

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN CONTABILIDAD TRIBUTACIÓN Y AUDITORÍA



**“INFLUENCIA DE LA AUDITORIA OPERATIVA EN LA GESTION DE
RECURSOS HUMANOS DE VIETTEL PERU SAC SUCURSAL TACNA,
PERIODO 2016”**

TESIS

Presentada por:

Bach. Yvonne Carolina Reyes Jacinto

Asesor:

Dr. Juan Aranibar Occola

Para Obtener el Grado Académico de:

MAESTRO EN CONTABILIDAD, TRIBUTACIÓN Y AUDITORÍA

TACNA - PERÚ

2018

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser la luz que guía mi vida, y a la virgen de la Puerta por ser la madre y abogada que cuida y bendice cada paso que doy.

A mis padres; Santos y Liduvina, por los valores que me han inculcado y por haberme apoyado siempre en la consecución de mis objetivos y metas.

A toda mi familia por su compañía y apoyo; especialmente a mis hermanos Ana Sofía y César por confiar en mí, y ser parte importante en mi vida.

A mis tías; María (in memoriam), Angélica y Rosa por creer siempre en mí y ser mis ángeles que me acompañaron desde niña.

A todas las personas que de alguna manera han contribuido al presente trabajo de investigación, a todas ellas mi más sincero agradecimiento.

DEDICATORIA

A Martín y Néstor por ser mi motor y motivo en cada paso que doy; por darme el aliento que nunca me deja declinar y por quienes siempre sigo adelante.

A mis sobrinos Esthephanie, Macyel, Sebastián, Marco, Leonardo e Ignacio por ser los pequeños que alegran mis días, y que siendo el futuro de mi familia me motivan a seguir creciendo profesionalmente.

A mis abuelitos Dora y Manuel (in memoriam), por todo su cariño y por haberme inculcado los valores humildad, transparencia, perseverancia y disciplina, valores que me permitieron alcanzar esta meta.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	I
AGRADECIMIENTO	II
DEDICATORIA	III
ÍNDICE DE CONTENIDOS	IV
RESUMEN	IX
ABSTRACT	X
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
ANÁLISIS FODA DE VIETTEL PERU SAC	8
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
1.2.1. Problema general	9
1.2.2. Problemas específicos	9
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.4.1. Objetivo General	10
1.4.2. Objetivos Específicos	10
1.5. CONCEPTOS BÁSICOS	10
1.6. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	12
CAPÍTULO II: FUNDAMENTO TEÓRICO CIENTÍFICO	17
2.1. AUDITORÍA OPERATIVA	17
2.1.1. Evaluación de procedimientos	24
2.1.2. Medidas Correctivas	26
2.1.3. Eficiencia y Eficacia	27
2.2. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	30
2.2.1. Logro de Objetivos	33
2.2.2. Desempeño Laboral	35
2.2.3. Competitividad	43
3.1. HIPÓTESIS	46

3.1.1.	Hipótesis General	46
3.1.2.	Hipótesis Específicas	46
3.2.	VARIABLES	46
3.2.1.	Variable Independiente: Auditoria Operativa =X	46
3.2.2.	Variable Dependiente: Gestión de Recursos Humanos =Y	47
3.3.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	48
3.4.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	48
3.5.	ÁMBITO DE ESTUDIO	49
3.6.	POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO	49
3.6.1	Unidad de Estudio	49
3.6.2	Población	49
3.6.3	Muestra	49
3.7.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	50
3.7.1	Técnicas	50
3.7.2	Instrumentos	50
CAPITULO IV: RESULTADOS		51
4.1.	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	51
4.2.	DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	51
4.3.	PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	53
4.3.1	Auditoria Operativa	53
4.3.2	Gestión de Recursos Humanos	64
4.4.	PRUEBA ESTADISTICA	75
4.5.	COMPROBACIÓN DE HIPOTESIS	75
4.5.1	Hipótesis General	75
4.5.2	Hipótesis Específicas	76
4.6.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	80
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS		82
5.1.	CONCLUSIONES	82
5.2.	SUGERENCIAS	83
5.3.	PROPUESTA	85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		94
ANEXO N° 1: Matriz De Consistencia		97

ANEXO N° 2: Operacionalización de las variables	98
ANEXO N° 3: CUESTIONARIO	99
ANEXO N° 4: INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS	101
ANEXO N° 5: Relación de Formatos usados por Viettel Perú SAC.	107
ANEXO N° 6: FORMATO DE ENTREGA EPPS INCOMPLETO	110
ANEXO N° 7: ARTICULO EL COMERCIO	111
ANEXO N° 8: SISTEMA DE MANEJO DE SOLICITUDES	116
ANEXO N° 9 : Multa impuesta por Osiptel	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población	49
Tabla 2: Resumen de procesamiento de casos	52
Tabla 3: Estadísticas de fiabilidad	52
Tabla 4: Cuenta con un manual de procedimientos adecuados	53
Tabla 5: Directivas internas para el control de operaciones	54
Tabla 6: Criterios uniformes en las estrategias y planes de la empresa	55
Tabla 7: Correctivos necesarios son de manera oportuna	56
Tabla 8: Cultura preventiva y proactiva	57
Tabla 9: Puntos de verificación y control adecuados	58
Tabla 10: Se desarrollan los procesos adecuadamente	59
Tabla 11: Cumple con los objetivos de la empresa	60
Tabla 12: Calidad de los productos que ofrece la empresa	61
Tabla 13: Actividades Planificadas de manera eficiente	62
Tabla 14: Resultados obtenidos de acuerdo a lo presupuestado	63
Tabla 15: Se cumple con las actividades programadas para el ejercicio	64
Tabla 16: El personal cumple con responsabilidad sus funciones	65
Tabla 17: Estrategias de mercado	66
Tabla 18: Tareas a ejecutar y trabajo en equipo	67
Tabla 19: Cumplimiento con plan de trabajo eficientemente	68
Tabla 20: Identificación del personal	69
Tabla 21: Adecuado ambiente de trabajo	70
Tabla 22: Los productos que ofrecen son de calidad	71
Tabla 23: Los reclamos se resuelven y atienden con amabilidad y rapidez	72
Tabla 24: Personal está capacitado	73
Tabla 25: Servicio prestado y productos son competitivos en el mercado	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cuenta con un manual de procedimientos adecuados	53
Figura 2: Directivas internas para el control de operaciones	54
Figura 3: Criterios uniformes en las estrategias y planes de la empresa	55
Figura 4: Correctivos necesarios son de manera oportuna	56
Figura 5: Cultura preventiva y proactiva	57
Figura 6: Puntos de verificación y control adecuados	58
Figura 7: Se desarrollan los procesos adecuadamente	59
Figura 8: Cumple con los objetivos de la empresa	60
Figura 9: Calidad de los productos que ofrece la empresa	61
Figura 10: Actividades Planificadas de manera eficiente	62
Figura 11: Resultados obtenidos de acuerdo a lo presupuestado	63
Figura 12: Se cumple con las actividades programadas para el ejercicio	64
Figura 13: El personal cumple con responsabilidad sus funciones	65
Figura 14: Estrategias de mercado	66
Figura 15: Tareas a ejecutar y trabajo en equipo	67
Figura 16: Cumplimiento con plan de trabajo eficientemente	68
Figura 17: Identificación del personal	69
Figura 18: Adecuado ambiente de trabajo	70
Figura 19: Los productos que ofrecen son de calidad	71
Figura 20: Los reclamos se resuelven y atienden con amabilidad y rapidez	72
Figura 21: Personal está capacitado	73
Figura 22: Servicio prestado y productos son competitivos en el mercado	74

RESUMEN

El desarrollo del presente trabajo de investigación está enfocado a los aspectos relacionados a una adecuada auditoria operativa, es decir al estudio de sus indicadores: evaluación de procedimientos, medidas correctivas, eficiencia y eficacia; lo que trae consigo un cambio positivo como el aprovechamiento de recursos en el futuro. El presente trabajo de investigación es no experimental porque se obtienen datos directamente de la realidad objeto de estudio, asimismo es descriptivo, luego explicativa y finalmente correlacionada de acuerdo a la finalidad de la investigación.

