Niveles de ingreso Satisfacción laboral	✓		
11	Reclutamiento	✓				X	Perspectiva de carrera	✓		
12	Selección de personal	✓			X		Equidad Innovación	✓		
13	Disciplinario	✓		X			Disciplina Laboral	✓		
14	Accidentalidad	✓		X			Ausentismo	✓		
15	Bienestar	✓		X			Calidad de trabajo Motivación		✓	
16	Intensidad de huelga	✓				x	Ausentismo	✓		
17	Frecuencia de accidentes laborales	✓			X		Ausentismo		✓	

#### **5.1.4. Propuesta técnica sugerida para mejorar y fortalecer la gestión y control del área de recursos humanos (4to objetivo)**

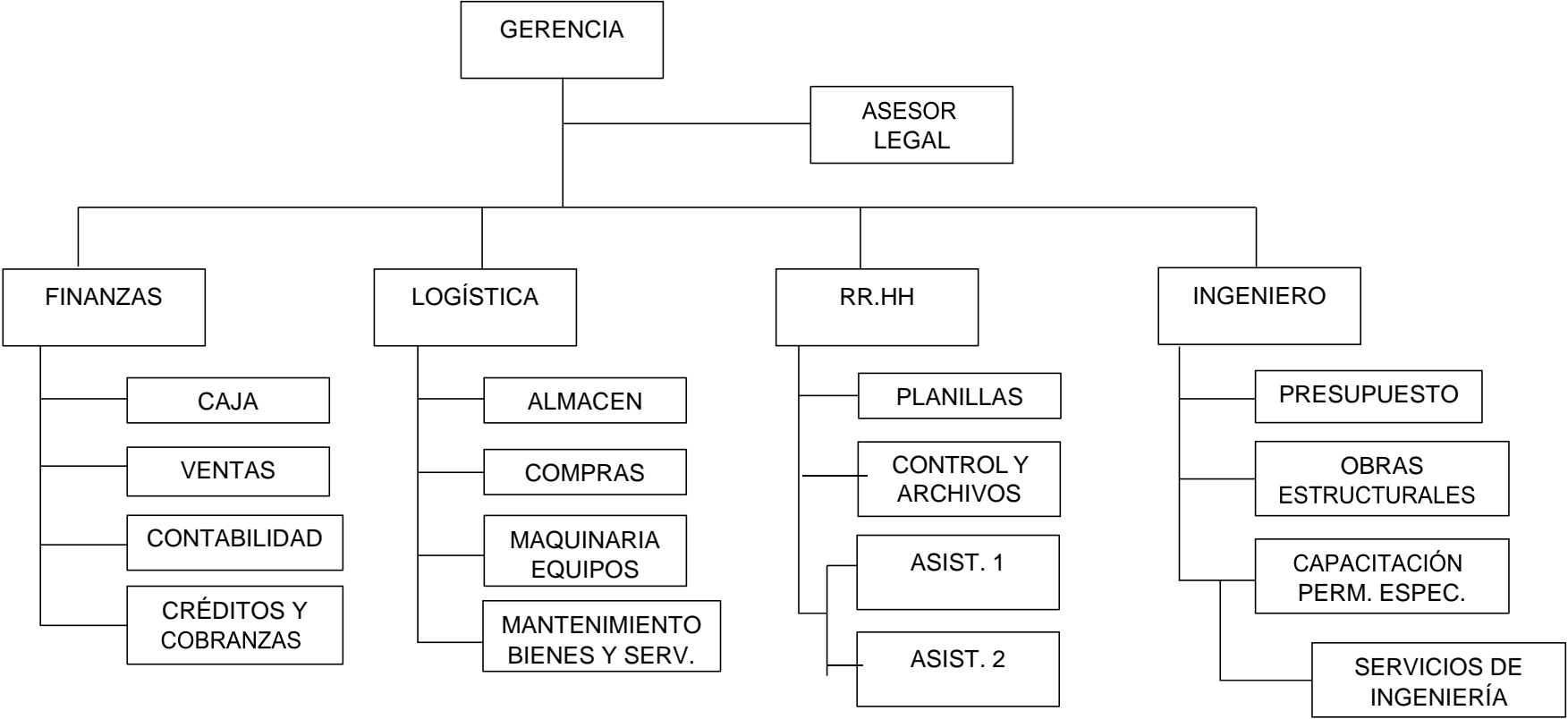
Nuestra propuesta se basa en tres (3) elementos que sugieren la mejora y control del área evaluada. Propuesta que hemos desarrollado, teniendo en cuenta el resultado de la auditoría y considerando la base teórica y científica definida por diversos autores señalados en nuestra bibliografía, tal como Santillana (2010), Claros (2012), Blanco (2004), Whittington (2005)

##### **Detalle**

1. Emisión de 29 recomendaciones específicas respecto a nuestra evaluación cualitativa:
  - 1.1 La medición cualitativa numeral 5.1.2.1.1, según cuestionario una (1) recomendación.
  - 1.2 Aplicación de la guía de observación numeral 5.1.2.1.2, diez (10) recomendaciones.
  - 1.3 Medición cuantitativa 5.1.2.2, cinco (5) recomendaciones.
  - 1.4 Evaluación del sistema de control interno 5.1.2.3, trece (13) recomendaciones.
2. Desarrollo de los siguientes documentos
  - 2.1 Flujograma del proceso de selección del personal.(anexo 11)
  - 2.2 Reglamento para evaluar el desempeño laboral. (anexo 10)
  - 2.3 Reglamento interno del trabajo. (anexo 13)
  - 2.4 Programa anual de capacitación. (anexo 12)
3. Organigrama propuesto.

Afirmamos que la propuesta presentada, fortalecerá el área de recursos humanos, su sistema de control interno, e incidiendo en el desempeño laboral positivamente y en la gestión del área de recursos humanos.

Organigrama propuesto



## 5.2. Discusión de resultados

Los resultados de trabajo de campo de nuestra investigación titulada: “Aplicación de la auditoría de Gestión en el área de Recursos Humanos y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa Bektec Contratistas S.A.C., Trujillo 2020”, conllevaron a recolectar datos con las técnicas de encuesta, observación y análisis documental y sus herramientas propias, basados en la información obtenida, se elaboraron tablas, figuras y resúmenes que nos permitieron observar deficiencias en el desempeño laboral, sistema de control y en otros temas complementarios, ponderando el análisis de nuestro trabajo, de la siguiente manera:

- a) Buele y Mogrovejo (2015), Auditoría de Gestión al sistema de talento humano: Selección y reclutamiento del personal, en la cooperativa Jardín Azuayo, cuenca Agencia Centro durante el periodo 2013.

Dice: esta investigación tiene como objetivo general verificar que el sistema del talento humano, realice de forma eficiente la selección y reclutamiento del personal. El jefe de Talento humano conjuntamente con el Gerente general de la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo, no llevaron a cabo la implementación de un plan de procedimiento del reclutamiento.

Por lo tanto, la entidad no consiguió convocar de manera eficiente a los candidatos para ocupar los puestos vacantes.

Concordamos con ellos, puesto que la auditoría es un instrumento de control gerencial, que supervisa y crea una cultura al respecto en todas las áreas. Perdomo (2000) conceptúa que el sistema de control interno es una herramienta administrativa en una organización relacionada con las funciones, procedimientos y métodos, cuyos objetivos son obtener una información confiable, eficiencia de las operaciones, cumplimiento de leyes, y protección y utilización adecuada de los recursos.

Marco conceptual con el cual concordamos, teniendo en cuenta los hallazgos habidos.

- b) Coincidimos con Zauñy (2016): La auditoría de gestión y su incidencia en la administración de los recursos humanos de las empresas deservicios de asistencia al viajero, periodo 2014 – Lima, Perú.

Quien dice: los datos obtenidos en la investigación, permitieron conocer que la auditoría de gestión mide la gestión en sus aspectos de calidad y cantidad, y evalúa la eficiencia y eficacia del potencial humano. Característica de nuestro trabajo que hemos realizado en la empresa Bektec Contratistas S.A.C., y que nuestra auditoría de gestión, como instrumento de medición cualitativa (cuestionarios, guía de observación y evaluación de control interno) y cuantitativa (índices/ratios), nos permitió medir el desempeño laboral en sus aspectos satisfacción en el trabajo, rotación, ausentismo, motivación, seguridad en el trabajo, clima social, eficiencia, estableciéndose haber una situación negativa en 71% y positiva con 29% (anexo 4), que la utilización de los recursos fueron utilizados con economía en un 40%, eficiencia en 30% y con efectividad en un 30% (tabla 7)

El valor agregado de nuestra investigación, creemos que se da con la evaluación del sistema de control interno del área de recursos humanos a través del numeral 5.1.2.1.3, que aplicada un primer cuestionario sobre el control de los ítems dirección de la empresa (8 preguntas), respecto a acciones de control (7 preguntas), respecto a la organización administrativa (10 preguntas) y respecto a planillas y pagos (9 preguntas), vistas en nuestras tablas 2, 3, 4 y 5; observó que no se cumplen con los objetivos de control, cumplimientos de políticas, carencia de información confiable, no programación de actividades del personal, clima organizacional no apropiado, carencia de controles de orden administrativo en el área de recursos humanos, no medición del desempeño laboral, carencia de supervisión del recursos humanos, no existencia de régimen de desempeño laboral, del reglamento interno de trabajo.

- c) Producto de la aplicación de nuestros cuestionarios con el numeral 5.1.2.1.3 la evaluación, mostró trece (13) observaciones relativas al área de recursos humanos, y sus recomendaciones específicas para

cada una de ellas, indicando las áreas responsables, y que es parte de nuestra propuesta técnica (4° objetivo), aportando dos (02) elementos que fortalecerán dicho control: como son veintinueve (29) recomendaciones específicas y desarrollo de cuatro (04) documentos sugeridos, que ya se encuentran implementados.

Sánchez (2017) Auditoría aplicada al recurso humano, para una mejor gestión laboral. Caso: Empresa Costa Transport EIRL – Paita 2017. Trujillo, Perú.

Dice: El principal objetivo de la investigación, es describir de qué manera la auditoría aplicada al recurso humano, mejora la gestión laboral. Concluye que la gestión laboral, sin apoyo de la auditoría al recurso humano, es de nivel deficiente, que la empresa tuvo recomendaciones y múltiples mejoras en la productividad, eficiencia en los procesos operativos del área y que se usaran de manera adecuada los recursos. Todo lo señalado se evidencia en nuestras tablas 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8.

Las evaluaciones cualitativa y cuantitativa, resultantes de nuestra labor de trabajo de campo y los datos existentes en el área de recursos humanos, determinaron que predominan los hallazgos positivos en once (11) de ellos, equivalente al 65%, y 6 de ellos se muestran negativos equivalente al 35%.

Santillana (2010) destaca que el principal objetivo de la función personal, es producir teniendo en cuenta un objetivo común, como un sistema en lo no hacerlo solo se deriva en incumplimiento de objetivos y metas, que precisamente nuestros hallazgos observan, dándonos una visión que no se actúa coordinadamente, y es probable que se sigan presentando con lo cual concordamos.

El resumen de los ratios obtenidos, establecieron que todos tienen relación con la medición del desempeño laboral e incidencia en rubros del área de recursos humanos como seguridad en el trabajo,



perspectiva de carrera, grado de satisfacción en el trabajo, cumplimiento de políticas, motivación, niveles de ingreso, rotación.

En otros aspectos como remuneraciones, promociones, contratación, formación, clima laboral, objetivos, disposiciones legales, obligaciones, se concluye que no se desarrollan las competencias individuales y colectivas esperadas.

Asimismo, mostró tener incidencias con otros aspectos como:

- d) Disposiciones legales, que abarca las contrataciones concurrentes, remuneraciones, promociones, diálogo, adaptación al ambiente, administración de la información, trabajo en equipo, calidad.
- e) Objetivos: establecer un clima laboral, en el cual el trabajador se identifica con las políticas y programas de la empresa, participando, siendo escuchado, asumiendo que es parte de una organización y no un ente aislado, en el cual participa en la innovación, seguridad laboral; cantidad de trabajo, calidad de su trabajo, disciplina consciente en su puesto de trabajo.

Ya Fayol, dice que el proceso administrativo, es una metodología para el óptimo aprovechamiento de los recursos en general, con lo cual coincidimos pues planear, organizar, dirigir y controlar permite minimizar las omisiones y errores como las presentadas, a nivel cualitativo y cuantitativo.