El área de investigación está enmarcada en la auditoria de una entidad privada, estableciendo cómo la auditoria operativa influye en la gestión de recursos humanos de VIETTEL PERÚ SAC Sucursal Tacna, a través de la evaluación de procedimientos, las medidas correctivas, la valoración de la eficiencia, eficacia, en el proceso de auditoría de la entidad privada.

Así mismo, se viene observando la falta de logros de objetivos por parte de los trabajadores, el personal no muestra un desempeño laboral óptimo, pues no hay una adecuada gestión de recursos humanos y finalmente no hay competitividad, por la falta de capacitación de la fuerza laboral.

Por lo que finalmente, se llega a la conclusión final que la auditoria operativa influye en la gestión de recursos humanos de VIETTEL PERÚ SAC Sucursal Tacna, periodo 2016.

Palabras Claves: Gestión de recursos humanos, auditoria operativa.

ABSTRACT

The development of this research work is focused on the aspects related to an adequate operational audit, that is, to the study of its indicators: evaluation of procedures, corrective measures, efficiency and effectiveness; which brings about a positive change as the use of resources in the future. The present research work is non-experimental because data are obtained directly from the reality under study, it is also descriptive, then explanatory and finally correlated according to the purpose of the research.

The research area is framed in the audit of a private entity, establishing how the operational audit influences the management of human resources of VIETTEL PERÚ SAC Tacna branch, through the evaluation of procedures, corrective measures, the assessment of efficiency, effectiveness, in the audit process of the private entity.

Likewise it has been observed the lack of achievement of objectives by workers, the staff does not show an optimal work performance, because there is no adequate management of human resources and finally there is no competitiveness, due to the lack of training of the workforce.

So finally we reach the final conclusion that the operational audit influences in the human resources management of VIETTEL PERÚ SAC – Tacna branch, period 2016

Key words: Human resources management, operational audit.

INTRODUCCIÓN

En el contexto nacional, las entidades privadas de servicio de telefonía muchas veces no cuentan con una adecuada gestión en recursos humanos, a fin de poder evaluar la eficiencia, eficacia, economía y calidad de los diferentes aspectos administrativos con la finalidad de elaborar los procedimientos e instructivos que sean necesarios para minimizar las deficiencias que se viene presentando en la actualidad, lo que va a redundar en los Resultados Económicos y Financieros de las Empresas, no se vienen aplicando planes ni programas de auditoría operativa a las diferentes áreas administrativas lo que no les permite efectuar los correctivos necesarios de manera oportuna, ocasionando una baja productividad. La gerencia necesita conocer de manera objetiva en qué medida se vienen cumpliendo los objetivos y metas institucionales, la manera como se vienen utilizando los recursos en las diferentes áreas administrativas, para una adecuada toma de decisiones.

El presente trabajo de investigación se ha enfocado al estudio de las variables de la auditoría operativa: evaluación de procedimientos, medidas correctivas y eficiencia y eficacia, con el fin de verificar la necesidad de implementar indicadores de gestión de RRHH que sirvan para la implementación de una auditoría operativa a futuro. Así mismo está dividido en cinco capítulos, en el Capítulo I, se desarrolla todo lo relacionado al planteamiento del problema, formulación del problema, objetivos de la investigación, se indica la justificación, definición de términos básicos, antecedentes; en el Capítulo II, se desarrolla el marco teórico, bases teóricas; en el Capítulo III se desarrolla la metodología, el tipo de investigación, diseño, población y muestra, técnicas e instrumento; procesamiento de datos; en el Capítulo IV se desarrolla los resultados y su discusión, el análisis estadístico, presentación de resultados, contrastación de la hipótesis y la discusión de resultados; finalmente se desarrollan las conclusiones y sugerencias; dentro de la conclusión final se tiene que la auditoría operativa influye significativamente en la gestión de recursos humanos de VIETTEL Perú SAC Sucursal Tacna, periodo 2016.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El motivo de la Tesis planteada obedece a que las empresas de servicio de telefonía no vienen aplicando planes ni programas de auditoría operativa a las diferentes operaciones o transacciones que vienen realizando lo que no les permite efectuar los correctivos necesarios de manera oportuna. Esta deficiencia de control en la gestión de recursos humanos ha generado a Viettel Perú SAC serios problemas tales como: sanciones pecuniarias importantes impuestas por Sunafil, Mintra y Osiptel, en los últimos años y en todas las sucursales de la empresa, debido a la falta de seguimiento a los procedimientos, bajo nivel de cumplimiento de la legislación laboral, falta de indicadores de gestión de personal que permitan verificar constantemente que se cumpla con lo establecido por la legislación peruana, procedimientos y documentos de gestión que no se cumplen eficientemente; y sanciones por deficiente atención al cliente, ya que el personal no se encuentra debidamente capacitado para afrontar un reclamo, ni para cumplir con los requerimientos de Osiptel en temas relacionados a la atención al cliente para las operadoras de telefonía móvil.

A toda esta gran falta de control en los procesos de la empresa, se le une la falta de planificación estratégica y falta de indicadores de gestión que permita dar seguimiento para minimizar los riesgos operativos que se presentan. Tal es así que la gerencia necesita conocer de manera objetiva en qué medida se vienen cumpliendo los objetivos y metas institucionales; y la manera como se vienen utilizando los recursos en las diferentes áreas de la empresa de manera que se cumpla con eficiencia, eficacia y economía su ejecución, lo que en consecuencia será de gran ayuda a la reducción de multas y sanciones.

Es por esto la necesidad de una auditoría operativa, que permita evaluar los procedimientos actuales, y aplicar las medidas correctivas necesarias; la misma

que va a influir en la gestión que se realiza en el área recursos humanos, a fin de poder evaluar la eficiencia, eficacia, economía y calidad de los diferentes aspectos administrativos. Y en base a ello, elaborar los procedimientos e instructivos que sean necesarios para minimizar las deficiencias que se viene presentando en la actualidad, lo que va a redundar en los Resultados Económicos y Financieros de la Empresa.

DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO

Viettel Perú S.A.C, es una empresa de telecomunicaciones de origen vietnamita miembro de la transnacional Viettel Global, y se rige dentro de una cultura de valores y de responsabilidad social con la comunidad, es por ello que desde el año 2011 viene invirtiendo en Perú con nueva tecnología, infraestructura y personal calificado que aporte con sus conocimientos y experiencia para brindar un buen servicio a precios bajos y con principal enfoque en zonas alejadas que no cuentan con telefonía móvil, ni internet móvil.

Historia

En mayo de 2011, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones otorgó en concesión por 20 años la banda C de 1900 MHz a la empresa Viettel Perú S.A.C. de capitales vietnamitas, convirtiéndose en el cuarto operador de telefonía móvil del país, mediante una oferta de 1.3 millones de dólares y servicios de internet para 4025 instituciones educativas nacionales.

Al año siguiente, Viettel Perú se hizo de la licencia para operar además la banda de 900 MHz, posteriormente el Ministerio de Transportes y Comunicaciones procedió con la liberación de dicha banda para iniciar sus operaciones técnicas a nivel nacional, este proceso culminó el 29 de mayo de 2014.

El 10 de julio de 2014, Viettel inició operaciones comerciales bajo la marca Bitel en las principales ciudades del país, actualmente viene ofreciendo equipos 4G así como equipos de las marcas más reconocidas del mercado como Lenovo, Samsung , Huawei y equipos de su misma marca Bitel.