Finalmente analizando los resultados de la auditoría de gestión, podemos expresar que la empresa Bektec contratistas S.A.C., no ha desarrollado un procedimiento técnico en el área de recursos humanos en el año 2020, como así también en la gestión, debido a la carencia técnica de herramientas administrativas y de control detalladas en nuestras mediciones cualitativas y cuantitativas afectando la economía, eficiencia y efectividad en el uso de recursos y direccionamiento.

Nuestra propuesta presentada, constituye una alternativa, que minimizará los errores y omisiones, y cubrirán las necesidades de orden técnico.

Nuestra hipótesis planteada, se ve demostrada al aplicar nuestra auditoría de gestión, incidiendo positivamente en el área de recursos humanos y desarrollo laboral, al identificar las deficiencias administrativas, de gestión y control.

### **5.3. Contrastación de hipótesis**

Efectuado el análisis de los resultados, podemos afirmar que con la auditoría de gestión aplicada, se evaluó en forma integral la gestión del área de recursos humanos, incidiendo positivamente en el desempeño laboral de la empresa Bektec Contratistas S.A.C. con lo cual la hipótesis planteada queda demostrada.

## CONCLUSIONES

1. El diagnóstico efectuado estableció que no existe un sistema de medición de rendimiento de los recursos humanos, mostrando deficiencias de orden administrativo, gestión y control detallados en el capítulo V; tal como carencia de manuales y reglamentos, no medición del desempeño laboral, y clima organizacional variable.
2. La auditoría de gestión desarrollada mediante evaluaciones cualitativa y cuantitativa, fue negativa. La evaluación de las actividades, funciones y operaciones del personal estableció que no se realiza un trabajo coordinado y programado en cada ejecución de obra o servicio, presentando un riesgo alto y un nivel de confianza bajo al no contar con los procedimientos necesarios para los procesos de recursos humanos.
3. La incidencia de la auditoría de gestión en el área de recursos humanos y el desempeño laboral, muestra un grado deficiente en la gestión y control administrativo, cumplimiento de objetivos y metas de manera parcial en solo 30% y establecer que existe un sistema de control interno deficiente, tal como se detalla en los numerales 5.1.2 y 5.1.3.
4. Nuestra propuesta diseñada, mejora significativamente la utilización de recursos humanos de la empresa Bektec contratistas S.A.C. y superar las deficiencias habidas, para eso se diseñó 3 elementos, mostrados en el numeral 5.1.4., que contienen 29 recomendaciones específicas y 5 documentos a implementar.

## RECOMENDACIONES

1. La gerencia y el comité consultivo sugerido a implementarse debe proyectar dentro de su estrategia organizacional, las actividades que consideran posibles de desarrollar, debiendo darle importancia al área de recursos humanos.
2. Considerando que las evaluaciones aplicadas establecen una situación global negativa en el área de recursos humanos, se sugiere la contratación de servicios externos de control, que permita el seguimiento a las recomendaciones emitidas y aún control continuo en dicha área.
3. La auditoría y gestión para ser valorable por la empresa debe completar el desarrollo de procedimientos e instrumentos, solucionar deficiencias y observaciones, e implementar un cargo de control interno con recursos propios, estimando que tiene un presupuesto de capacitación. Este cargo de control constituirá una herramienta que apoyará a gerencia a alcanzar sus metas.
4. Nuestra propuesta alcanzada debe ser considerada por los profesionales responsables del área de recursos humanos emitiendo un cronograma de su aplicación, y de supervisión.

## **REFERENCIAS**

### **Libros**

- Arens, A. (2007). *Auditoría un enfoque integral*. México: Mc. Graw Hill.
- Blanco, Y. (2004). *Normas y procedimientos de la auditoría integral*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Claros, R. & León O. (2012). *El control interno como herramienta de gestión y evaluación*. Lima - Perú: Instituto Pacífico.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson.
- Hidalgo, C (2007). *Formulación de estados financieros*. Lima – Perú: CECOF ASES.
- Hirache, L. (2015). *Estados financieros conforme a NIIF* – Lima – Perú: Instituto Pacífico SAC.
- Maristany, J. (2000). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Munch, L. (2006). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.
- Nunes, P. (2015). *Acción correctiva* [Mensaje de un blog]. [En línea]. Consultado: [18, agosto, 2019] Disponible en: <http://know.net/es/cieeconcom/gestion/accion-correctiva/>
- Perdomo, A. (2004) *Fundamentos de control interno* – México DF: Cengage.
- Robbins, S. y Timothy (2013). *Dimensiones del Clima Laboral* – España:Plantea
- Ulrich, D. (1997). *El futuro de la dirección de los recursos humanos*. España: Mc. Graw Hill.
- Urquizo, L. (2011). *Auditoría de gestión* – Lima: JUC.
- Vilca, E. (2012). *El Proyecto de investigación científica*. Trujillo – Perú: EDUNT

Wherther, J. (2006). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc. Graw Hill.

Whittington, O (2005). *Auditoría: un enfoque integral*. México – DF: Mc. Graw Hill.

### **Tesis de trabajo de grado**

Buele y Mogrovejo (2015), en su tesis titulada, Auditoría de Gestión al Sistema de Talento Humano: Selección y Reclutamiento del Personal, en la Cooperativa Jardín Azuayo Cuenca Agencia Centro durante el periodo 01 de enero al 31 de diciembre del 2013, Ecuador: Universidad de Cuenca.

Capcha (2016), en su tesis titulada: Auditoría de Gestión y su incidencia en la eficiencia operativa de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina De Tarma, 2015, Lima: Universidad Católica Los Ángeles Chimbote.

Guazhambo, Jarama y Vásquez (2012), en su tesis titulada, Auditoría de gestión y evaluación del riesgo operativo aplicado al área de negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda., en el periodo comprendido del 1 de enero y el 31 diciembre de 2011, Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.

Lizama, Rivera y Romero (2013), en su tesis titulada: Desarrollo de una Auditoría de Gestión en los Departamentos De Laboratorio Clínico y Recursos Humanos del Hospital Nacional De Santa Rosa De Lima, Departamento de la Unión 2013, El Salvador: Universidad de El Salvador.

Pingo (2015), en su tesis titulada: La auditoría de gestión como un sistema de medición para evaluar el desempeño en la Municipalidad Distrital de Castilla, Piura: Universidad Nacional de Piura.

Saavedra, M. (2014). *Auditoría de gestión en el área de recursos humanos de la municipalidad Distrital Norte Chico del Departamento de Lambayeque en el periodo 2011 y propuesta de un sistema de mejor gestión* – Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Sánchez (2017), en su Tesis titulada: Auditoria Aplicada Al Recurso Humano para una mejor Gestión Laboral Caso: Empresa Costa Transport Eirl, Paíta - 2017 Trujillo: Universidad César Vallejo.