Tecnología

Bitel es el único operador en el País que cuenta con una red de más de 25.000 kilómetros de fibra óptica lo cual garantiza una óptima calidad en la transmisión de voz y datos. Utiliza la tecnología de transmisión DWDM, para llevar datos que requieren un gran ancho de banda.

Según el contrato con ZTE la empresa construyó más de 3000 estaciones base, con la solución Uni-RUN3 de ZTE, la cual incluye una serie de productos basados en la tecnología SDR, esta puede evolucionar a la siguiente generación sin inconvenientes.

Datos de la organización

Viettel Perú S.A.C. con RUC: 20543254798 y con nombre comercial BITEL, tiene su sede principal ubicada en: CAL.21 NRO. 878 URB. CORPAC Distrito San Isidro, Departamento Lima.

Viettel Perú S.A.C. cuenta con 24 sucursales en todo el Perú, teniendo en cada sucursal sus principales departamentos descentralizados: Técnico, Comercial, y Administración.

A nivel comercial, Bitel cuenta con 92 tiendas en todo el Perú y con más de 290 locales entre puntos de ventas y distribuidores autorizados.

Fuerza Laboral

Actualmente laboran 1018 trabajadores bajo la modalidad de contrato según DL 728, entre profesionales, técnicos y personal de servicio. Así mismo, la transnacional Viettel Global pone a disposición de Viettel Perú SAC alrededor de 100 profesionales provisionales vietnamitas de diferentes áreas para

capacitar y dar seguimiento al personal peruano aprendiz en la sede principal y en sucursales.

Misión de Viettel Perú S.A.C

Proveer servicios de telecomunicaciones con la más alta calidad, más amplia cobertura y constante innovación para anticiparnos a las necesidades de comunicación de nuestros clientes; generar el mayor bienestar y desarrollo personal y profesional de nuestros trabajadores, proporcionar bienestar y desarrollo a la comunidad y exceder los objetivos financieros y de crecimiento de nuestros accionistas.

Visión de Viettel Perú S.A.C

Ser la empresa líder en telecomunicaciones en el Perú.

Pilares Culturales

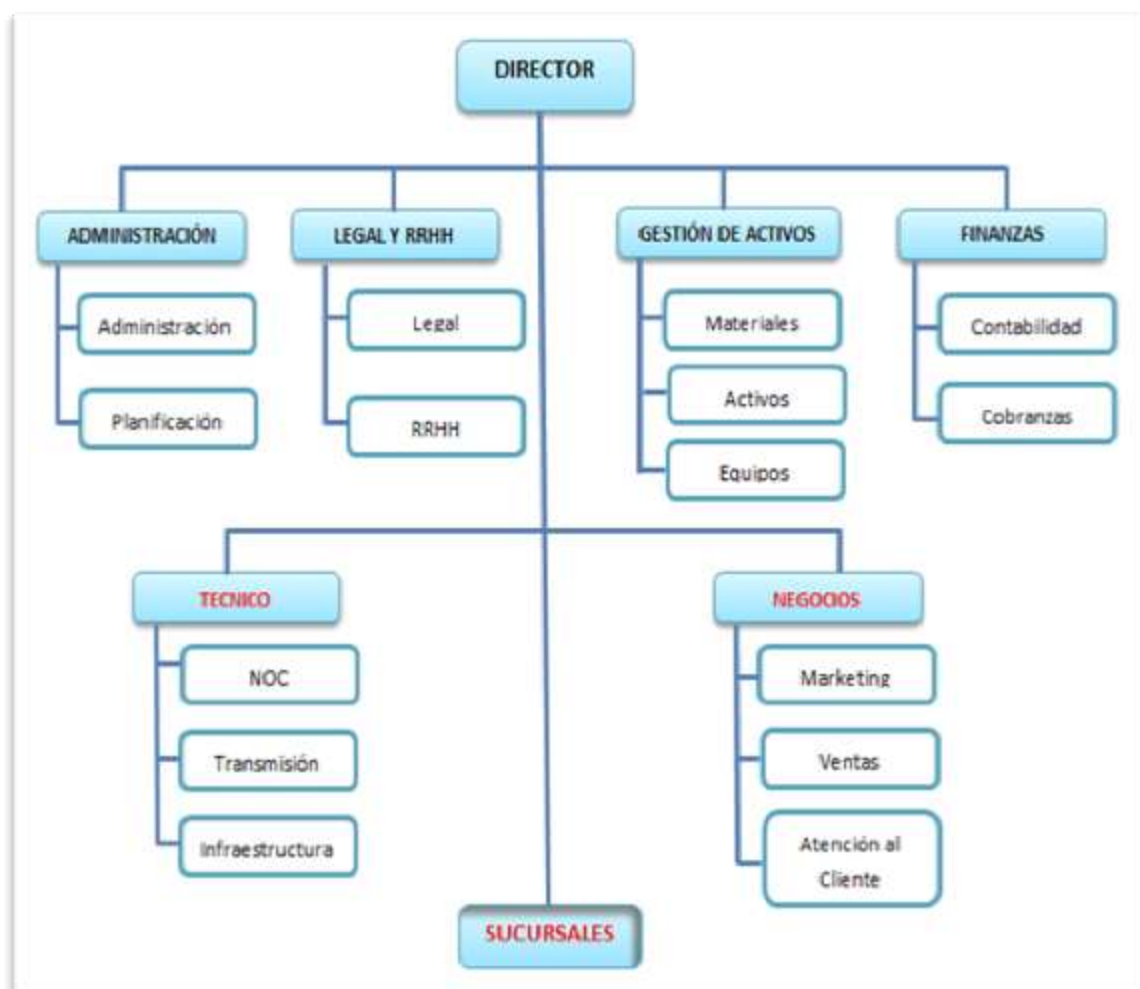
• Trabajo en equipo colaborativo

Trabajamos con espíritu de equipo privilegiando la visión global, sobre la propia, para así alcanzar un fin común. Establecemos relaciones de cooperación transversal y compartimos conocimiento y experiencia.