Sandoval, V. (2013). *La auditoría financiera y su influencia en la gestión de las medianas empresas del distrito de Ate - Lima.*

Sipirán (2017), en su Tesis titulada: Auditoria de Gestión del Área de personal y su incidencia en el cumplimiento de los objetivos y metas del Hospital II Chocope- EsSalud en el Año 2017, Trujillo: Universidad Cesar Vallejo.

Vásquez (2019), en su tesis titulada: Auditoría de gestión como herramienta para la optimización de los recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Curgos, año 2017, Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.

Zauñy (2016), en su tesis titulada: La Auditoría de Gestión y su incidencia en la administración de los Recursos Humanos de las Empresas de Servicios de Asistencia al Viajero, periodo 2012-2014, Lima: Universidad San Martín de Porres.

### **Páginas web**

Farides, M. (2013). *Evaluación del desempeño laboral. [Blog] recuperado el 12 de abril 2018 de [http://www.eoi.es/blogs/madeon2013/03/11/evaluacion\\_del\\_desempeño\\_laboral](http://www.eoi.es/blogs/madeon2013/03/11/evaluacion_del_desempeño_laboral)*

Real Academia Española (2017). *Diccionario de la Lengua Española* (22 ed.). [en línea] consultado en <http://www.rae.es/rae.html>

Vásquez, O (2019). *Visión integral del control interno.* Contaduría Universidad de Antioquía [en línea]. Consultado [08 setiembre, 2019]. Disponible en: <http://aprendenenlinea.Udea.edu.co/revistas/index.php/cont/article/view/328434/0>

# ANEXOS



## Anexo 1

### Cuestionario de la organización

Nº	CUESTIONARIO	ALTERNATIVAS		
		Si	Algunas veces	No
1	¿Conoce las principales funciones en esta empresa?			
2	¿Conoce si la empresa cuenta con manual de organización y funciones y reglamento interno de trabajo?			
3	¿Sus funciones están establecidas de acuerdo al MOF y al perfil del puesto?			
4	¿Ud. realiza labores iguales o diferentes?			
5	¿La empresa asume criterios para aquellos trabajadores que incumplen su labor?			
6	¿Existe un sistema de medición de su desempeño dentro de la empresa?			
7	¿La empresa le brinda capacitaciones?			
8	¿Existe una delimitación de las tareas por cargo?			
9	¿La empresa utiliza algún programa para la optimización de su recurso humano?			

## Anexo 2

### Instrumento para medir el desempeño laboral

1 = Rara vez, 2 = Alguna vez, 3 = Frecuentemente, 4 = Siempre

Frases descriptivas	Calificación			
	1	2	3	4
1. Cumple con el trabajo en los tiempos previstos demostrando iniciativa en los plazos establecidos.				
2. Cumple con el trabajo en tiempos establecidos sin errores.				
3. Cumple medianamente el trabajo en los tiempos propuestos				
4. Cumple con retraso el trabajo asignado				
5. Demuestra aceptables conocimientos en el trabajo				
6. Posee muy buenos conocimientos en el área				
7. En la ejecución del trabajo, demuestra amplios conocimientos en el área y/o procesos afines.				
8. Aplica limitados conocimientos.				
9. Demuestra acatamiento de las normas así como su puntualidad y asistencia.				
10. Frecuentemente el apego a las políticas y su puntualidad es deficiente.				
11. Demuestra puntualidad y apego a las normas y políticas de la empresa.				
12. Muestra puntualidad y asistencia como acatamiento de políticas				
13. La actitud de colaborador es deficiente no tiene predisposición para aprender.				
14. Capta los hechos, procedimientos, proceso y enseñanzas satisfactoriamente.				
15. Muy buena predisposición para el aprendizaje y conocimiento de los procesos				
16. Eficaz receptividad de los procesos, hechos e información proporcionada y buscada.				
17. Extraordinaria predisposición a pesar de no disponer todos los recursos consigue los resultados.				
18. Deficiente optimización de recursos, no consigue los resultados				
19. Consigue muy buenos resultados, con los recursos disponibles				
20. Los resultados conseguidos son satisfactorios				
21. Su manera de comportarse evidencia muy buenas relaciones en el trabajo				
22. Su interacción permite aceptables relaciones con el equipo y/o clientes externos				
23. Su manera de actuar conlleva excelentes relaciones de trabajo y/o servicio al cliente				
24. Su trato provoca permanentemente malestar en el trabajo				

### Anexo 3

#### Cuestionario de control interno

Área: Recursos humanos

#### Dirección

Nº	Preguntas	SI	NO	Desconoce
1	Se utiliza el proceso administrativo en el diseño y mantenimiento de la función de dirección			x
2	Se utilizan distintos estilos de liderazgo, dependiendo de las características del grupo por dirigir.	x		
3	Las personas que ocupan los puestos directivos fueron designadas por su capacidad para dirigir.		x	
4	Usan los directivos comunicación directa con sus subordinados en la toma de decisiones		x	
5	Dan los dirigentes oportunidad de participación a sus subordinados en la toma de decisiones		x	
6	Existe un sistema de incentivos que motiva el mejor desempeño del personal	x		
7	La disciplina que priva dentro de la empresa es la adecuada, y emana de las buenas relaciones interpersonales.			x
8	Se informa al personal de las políticas institucionales.			x

#### Control

Nº	Preguntas	SI	NO	Desconoce
1	Se utiliza el proceso administrativo en el diseño y mantenimiento de los sistemas de control	x		
2	Existen sistemas de control sobre los elementos más importantes de planeación (objetivos, políticas, procedimientos, etc.)		x	
3	Los sistemas de control los operan quienes son responsables por los resultados esperados.			x
4	Se toma en cuenta la información emanada de los sistemas de control para la toma de decisiones.			x
5	Se caracterizan los sistemas de control por contar con estándares fácilmente medibles	x		
6	Cuentan todas las funciones de la empresa con el número adecuado de sistemas de control	x		
7	Las políticas son lo suficientemente flexibles, de manera que permiten interpretación por parte del usuario		x	
8	Existen los procedimientos definidos por escrito, en forma clara y precisa, para cada una de las actividades que se dan en la empresa			x