• Innovación y adaptación

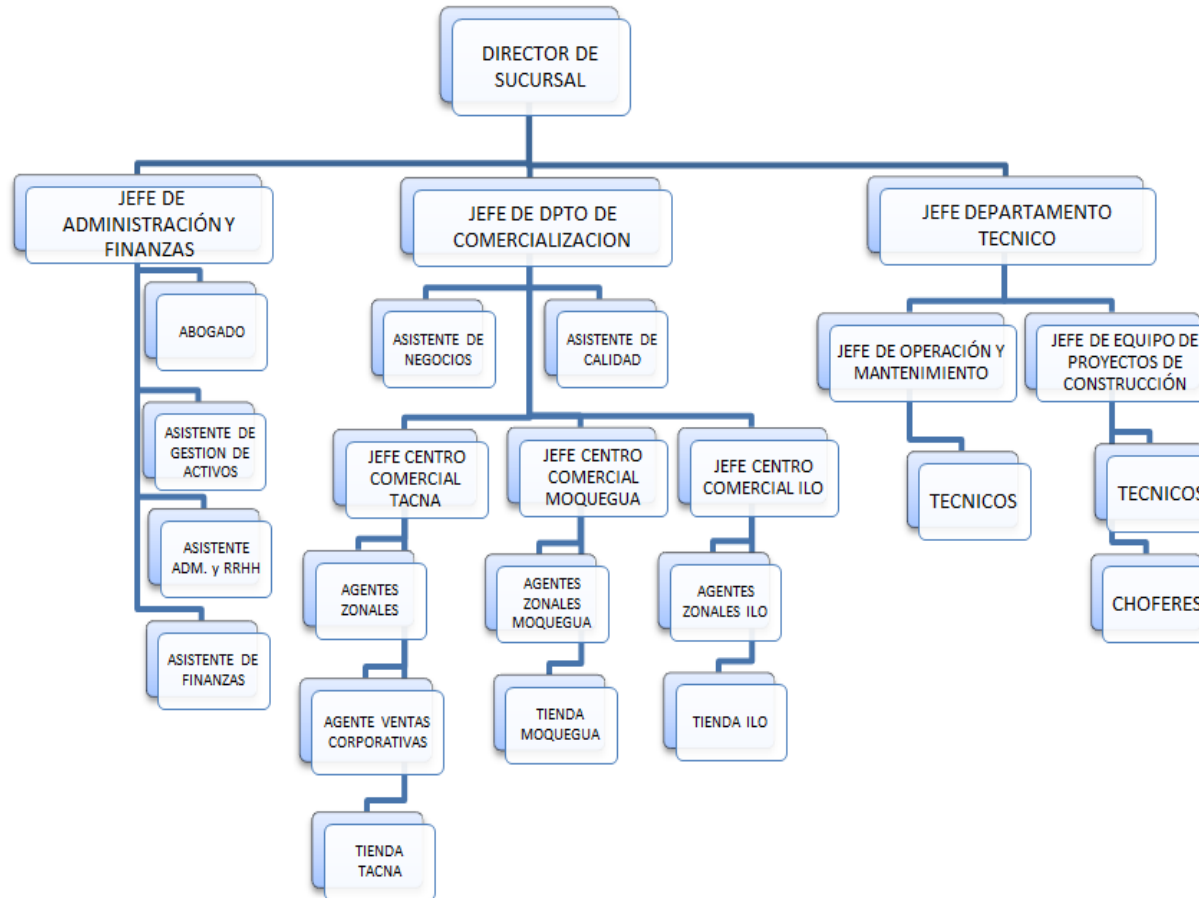
Buscamos nuevas formas de crear valor para la Compañía, proponiendo ideas que conlleven a mejoras en procesos y oferta al mercado. Aceptamos los errores como oportunidades de aprendizaje y somos capaces de adaptarnos a los cambios.

Estructura Orgánica De Viettel Peru Sac- Sede Principal



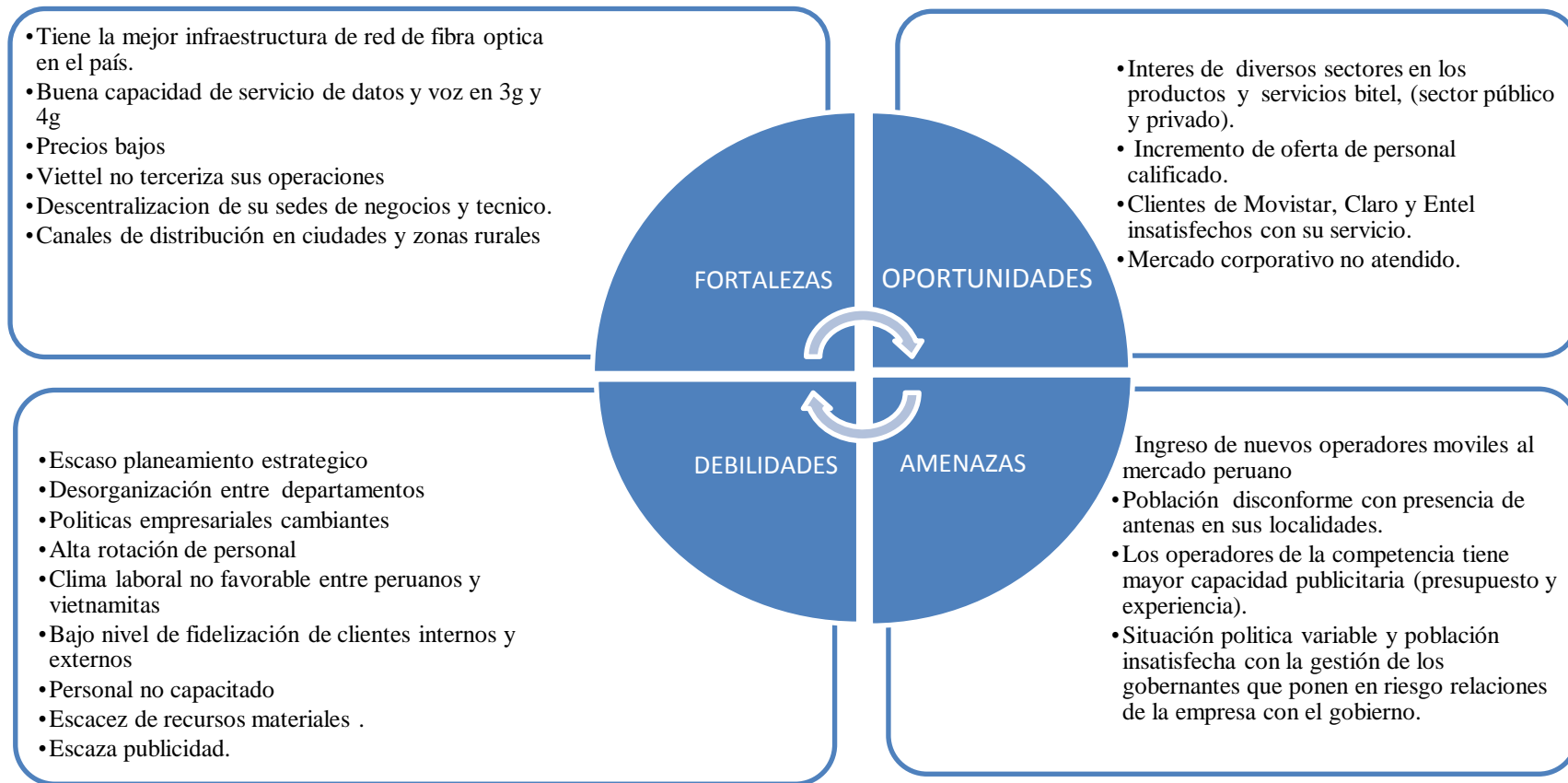
Fuente: Viettel Perú SAC

Organigrama– Viettel Perú SAC- Sucursal Tacna



Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS FODA DE VIETTEL PERU SAC



Fuente: Elaboración propia.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema general

¿De qué manera la auditoría operativa influye en la gestión de recursos humanos de Viettel Perú SAC Sucursal Tacna, periodo 2016?

1.2.2. Problemas específicos

1. ¿Cómo la auditoría operativa influye en el logro de objetivos de Viettel Perú SAC Sucursal Tacna?
2. ¿De qué manera la auditoría Operativa influye en el desempeño laboral de Viettel Perú SAC Sucursal Tacna?
3. ¿Cómo la auditoría Operativa influye en la competitividad de Viettel Perú SAC Sucursal Tacna?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo del presente trabajo de investigación se justifica en el sentido que a través del estudio de las variables de auditoría operativa: evaluación de procedimientos, medidas correctivas y eficiencia y eficacia, se podrá determinar si la aplicación futura de una auditoría operativa va a permitir conocer la realidad administrativa para mejorar los procedimientos relacionados con las diversas operaciones o transacciones administrativas, gerenciales y operativas, que se realizan a nivel nacional y de manera específica en la ciudad de Tacna. Por lo que la auditoría operativa va a permitir evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los diferentes procesos a cargo de la empresa en la gestión de los recursos humanos lo que está relacionado ya sea directa o indirectamente con las operaciones que realiza la empresa, lo que va a permitir mejorar la gestión de resultados, acorde al movimiento económico, financiero; disminuyendo el riesgo operativo y funcionalidad de los procedimientos. La auditoría operativa permitirá detectar las deficiencias relacionadas a los procedimientos, como identificar los puntos críticos que necesiten mayor control, estableciendo

indicadores de control y de gestión de recursos humanos para poder medir y controlar dichos procedimientos que a la actualidad representan debilidades y amenazas para el desarrollo de Viettel Perú SAC. Cabe precisar que en la presente investigación no se lleva a cabo una auditoría en sí, sino que se estudian sus variables: evaluación de procedimientos, medidas correctivas y eficiencia y eficacia; elementos esenciales de la auditoría operativa, la cual se propone al final de la investigación.

1.4.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

Establecer de qué manera la auditoria operativa influye en la gestión de recursos humanos de Viettel Perú SAC Sucursal Tacna, periodo 2016.

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Establecer cómo la auditoria operativa influye en el logro de objetivos de Viettel Perú SAC Sucursal Tacna.
2. Determinar de qué manera la auditoria Operativa influye en el desempeño laboral de Viettel Perú SAC Sucursal Tacna.
3. Establecer cómo la auditoria Operativa influye en la competitividad de Viettel Perú SAC Sucursal Tacna.

1.5. CONCEPTOS BÁSICOS

Administración de personal:

Pérez J. (2015), es un conjunto de Normas y procedimientos para obtener la mejor utilización del potencial humano en las satisfacción de las necesidades.

Control Interno

Chapman W. (1965) por Control Interno se entiende: el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a efectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa.

Cuadro de asignación de personal (CAP):

Gardey A. (2015), es un documento técnico normativo de gestión institucional que contiene los cargos necesarios a criterios de la alta dirección para el normal funcionamiento de una entidad, en base a la estructura vigente.

Manual de organizaron y funciones MOF:

Sequeira M. (2009), es un documento normativo de gestión Institucional que describe la estructura objetivo. Funciones principales de cada dependencia, delimitando: naturaleza, amplitud campo de acción, interrelaciones, jerarquías y funciones internas y externas.

Procedimiento administrativo

[Definiciones ABC] descargado Julio, 07 del 2016 de <https://www.definicionabc.com/general/procedimientos.php> ; El procedimiento consiste del seguimiento de una serie de pasos bien definidos que permitirán y facilitarán la realización de un trabajo de la manera más correcta y exitosa posible. Porque precisamente es uno de los objetivos de seguir un procedimiento, garantizarse el éxito de la acción que se lleva cabo y más cuando

son varias las personas y entidades que participan en el mismo, que requerirán de la observación de una serie de estadios bien organizados.

Riesgo

[Concepto de Riesgo] descargado en Julio, 07 del 2016 de <https://concepto.de/riesgo/#ixzz5KYfA9Znl>; El término riesgo proviene del árabe. Es definido como la proximidad o posibilidad de un daño. En caso en que dicho daño suceda el desenlace puede ser fatal. Afortunadamente los riesgos pueden ser anticipados y sus consecuencias pueden ser atenuadas o evitadas. Para ello es necesaria tomar todas las precauciones necesarias para poder prevenir los riesgos.

1.6. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Calderón D. y Moposa E. (2015), en su tesis para optar el grado de Ingeniería en Contabilidad y auditoría, de la universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil, Titulada: *Auditoria operativa al departamento de Talento Humano a la Cia. Vielarec CIA Ltda.* En el año 2014, en la que concluye que en el ambiente de control se encontró como principales debilidades que no se planificaron adecuadamente los indicadores del departamento de talento humano, afectando con ello el nivel de cumplimiento de las políticas documentales exclusivas y los objetivos de este departamento. Al evaluar los riesgos, se identificó que en esta área no se realizó una eficiente investigación de las necesidades de cada puesto de trabajo operativo, influyendo en el desconocimiento del personal acerca de su perfil en el puesto de trabajo, tampoco existe un manual de procedimiento para llevar a cabo de manera óptima la evaluación del desempeño del TTHH. Con relación al análisis de las actividades de control, se evidencio la falta de un procedimiento de un procedimiento documentado para la formación, capacitación y motivación del talento humano operativo, quienes además

manifestaron su queja porque adquirieron la ropa de trabajo con sus propios recursos.

Comentario: Según el autor en su tesis: Auditoria operativa al departamento de Talento Humano a la Cia. Vielarec CIA Ltda., indicó que se presentan debilidades en el área de recursos humanos como el no identificar las necesidades de cada trabajador, presentando desconocimiento para ver la evaluación de desempeño, así como el motivar y capacitar al personal. Existe relación del presente trabajo de investigación con la tesis *Influencia De La Auditoria Operativa En La Gestión De Recursos Humanos De Viettel Perú SAC Sucursal Tacna, Periodo 2016*, ya que no se satisfacen las necesidades del trabajador para que tenga un eficiente trabajo.

Saavedra M. (2014), en su tesis para optar el título de Contador Público, de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Titulada: *Auditoría de gestión en el área de recursos humanos de la municipalidad distrital Norte Chico del Dpto. Lambayeque* en el período 2011 y propuesta de un sistema de mejor gestión, en la que concluye que Para determinar la problemática que se ha planteado en la presente investigación se aplicó una auditoría de gestión al área de recursos humanos de la municipalidad distrital Norte Chico en el periodo 2011, el cual nos ha permitido decidir sobre el sistema más idóneo para optimizar la administración del personal. ∞ Después del proceso de auditoría aplicado se pudo determinar que CEA Ordenadores es el sistema que le permitirá a la municipalidad distrital Norte Chico tener un mejor control y manejo en los procesos concernientes al personal, generando así mejores y mayores beneficios. ∞ Se analizaron los diferentes softwares de gestión de recursos humanos determinando que en su mayoría son incompletos y es muy poco probable adaptarlos a la municipalidad. ∞ La Municipalidad de Norte Chico del Departamento de Lambayeque utiliza solo un controlador de entradas y salidas para su personal. ∞ En la mayoría de deficiencias encontradas se puede determinar que son causadas principalmente por la mala gestión, así como la escasa motivación e incentivos al personal. ∞ En algunos casos se pudo

apreciar que existía sobrecargo al personal, esto por evitar contratar a otra persona más para que ejecute ese rol, consiguiendo finalmente una mala atención al poblador y quejas.

Comentario: Según el autor en su tesis titulada: Auditoría de gestión en el área de recursos humanos de la municipalidad distrital Norte Chico del Departamento, concluye que los software tienen inconsistencias en su manejo e impide llevar un mejor control y manejo en los procesos de los trabajadores, también se identificó una sobrecarga a los trabajadores por falta de personal, originando que se dé un trabajo ineficiente. Por ello vemos que existe relación con la tesis *Influencia De La Auditoria Operativa En La Gestión De Recursos Humanos De Viettel Perú SAC Sucursal Tacna, Periodo 2016*.

Sánchez B. (2015), en su tesis de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo unidad de estudios a distancia modalidad semipresencial, Carrera Contabilidad y Auditoría, titulada: *Auditoría operativa y su incidencia en la administración de la empresa cementerio la paz del Cantón Buena Fe, Provincia de los Ríos, año 2013*, en la que concluye que La realización de la auditoría operativa se pudo establecer que existe poco control de las operaciones administrativas de acuerdo a los objetivos de la empresa en función de la eficiencia y eficacia de estas áreas. Dentro de la planificación administrativa en la Empresa Cementerio La Paz del cantón Buena Fe, se lo realiza de acuerdo a criterios de la directiva, se observa que muy poco se toma en cuenta otros criterios. Los programas que se aplican responden únicamente a las actividades administrativas, no se emplean programas de forma integral en la Empresa Cementerio La Paz del cantón Buena Fe, provincia de Los Ríos. La aplicación de indicadores permitió determinar que no existe un organigrama funcional que operativice las funciones de cada funcionario de la empresa afectando el cumplimiento de las acciones.