9	Los procedimientos se definen por medio de algún método sistemático que garantice su optimización			x
10	Se realiza una revisión periódica y sistemática de los procedimientos, con objeto de evitar su obsolescencia			x

### Organización

Nº	Preguntas	SI	NO	Desconoce
1	Se utiliza el proceso administrativo en el diseño y mantenimiento de la estructura organizacional	x		
2	La estructura organizacional que existe fue definida formalmente, con base en las necesidades y características propias de la empresa		x	
3	La estructura organizacional apoya con eficacia el logro de los objetivos de la empresa			x
4	En las relaciones de autoridad existentes, cada persona responde ante un solo jefe.	x		
5	Los jefes de cada grupo de trabajo tienen bajo su mando un número predefinido de subordinados.		x	
6	Los jefes de grupo cuentan con suficiente autoridad para tomar decisiones sin tener que consultar a sus superiores.		x	
7	En las asignaciones de trabajo se delimitan las tareas de tal manera que el trabajador desarrolle un grado de especialidad.		x	
8	Se usa la rotación de puestos, como técnica para evitar la rutina en los puestos monótonos.		x	
9	Se encuentra la organización demasiado burocratizada.	x		
10	Existen líneas de autoridad definidas, en donde quedan comprendidos todos los puestos.	x		

### Planillas

Nº	Preguntas	SI	NO	Desconoce
1	¿Se autoriza debidamente la contratación de personal?	x		
2	¿Se informa al departamento de nómina o planilla inmediatamente que ocurre una separación?			x
3	¿Se autorizan debidamente los aumentos y disminuciones en pago?		x	
4	¿Se preparan adecuadamente los registros originales de tiempo?			x
5	¿Se controlan apropiadamente los registros originales de tiempo?		x	

6	¿Usa los relojes marcadores de tiempo el personal siguiente?			
	a. Obreros de la fábrica		X	
	b. Empleados de oficina		X	
7	¿Se llevan y acomodan los registros de destajo?		X	
8	¿Se cotejan los registros de destajo con la producción real?			x
9	¿Está dividida la preparación de la nómina o planilla entre el número máximo de empleados que permitan las circunstancias?		X	

## Anexo 4

### Medición Cualitativa

#### Cuestionario de Auditoría de Gestión

#### Área: Recursos Humanos

N°	Pregunta	Si	No	N/A
1	Son los objetivos y metas de la empresa circularizados y evaluados?		X	
2	Se planifican las actividades jerárquicamente en el área de personal?	X		
3	El organigrama es apropiado para la utilización de recursos humanos?	X		
4	Se aplica la motivación como medida del desempeño laboral?		X	
5	Se miden los niveles de productividad de los empleados?		X	
6	Existen mecanismos de control y recompensa en la empresa?		X	
7	Se realizan evaluaciones a los recursos propios de la empresa?	X		
8	Las solicitudes o recursos utilizados, son coherentes con los objetivos y metas del área?		X	
9	Se fijan y aprueban metas?	X		
10	Las metas formuladas son base para la asignación de recursos?		X	
11	Se consideran técnicamente el estímulo al trabajo, la consagración, y cumplimiento del deber como base para alcanzar las metas?		X	
12	Se verifica la contratación y promoción del personal según políticas y metas formuladas?		X	
13	Existe una curva salarial que regule las remuneraciones y categorías asignadas?		X	
14	Se verifica la adhesión del persona a las políticas institucionales como parte del control?		X	
15	Existen actividades de control definidas en el área de personal con responsabilidad funcional segúnMOF?		X	
16	Se evalúan y/o estudian los riesgos de control interno?		X	
17	Se respeta el equilibrio entre el personal según planilla y sus niveles de actividad?		X	
18	Son determinadas las participaciones del personal, en la generación de ingresos?		X	
19	Se asumen los controles internos, como herramientas de gestión para la gerencia?		X	
20	La rotación de personal, se practica en la empresa?	X		
21	Existen casos de ausentismo en el área?	X		
22	Son la economía, eficiencia y efectividad, elementos		X	

N°	Pregunta	Si	No	N/A
	considerados en la gestión y utilización de los recursos?			
23	Se aplican y supervisan las disposiciones legales en el derecho del trabajo, tal como la contratación, remuneración, formación, promoción, diálogo y otros	X		
24	Se desarrollan las competencias o capacidades individuales para mejorar el grado de satisfacción laboral?		X	
25	Se realizan actividades grupales y/o capacitaciones para alcanzar un buen clima laboral?	X		
26	Son actualizados los niveles de ingresos o remuneraciones del personal, que incide en el desempeño del personal		X	
27	Se incentiva el bienestar del trabajador?		X	
28	Se estudia la satisfacción en el trabajo como una medida de desempeño laboral?		X	
29	Se realizan actividades de motivación en el personal, para incentivar su productividad?	X		
30	Se evalúa el grado de seguridad en el trabajo del personal fijo o contratado?		X	
31	Existen reglamentos que muestren como desarrollar perspectivas de barrera en la empresa?		X	
	Totales Q	9	22	31
	%	29	71	300

## Anexo 5

### Guía de observación

Determinación de la economía, eficiencia y efectividad de aplicación de los recursos de la empresa en la gestión 2020

N°	Actividades	Excelente	Bueno	Regular	Mala	
	<b>Respecto a la utilización de los Recursos en economía</b>					
1	En la utilización de los recursos financieros		X			4
2	En la utilización de los RR.HH.				X	
3	En la utilización de los RR materiales		X			
4	En la utilización de los tecnológicos			X		
	<b>Respecto a la utilización de los Recursos y su eficiencia</b>					
5	En la interrelación de bienes y servicios		X		X	3
7	En los ingresos generados En los costos y gastos habidos		X			
	<b>Respecto a las actividades con relación a la efectividad</b>					
8	Logro de objetivos, metas y beneficios institucionales			X		3
9	Satisfacción del público (metas en políticas)		X			
10	Desempeño laboral			X		
	<b>TOTALES</b>	N°	05	03	02	10
		%	50	30	20	100



## Anexo 6

### Sistema de medición de rendimiento organizacional

#### Proyección de Gerencia para el año 2020 (SMRO)

N°	Proyección respecto al área de personal	Datos numéricos de índices proyectados	
1	Eficiencia	50,000	Producido por personal
2	Ausentismo	0.010	Horas/hombre
3	Rotación interna	0.1111 (1)	Personas
4	Proporcionalidad general	3 (3)	Personas
5	Proporcionalidad específica	0.11 (1)	Personas
6	Bonificación	0.30	Soles
7	Promedio de antigüedad	0.77	Años
8	Capacitación "A"	0.30	Soles
9	Capacitación "B"	0.05	Soles
10	Reclutamiento	0.75	Personas
11	Selección de personal	1	Personas
12	Disciplinario	0	Personas
13	Accidentalidad	0	Personas
14	Bienestar	0.15	Personas
15	Intensidad de huelga	0	Personas
16	Frecuencia de accidentes	1	Porcentaje
17	laborales	0.22 (2)	Personas
	Rotación externa		

Fuente: datos de la empresa

Elaborado: autoras.