Comentario: Según el autor en su tesis titulada: Auditoría operativa y su incidencia en la administración de la empresa cementerio la paz del Cantón

Buena Fe, Provincia de los Ríos, año 2013, concluye que el programa empleado dentro de la empresa solo reconoce las actividades administrativas y no trabaja de manera integral, por ende hay poco control de las operaciones administrativas, impidiendo un mejor control de cada función del personal. Es por ello que existe relación con la tesis presentada titulada *Influencia De La Auditoria Operativa En La Gestión De Recursos Humanos De Viettel Perú SAC Sucursal Tacna*, Periodo 2016.

Vásquez M. (2006), en su tesis de la universidad técnica de Oruro facultad de ciencias económicas financieras y administrativas carrera de contaduría pública, titulada: *Auditoria Operativa de recursos humanos en el servicio departamental de salud (sedes) Oruro – Distrito Urbano*, en la que concluye que Dentro de la institución se observó que no existe la aplicabilidad de los Sub- Sistemas de la Norma Básica del Sistema de Administración de Personal: Dotación de personal, Evaluación del Desempeño, Movilidad del Personal, Capacitación Productiva y Registro. En el desarrollo del Trabajo Dirigido se evaluó la eficiencia, eficacia y economicidad de las actividades de los funcionarios que trabajan en el área salud, con el propósito de mejorar la calidad de atención de los usuarios. Estos procesos de evaluación establecieron deficiencias marcadas las cuales fueron puestas en evidencia mediante los procesos netos de la Auditoria Operativa ante la Máxima Autoridad Ejecutiva del Servicio Departamental de Salud a través de las conclusiones y recomendaciones. Se logró alcanzar los objetivos previstos en el presente Trabajo Dirigido siendo la recomendación a la Máxima Autoridad Ejecutiva del Servicio Departamental de Salud superar las deficiencias en cuanto a los procesos específicos que señala las Normas del Sistema de Administración de Personal en sus diferentes sub sistemas para obtener mejores resultados en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Comentario: Según el autor en su tesis titulada: *Auditoria Operativa de recursos humanos en el servicio departamental de salud (sedes) Oruro – Distrito*

Urbano, concluye que no se aplica los procesos específicos que señala las Normas del Sistema de Administración de Personal de manera adecuada, entonces hay deficiencias en dotación de personal, Evaluación del Desempeño, Movilidad del Personal, Capacitación Productiva y Registro; evitando así que se puedan cumplir con los objetivos dentro de la institución. Es por ello que existe relación con la presente tesis titulada: *Influencia De La Auditoria Operativa En La Gestión De Recursos Humanos De Viettel Perú SAC Sucursal Tacna, Periodo 2016.*

Gutiérrez R. (2007), en su tesis para optar el grado académico de Magíster en Servicios de Salud, Universidad Nacional Mayor de San Marcos facultad de Medicina Humana Unidad de Postgrado, titulada: *Auditoría de la administración de recursos humanos en el Hospital Regional de Ayacucho*, en la que concluye que La calificación a los procesos de recursos humanos fue 51.20%, este resultado es menor a 70% por lo que se considera a la gestión de la administración como ineficaz o mala. Los procesos de ingreso, desarrollo, planeamiento, higiene - seguridad laboral y bienestar social son críticos y se considera como muy mala. La brecha total para lograr la calificación eficaz es de 18.8 %. 4. La gestión de la unidad de capacitación es ineficaz (menor 50%). 5. La conducción estratégica y gestión de los recursos humanos es ineficaz (menor 50%). 6. La integración funcional de las áreas con bienestar social es ineficaz (menor 50%).

Comentario: Según el autor en su tesis titulada: *Auditoría de la administración de recursos humanos en el Hospital Regional de Ayacucho*, se ha concluido en líneas generales que la gestión de recursos humanos en todos sus aspectos ha sido calificada como ineficaz o mala. Este resultado, va a permitir al autor recomendar la mejora de los procedimientos de recursos humanos partiendo de la evaluación de los procedimientos que se hizo luego de aplicar una auditoría a esta entidad. Lo cual, nos afirma nuevamente la relación entre la auditoría operativa y su influencia en la gestión de recursos humanos.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTO TEÓRICO CIENTÍFICO

2.1. AUDITORÍA OPERATIVA

Álvarez J. (2010), indica que es el examen independiente y profesional de todas las operaciones de una entidad, en forma analítica, objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo políticas y procedimientos administrativos y operativos aceptables y que agreguen valor; si se siguen normas administrativas establecidas por la dirección, o se direccionan tales procesos y procedimientos a la consecución de objetivos de la Organización que se han ejecutado para maximizar resultados que fortalezcan su desarrollo. La auditoría operativa formula y presenta opiniones sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se realizan los procesos y procedimientos, recomendando la modificación de políticas, mejores procesos, controles operativos y acción correctiva. Desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales posteriores y explican síntomas adversos y de riesgo evidentes encontrados durante el examen, determinando si los procesos y procedimientos operativos, funciones o actividades bajo examen podrían operar de manera más eficiente, económica y efectiva.

Comentario: De acuerdo al párrafo anterior la auditoria operativa hace un análisis a las actividades de la organización de manera metódica, imparcial, ordenada con el objetivo de determinar el grado en que la entidad está llevando a cabo las metas, resultados o beneficios previstos por el reglamento interno de la misma empresa. Asimismo el examen de auditoria operativa tiene como objetivo establecer si la entidad obtiene, resguarda y utiliza sus recursos de forma eficaz y eficiente. También si la organización ha cumplido con el reglamento o proyecto que se relacionen con la eficiencia y eficacia. Asimismo otro de los objetivos es verificar si los controles gerenciales implementados en la entidad y asegurar el desarrollo competitivo y eficiente de la entidad.

William P. Leonard, de Estados Unidos de Norteamérica, definió a esta técnica como un “examen comprensivo y constructivo de la estructura organizacional de una entidad”, o cualquier componente de las mismas, tales como un área, proceso, procedimiento, etc., sus métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y financieros asociados a sus planes y objetivos.

Necesidad de la Auditoría Operativa

Álvarez J. (2010), La auditoría operativa es necesaria porque para alcanzar niveles de competencia, la entidad debe mejorar permanentemente sus procesos y procedimientos; por tanto, para que una entidad pueda ser competitiva en el ámbito del Sector Público debe realizar evaluaciones permanentes, sobre los procesos y procedimientos tanto administrativos como operativos y realizar análisis más específicos para que puedan identificar sus fortalezas, debilidades y amenazas, y así poderlas superar mediante informes y recomendaciones de auditoría. Por otro lado, la Alta Dirección de la entidad tiene la necesidad de determinar áreas de mayor sensibilidad y riesgo en los procesos y contribuir a una mayor eficiencia de las operaciones, cuyo fin es asegurar el cumplimiento eficiente, efectivo y económico de los procesos y procedimientos.

Comentario: Del párrafo anterior se entiende que la auditoría es necesaria porque a través de las evaluaciones permanentes se logra identificar falencias que luego se pueden corregir, Asimismo las auditorías operativas tienen una importancia en las entidades, porque dan plena de seguridad de que la información registrada en la empresa es verdadera, transparente y confiable. Además la auditoría procesa la información con razonabilidad de la entidad auditada.

Importancia de la Auditoría Operativa

Álvarez J. (2010), La auditoría operativa es importante porque es el instrumento de control posterior sobre la administración y organización, sus procesos y procedimientos. Y se convierte en un elemento crítico, constructivo, creativo y con gran imaginación y sentido común para mejorar la calidad y oportunidad de los servicios públicos y valorar los resultados obtenidos, midiendo y evaluando:

- Planes y objetivos
- Estructura orgánica
- Políticas y prácticas
- Sistemas y procedimientos
- Programas estratégicos
- Métodos de control
- Formas de operación
- Recursos o insumos
- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.

Comentario: la auditoria tiene un papel importante porque tiene la finalidad de detectar la FODA, en especial los importantes riesgos que originan la falta de eficiencia que futuramente serán corregidos para una mayor competitividad

Objetivo o Propósito de la Auditoría Operativa

Álvarez J. (2010), La auditoría operativa formula y presenta informes sobre los aspectos gerenciales, administrativos y operativos, poniendo énfasis en el grado de economía, efectividad, productividad y eficiencia de los procesos y procedimientos, con que se han ejecutado y actúa a través de recomendaciones sobre implementación y ejecución de políticas públicas, controles operativos y

acciones correctivas; por tanto, la auditoría operativa desarrolla procedimientos para identificar las causas de desviaciones operativas y señalan y explican los síntomas adversos, así como las variaciones en la eficiente administración, determinando si los procesos, las funciones o actividades, proyectos bajo examen podrían operar de manera más eficiente, económica y efectiva, si la producción de la unidad orgánica o área de actividad cumple con las especificaciones dadas:

Comentario: La auditoría operativa tiene como fin investigar evaluar, revisar las áreas de la entidad con el propósito de determinar si la entidad tiene los controles adecuado, si estos controles permiten realizas los procesos con efectividad y finalmente si se puede lograr una disminución de costos e incrementar la productividad.

Economía

Álvarez J. (2010), viendo a través del panorama de la auditoría operativa representa valorar, la economicidad o desarrollo de las operaciones logrando el costo mínimo dable, o sea utilizar lo necesario para conseguir un una meta.

Efectividad y productividad

Álvarez J. (2010), La efectividad determina la correlación entre la productividad y un estándar de desempeño óptimo y formula recomendaciones para alcanzar un nivel máximo de eficacia. Evalúa acerca del nivel de eficacia de las operaciones o actividades y formula recomendaciones para conducir las hacia el nivel de calidad. En cambio por productividad se entiende la relación entre la cantidad de los servicios públicos producidos en el menor tiempo posible, en la oportunidad deseada y el monto de los recursos utilizados en su producción. En el Sector Público puede establecerse una rentabilidad que estaría dada por el grado de capacidad de producción de cada entidad pública para convertir en servicios públicos de calidad, proyectos y obras, por el grado de

recaudación y captación de recursos los tributos o la captación de ingresos de parte de la ciudadanía.

Comentario: Según el autor en el párrafo anterior señala la efectividad debe darse con un desarrollo óptimo y haber un equilibrio para que sea con un nivel de eficacia orientado al desarrollo de las actividades, buscando calidad en todo ámbito; entonces la productividad es la capacidad de lograr los servicios producidos con un mínimo de recursos y en el menor tiempo; ambos trabajan de manera conjunta para así poder realizar un adecuado servicio.

Eficiencia

Álvarez J. (2010), La eficiencia es el criterio integral que maneja la auditoría operacional, pues relaciona la productividad de las operaciones o actividades (Procesos y procedimientos), frente a un estándar de desempeño como medida o criterio de comparación. Con mucha razón algunos autores señalan a la auditoría operativa como sinónimo de auditoría de eficiencia, pues es claro que ésta involucra además los conceptos de eficacia y economía. No obstante, para la aplicación pragmática, en auditoría operacional se manejan en forma independiente los criterios de eficacia, economía y eficiencia.

Comentario: Según el autor en el párrafo anterior señala que la eficiencia en la auditoría operacional el uso al máximo de los recursos que se tienen dentro de la empresa y hace frente al desarrollo de los procesos y procedimientos de las actividades a realizar, donde se relaciona con los conceptos de eficacia y economía.

Alcance de Auditoría Operativa

Álvarez J. (2010), El alcance la implica la selección de aquellas áreas o asuntos que serán revisados y la profundidad que tendrán las pruebas a realizar en la fase de ejecución, incluyendo la aplicación de los procedimientos considerados

necesarios en las circunstancias, para lograr el objetivo de auditoría, además se precisará el período a examinar, el ámbito o institucional y las áreas materia de examen, respecto a los procesos y procedimientos administrativos y operativos que se desarrollan en la entidad. Esta decisión debe ser adoptada teniendo en cuenta la materialidad, sensibilidad, riesgo y control de la auditoría, así como la trascendencia de los posibles resultados, el alcance de auditoría varía según el tamaño de la entidad, la complejidad de la auditoría, el conocimiento de la entidad, la evaluación de riesgos, la experiencia del auditor o la identificación de las críticas, etc.

Por otro lado, es importante señalar que se debe evaluar el costo/beneficio de los exámenes sobre la totalidad de las operaciones, de forma tal que durante la fase de ejecución se vaya eliminando las áreas o componentes no significativas, concentrándose los exámenes únicamente en aquellas áreas de mayor riesgo en las cuales las recomendaciones puedan ser más afectivas para la entidad. (Álvarez J. 2010)

Finalidad

En la auditoría operativa el examen está dirigido hacia el aspecto administrativo, es decir, hacia todas las operaciones de la entidad (evaluar los procesos y procedimientos). Al realizar una auditoría operativa con frecuencia se observan condiciones deficientes, variaciones y desviaciones en los procesos. Una evaluación de la efectividad de los procesos y procedimientos requiere de cierto análisis o estudio preliminar con el fin de conocer cómo funcionan dichos procedimientos y prácticas para formarse una idea con respecto a su efectividad y utilidad. Basándose en dichas revisiones, es posible identificar asuntos específicos como áreas críticas o deficiencias que requieren de más análisis, todo esto obviamente ha dado lugar a profundos reajustes en las actividades, en la programación y ejecución de los procesos. (Álvarez J. 2010)

Criterios a Adoptar para Definir el Alcance (Álvarez J. 2010)

- a) **Materialidad** Significa los aspectos que interesan a la entidad o tienen importancia por su volumen o magnitud de las operaciones, por el cual se aplica a todas aquellas áreas de importancia, a todas aquellas que van a contribuir a mejorar la oferta de los servicios públicos, aquellas áreas que se encuentran en estado crítico y de riesgo, cuyo análisis de las causas y consecuencias pueden direccionar a la mejora de ellos o agregarle componentes de valor agregado y calidad.
- b) **Sensibilidad** Implica identificar situaciones o circunstancias de riesgo propensas a dejarse llevar por los efectos de interpretaciones erróneas en los procedimientos que estén expuestos a cometer errores, irregularidades y variaciones frecuentes que inciden en la gestión de la entidad.
- c) **Riesgo** Evalúa los elementos de incertidumbre que puedan afectar las actividades, los procesos y los procedimientos de la entidad o las probabilidades de obtener resultados desfavorables por la indebida o errónea interpretación de las normas, en la ejecución, la inversión, la eficacia y la efectividad de los procesos o en el cumplimiento de las metas y objetivos.
- d) **Costo de la auditoría** Incide definitivamente ya que a mayores costos, la auditoría será más integral, con un mayor número de auditores que examinarán más aspectos.
- e) **Trascendencia de los resultados** Que puedan motivar mejoras en términos de efectividad, eficiencia y economía en los procesos y procedimientos, así como en la estructura organizacional. En conclusión, el alcance de la auditoría estará determinado por:
 - El tamaño y la complejidad de la auditoría.
 - La necesidad de mejorar los procesos y procedimientos y mejorar la calidad de los servicios públicos.
 - La disponibilidad de personal.
 - La habilidad y la especialidad requerida.
 - El tiempo que se dispone para efectuar la auditoría.