## Anexo 7

Datos obtenidos del área de personal y estado financiero para la evaluación cuantitativa

N°	Concepto	Detalle
1	Número de vacantes	04
2	Número de horas efectivas trabajadas	8840 h
3	Cantidad de retiros	2
4	Número de empleados	9 est (2 cont.)
5	Presupuesto de capacitación	10,000
6	Sanciones aplicadas	00
7	Ventas totales	S/542,710
8	Número de horas ausentes	10
9	Presupuesto de ventas	S/450,000
10	Número de aspirantes	3
11	Empleos permanentes	09
12	Empleos transitorios	02
13	Sueldos y salarios pagados (total planillas)	S/64,375.10
14	Accidentes con incapacidad	00
15	Total de accidentes	01
16	Costo de los programas de bienestar	S/12,000
17	Número de traslados	00
18	Número de ascensos	01
19	Número de cargos o puestos	09
20	Número de personas con salario mínimo	03
21	Total bonificaciones	S/6,700
22	Número de seleccionados que superan periodo de prueba	01
23	Total de seleccionado	01
24	N° de empleados con 5 año o menos	7
25	Número de días en huelga	0
26	Número de huelguistas	0
27	N° de accidentes con paro de trabajo	2

## Anexo 8

### Cuadro Estado de Situación Financiera año 2020

Empresa Bektec Contratistas S.A.C.

Estado de situación financiera

Al 31 de Diciembre del 2020

(En soles)

		Variación relativa %
<b><u>ACTIVO</u></b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
Efectivo y equivalente de efectivo	83,495.00	22
Cuentas por cobrar comerciales – Terceros	98,386.00	26
Cuentas por cobrar diversas – Vinculadas	19,420.00	6
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>201,301.00</b>	<b>54</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		
Inmueble, Maquinaria y Equipo	212,645.00	57
Intangibles, neto	15,905	4
Depreciación, amortización acumulado	(56,249)	-15
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>172,301.00</b>	<b>46</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>S/ 373,602</b>	<b>100</b>
<b><u>PASIVO</u></b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Tributos, remuneraciones y participaciones por pagar	46,320.00	12
Cuentas por pagar comerciales – Terceros	25,180.00	7
Cuentas por pagar diversas – Terceros	7,541.00	2
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>79,041.00</b>	<b>21</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital	145,000.00	39
Resultados acumulados	84,159.00	23
Resultados del ejercicio	65,402.00	17
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>294,561.00</b>	<b>79</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>S/ 373,602</b>	<b>100</b>

Fuente: Estados de Situación Financiera de la empresa constructora Bektec Contratistas S.A.C. del año 2020

Elaborado: por las autoras de la investigación

Anexo 9

Estado de resultados año 2020

EMPRESA BEKTEC S.A.C.

ESTADO DE RESULTADOS

Al 31 de Diciembre del 2020

(En soles)

		Variación relativa %
Ventas Netas	542,710	100
<b>Costo de Ventas</b>	(223,640)	41
	<b>RESULTADO BRUTO</b>	59
Gasto de Ventas	(110,988)	(20)
Gastos Administrativos	(117,742)	(22)
	90,340	17
	<b>RESULTADO DE OPERACIONES</b>	(2)
Gastos financieros	2,735	0.5
Ingresos Financieros	81,098	79
	<b>RESULTADO ANTES DE PARTICIPACIONES</b>	(3)
Impuesto a la renta	65,402	12.5
	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	

Fuente: Estados de Resultados de la empresa Bektec S.A.C. del año 2020.

## Anexo 10

### Reglamento para evaluar el desempeño laboral

#### RESUMEN

CAPÍTULO I	OBJETIVOS
CAPÍTULO II	PROCESO DE LA EVALUACIÓN
CAPÍTULO III	FACTORES DE EVALUACIÓN

#### **CAPÍTULO I: OBJETIVOS**

##### **Artículo 1°**

Este reglamento norma y regula el proceso para evaluar el desempeño laboral del personal.

##### **Artículo 2°**

Son objetivos:

- Suministrar información personal de cada trabajador, que coadyuve a la determinación de acciones y políticas en pro de dicho personal, tal como promociones, ascensos, rotaciones y otros.
- El reglamento está aprobado por el directorio con apoyo de gerencia, de la Asesoría legal institucional.
- Evaluar técnicamente el rendimiento de cada trabajador, con relación al cargo que desarrolla según organigrama vigente.
- Los trabajadores que serán clasificados para la evaluación del desempeño se clasifican en dos (02) grupos: los que tienen responsabilidad de titular o jefe, y los que no. Considerándose a todo el personal empleados y obreros, contratados y nombrados.

##### **Artículo 3°**

La oficina de personal es responsable de organizar este proceso de evaluación, orientar al trabajador, darle charlas instructivas, elaborar la documentación que se requiera en la evaluación del desempeño.

#### **Artículo 4°**

Tendrá carácter de confidencial el resultado de la evaluación, solo accederán los autorizados documentalmente del proceso.

### **CAPÍTULO II: PROCESO DE LA EVALUACIÓN**

#### **Artículo 5°**

En el proceso de evaluación se utilizarán el o los formatos expresamente diseñados para los grupos que participarán, debiendo llenar los datos solicitados e identificatorios según indicadores vigentes.

#### **Artículo 6°**

El evaluador entrevistará al evaluado comunicándole el resultado de su enfoque y criterio respecto a su desempeño, indicando los aspectos técnicos considerados.

Intención de la reunión, es para revisar y evaluar procesos y sistemas de trabajo acordes a su desempeño y encausar acciones que mejorarán su desempeño futuro.

#### **Artículo 7°**

Se consideran como elementos a constituir la evaluación del desempeño laboral, lo siguiente:

a) Personal a evaluar

Se llama así, a aquellos trabajadores que califican para esta actividad, cualquiera sea la jerarquía que ocupa.

b) Personal evaluador

Actividad que pertenece al jefe del área, quien se encarga de observar, apreciar y calificar el desempeño mostrado por el trabajador.

## **CAPÍTULO III: FACTORES DE EVALUACIÓN**

### **Artículo 8**

Se consideran las características de los grupos ocupacionales referidos en el capítulo 2° objetivos, aplicándose tres (03) factores de evaluación:

a) Aptitudes personales

Se consideran las cualidades personales del trabajador que dinamizan su personal desarrollo y que le dan una característica propia.

b) Rendimiento del trabajo asignado

Se considera el cumplimiento que cumple cualitativa y cuantitativamente, las metas de trabajo asignadas en sus funciones.

c) Potencialidad

Tomará en cuenta las aptitudes y potencialidad, para ocupar cargos de mayor jerarquía, que permitan su desarrollo personal.

d) Grados de calificación

d.1 Óptimo: rendimiento excepcional.

d.2 Excelente: cumple con las exigencias normales del cargo y aporta a la empresa.

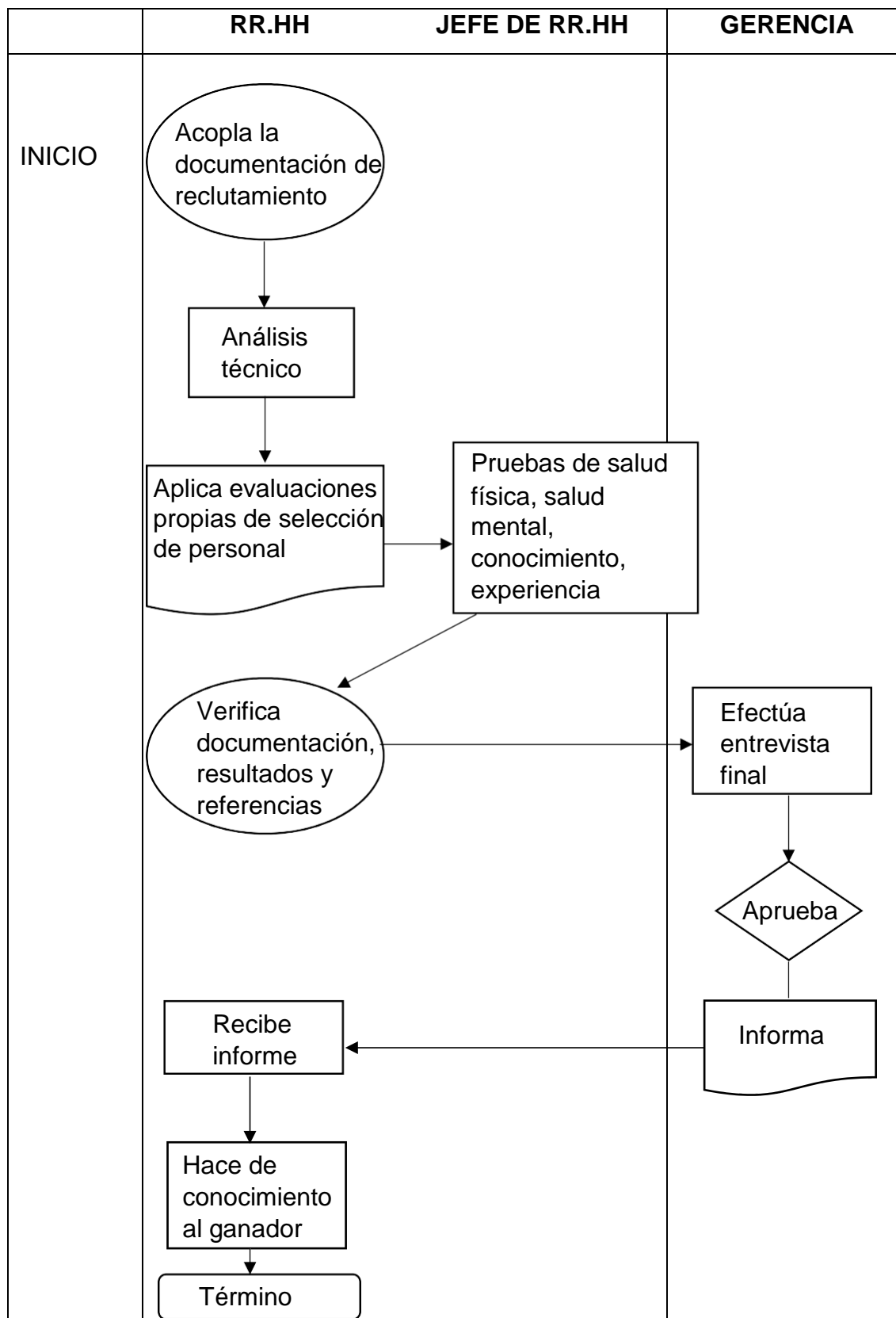
d.3 Bueno: es eficiente en sus funciones.

d.4 Regular: Debajo de lo esperado.

d.5 Insuficiente: no alcanza los mínimos requerimientos.

Anexo 11

Diagrama de flujo de selección de personal





## Anexo 12

### Capacitación

#### Programación sugerida Anual según Presupuesto

Fase I: Actividades		DIR/GER/AS.		A. ADMINIST		A. LOGISTICA			A. VENTAS			A. PR-ING		Horas capac
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	
	Detalle													
1	En reclutamiento	X		X		X			X			X		
2	En selección de pers.	X		X		X			X			X		
3	En contratación	X		X		X			X			X		
4	En inducción	X		X		X			X			X		
5	En controles internos		X		X		X			X			X	
6	En rendimiento		X		X		X			X			X	
7	En políticas instit/áreas		x		x		x			x			x	
	TOTAL													70%

Fase II: aplicación y efecto multiplicador		DIR/GER/AS.		A. ADMINIST		A. LOGISTICA			A. VENTAS			A. PR-ING		Horas capac.
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	
	Detalle													
1	Traslado de capacitación	→												
2	Traslado de capacitación			→										
3	Traslado de capacitación					→								
4	Traslado de capacitación							→						
5	Traslado de capacitación									→				
	TOTAL													30%

## **Anexo 13**

### **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

#### **TÍTULO I DISPOSICIONES GENERALES**

##### **CAPÍTULO I. EL REGLAMENTO Y POLÍTICAS GENERALES**

Artículo 1 Los órganos de dirección y los trabajadores de la empresa Bektec Contratistas S.A.C. se obligan a conocer y cumplir con lo que dispone el presente reglamento.

Artículo 2 Todos los trabajadores de la empresa están comprendidos en el régimen de las leyes laborales, sus ampliatorias, modificatorias y anexos.

Artículo 3 Los trabajadores que causen daño o perjuicio a la empresa son responsables y quedan obligados a resarcir los daños, sin perjuicio de la sanción que indique la ley laboral.

Artículo 4 Es potestad de la empresa, el cambio o modificación de sus cuadros de asignación de personal o reglamento de funciones, sin que signifique detrimento en las condiciones de labor y/o remuneraciones de sus trabajadores.

##### **CAPÍTULO II ADMISIÓN – CONDICIONES Y REQUISITOS Y CONTRATACIÓN**

Artículo 5 Cuando exista un cargo o vacante, la empresa admitirá postulantes, que mediante concurso se presentarán para ello.

Artículo 6 El proceso de selección se efectuará en forma técnica considerando la descripción del cargo.

Artículo 7 El requisito exigido para postular al cargo, es que las personas que se presenten es que tengan mayoría de edad, peruano y con capacidad legal.

Artículo 8 Los postulantes presentarán su hoja de vida y los documentos requeridos como certificado policial, domiciliario, penales, de estudios y acreditando el grado de instrucción, así como de salud.

Artículo 9 El procedimiento a aplicarse, será aquel que lo indique o este ya establecido por la empresa, para dicha selección.

Artículo 10 El procedimiento de contratación será efectuada según indicaciones del área administrativa con apoyo del asesor legal, cuando se reincorpore el nuevo trabajador, recibirá el reglamento interno de trabajo, el manual de sus funciones y charla de inducción a la empresa.

### CAPÍTULO III      CAPACITACIÓN

Artículo 11 Previo a la capacitación, se realizará adiestramiento al trabajador respecto al puesto admitido, rotado, ascendido.

Artículo 12 En concordancia con el presupuesto existente, la empresa realizará esta capacitación en todos los niveles, según organigrama vigente y aprobado.

Artículo 13 La capacitación consistirá en fomentar el desarrollo de capacidades, conocimiento y experiencia del trabajador, buscando la eficiencia en su trabajo.

Artículo 14 Son objetivos de la empresa la evaluación y rotación, la tecnificación, fomentar la línea de carrera, fortalecer la participación en el clima laboral, evaluación del desempeño laboral y fijar las medidas de desempeño.

Artículo 15 Quienes participen en eventos externos, deberán exponer dichos conocimientos y logros al resto del personal con un plan previo, gerencia y recursos humanos, diseñaran los detalles mediante un programa anual de capacitación.

## CAPÍTULO IV      NORMAS DE TRABAJO Y PROHIBICIONES

Artículo 16 Son obligaciones del trabajador tratar con respeto a los compañeros, directivos, accionistas y visitantes con moral y lealtad.

Artículo 17 Acatar y cumplir las órdenes y disposiciones impartidos por los entes jerárquicos administrativos, procurando la armonía y equilibrio en sus labores y en las relaciones que exigen trabajar en equipo.

Artículo 18 Proporcionar datos, documentos e informes solicitados funcionalmente en la forma oportuna, tendientes a la eficiencia en el trabajo.

Artículo 19 Registrar en sus horarios de trabajo, su ingreso y salida según las normas de asistencia.

Artículo 20 Cuidar de los elementos recibidos para el desarrollo de su labor, y cuidando el patrimonio de la empresa.

Artículo 21 Los trabajadores están prohibidos de:

- Alterar la disciplina, ética y buenas costumbres, moral, actividades, salud y seguridad del personal.
- Dedicarse a labores personales, no estimadas en sus funciones.
- Variar las condiciones laborales, mediante coacción.
- Negarse a cumplir con las órdenes verbales o escritas de sus superiores.
- Presentarse en estado de embriaguez.
- Utilizar la empresa, o área en que labora, para actividades personales o de terceros.

Artículo 22 La jornada de trabajo es de ocho (08) horas diarias de Lunes a Viernes, debiendo considerarse jornadas especiales, aquellas que señalan la ley en verano u fechas especiales.

Artículo 23 Las jornadas extraordinarias efectuadas por exigencia y necesidades operativas, conllevará al reconocimiento de pago calculado según normas laborales y basadas en su remuneración.

Artículo 24 La empresa establece que existe una tolerancia por tardanza de hasta treinta (30) minutos acumulados al mes en exceso será motivo de descuento, y ser considerado como falta disciplinaria.

Artículo 25 Se considera como asistencia al centro laboral, quien marque y firme su ingreso y salida.

Quien no registre su ingreso, y no justifique dicha omisión, se considera inasistencia y falta a la disciplina.

Artículo 26 Se considera como vacaciones al que tenga derecho según ley, el descanso anual, siendo este de carácter obligatorio.

Artículo 27 Tiene derecho a vacaciones al cumplir doscientos sesenta días de trabajo efectivo y según a un rol de vacaciones autorizado por la autoridad de trabajo.

Artículo 28 Los permisos laborales que otorguen a los trabajadores, se sujetaran a las necesidades de la empresa.

Se tramitan a través de su jefatura, quien deberá refrendarlo.

Artículo 29 Se considera falta a toda omisión, por parte del trabajador a sus funciones y tareas, órdenes, normas y reglas de la empresa.

Las faltas pueden ser consideradas leves y/o extremas según actitud del trabajador, respecto a sus compañeros activos de la empresa, ausencia, incumplimientos, reincidencias al desacato, abuso de confianza.

Artículo 30 Las remuneraciones serán pagadas por la empresa en contraprestación de su labor real realizada el pago se realizará en concordancia con las disposiciones legales, y al término de mes o semana, como lo disponga la ley y normas laborales se debe considerar la categoría de puestos para la fijación de las remuneraciones.

Artículo 31 Todo reclamo, se formulará en forma real y en términos de la verdad., y hechos acontecidos.

Artículo 32 Corresponde a la empresa mostrar la preocupación a sus trabajadores y de garantizar niveles de salud personal y familiar en esta época de pandemia.

Es objetivo de los servicios de bienestar que brinde a su personal, para lograr un grupo de trabajo sano, armónico, e identificado con la empresa Bektec Contratistas S.A.C..