2.1.1. Evaluación de procedimientos

Martínez V .(2015) Dentro de nuestra Auditoría, la evaluación de los procesos es vital en la protección y creación de valor en nuestros clientes, debido a que dentro de esta evaluación realizamos un recorrido por los procesos que administran:

- Las transacciones significativas (Ventas, Compras, Nómina, entre otras)
- Los riesgos de negocio
- Los riesgos de fraude

Estos procesos los identificamos en la fase de planeación. Dentro de este recorrido determinamos si los procesos cuentan con controles bien diseñados y eficaces a la hora de mitigar los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos de los procesos. Para la evaluación de los procesos realizamos los siguientes pasos (Martínez V . 2015):

- 1) Entendimiento del proceso
- 2) Identificación de los riesgos y controles del proceso
- 3) Selección de los controles relevantes a los que se les realizarán las pruebas
- 4) Evaluación del diseño y la implementación los controles relevantes
- 5) Evaluación de la eficacia de los controles relevantes

Entendimiento del proceso

Según Martínez V. (2015) debemos conseguir un entendimiento del proceso seleccionado que nos permita identificar riesgos y controles del proceso. Este entendimiento lo logramos mediante:

La identificación de los objetivos del proceso

Entendiendo el flujo de los procedimientos desde su inicio hasta su finalización.

Identificación de los riesgos y controles del proceso

Del buen entendimiento del proceso dependerá la identificación de riesgos y los controles que los mitigan. Una forma sencilla para identificar riesgos del proceso es hacernos la pregunta, ¿Qué puede impedir que el proceso logre sus objetivos? En la identificación de riesgos es importante que considere los factores que pueden incrementar los riesgos, tales como cambios recientes en el proceso, la calidad del personal, experiencias pasadas en la obtención de objetivos, complejidad de una actividad, distribución geográfica de las actividades, entre otras. (Martínez V. 2015)

Selección de los controles relevantes a los que se les realizarán las pruebas

Para el desarrollo de las pruebas a los controles se deberán identificar los controles relevantes, esta selección se deberá hacer teniendo en cuenta que el conjunto de los controles seleccionados permiten prevenir, detectar y corregir un error, de acuerdo al objetivo del proceso. Teniendo en cuenta que las compañías normalmente cuentan con un gran número de controles, nosotros procedemos a seleccionar los controles relevantes (Mitigan mayor número de riesgos) (Martínez V. 2015)

Evaluación del diseño y la implementación los controles relevantes

La evaluación del diseño consiste verificar si la forma como está estructurado el control le permite prevenir, detectar o corregir un error e irregularidad. Ejemplo, un control de conciliación bancaria en donde la persona que elabora la conciliación es la que autoriza los giros y a su vez puede realizar ajustes en el sistema, no estaría bien diseñado, debido a que no existe una adecuada segregación de funciones. (Martínez V. 2015)

Verificación de la implementación: La implementación la verificamos mediante una prueba de recorrido en donde comprobamos que los controles existen y

están diseñados de acuerdo con lo documentado en las entrevistas con los funcionarios de la compañía. (Martínez V. 2015)

Evaluación de la eficacia de los controles relevantes

Para los controles seleccionados realizaremos pruebas para probar su eficacia, es decir, si al momento de la generación de un riesgo en el proceso, el control puede prevenir, detectar o corregir un error o irregularidad. Ejemplo, vamos a suponer que la conciliación bancaria está bien diseñada, pero cuando vamos a probar su efectividad encontramos que existen partidas conciliatorias significativas con más de un año de antigüedad lo que significa que el control no es efectivo. La ausencia de controles eficientes y efectivos en nuestros clientes son oportunidades de mejoramiento que el Auditor puede plantear como recomendaciones que generan un alto valor agregado en nuestros clientes. (Martínez V. 2015)

2.1.2. Medidas Correctivas

Las Acciones Correctivas y Preventivas son herramientas muy útiles a disposición de la organización para solucionar problemas.

Recuperado de: <https://npconsultingnet.wordpress.com>

Acciones Preventivas:

Se basan en problemas ficticios que se pueden dar en la organización. En muchos casos, derivan de sugerencias de mejora planteadas por el personal de la organización. La principal de las diferencias entre estas acciones, se encuentra, a mi juicio, en cuanto a la función específica que desarrolla cada una de ellas.

Acciones Correctivas:

Como su propio nombre indica, sirven para corregir un problema real detectado y evitar su repetición. Es decir, la apertura de una Acción Correctiva viene

condicionada por la detección de una No Conformidad real previa, ya acaecida en la organización.

Acciones Preventivas:

Sirven para prevenir posibles problemas y evitar su probable aparición. Es decir, la apertura de una Acción Preventiva viene condicionada por la detección de una No Conformidad potencial, que aunque todavía no haya ocurrido en la organización, ésta prevé la posibilidad futura de que ocurra.

En cuanto al desarrollo de las mismas:

Acciones Correctivas:

Se desarrollan a partir del análisis de unas causas reales que han originado una No Conformidad real detectada en la organización.

Acciones Preventivas:

Se desarrollan a partir del análisis de unas causas que la organización piensa que podrían dar origen a No Conformidades potenciales.

2.1.3. Eficiencia y Eficacia

Roura W. (2011), indica que el Diccionario esencial de la lengua española, de la Real Academia Española (RAE) no hace, realmente, diferencia alguna entre las palabras “eficacia” y “eficiencia”, según se desprende de su definición: Eficacia. Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. Eficiencia. Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. La diferencia que podemos encontrar en estas definiciones es que eficiencia, de alguna manera, se refiere a los recursos a utilizarse, con el fin de obtener un propósito. Para los efectos ulteriores de este texto, tengamos presente esta diferencia.

En los adjetivos “eficaz” y “eficiente”, citados por la misma RAE, resalta la sinonimia de las palabras; veamos: Eficaz. 1. Que tiene eficacia. 2. Eficiente. Eficiente. Dicho de una persona: competente, apta, que cumple con su cometido. Según las definiciones anteriores, no existe diferencia alguna entre estos conceptos; inclusive, ambas palabras, según el Breve diccionario etimológico de la lengua española, de Guido Gómez de Silva, editorial del Fondo de Cultura Económica, provienen del latín *efficere* “efectuar, lograr”, que, a su vez, proviene de *facere*, también del latín, “hacer”. (Roura W. 2011)

Aunque éstas son las definiciones de la RAE, se debe señalar que existen, también, vocabularios especializados que, sin pretender legitimar el uso de muchas palabras no reconocidas por las diferentes academias de la lengua en el mundo cito a Gladys Neggers, en su libro *Cómo aumentar su vocabulario*, editorial Playor, sino con el fin de reconocer que tienen un significado matizado que le dan los especialistas, se emplean en los distintos ámbitos profesionales. (Roura W. 2011). Al respecto, me he permitido elegir a algunos autores que definen con precisión los conceptos referidos:

Robins S. & Coulter M. (2011), en su libro *Administración*, editorial Prentice Hall, señalan que:

Eficacia. Es hacer lo que es apropiado, es decir, las actividades de trabajo que ayudan a la organización a alcanzar sus metas.

Eficiencia. Es una parte vital de la administración que se refiere a la relación entre insumos y productos: Si se obtiene más producto con una cantidad dada de insumos, habrá incrementado la eficiencia y si logra obtener el mismo producto con menos insumos, habrá incrementado también la eficiencia.

Por su parte, Idalberto Chiavenato en su *Administración de recursos humanos*, editorial McGraw-Hill, nos dice sobre estos mismos conceptos:

Eficacia. Es una medida normativa del logro de los resultados. Puede medirse en función de los objetivos logrados. Se refiere a la capacidad de una

organización de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de bienes y servicios

Eficiencia. Es una medida normativa de la utilización de recursos. Puede medirse por la cantidad de recursos utilizados en la elaboración de un producto. La eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados. Es una relación técnica entre entradas y salidas. La eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente empleados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles.

Chiavenato ejemplifica algunas diferencias entre eficacia y eficiencia, entre las que selecciono las siguientes.

Eficiencia = Eficacia

Énfasis en los medios = Énfasis en los resultados y fines

Resolver problemas = Lograr objetivos

Asistir a los templos = Practicar los valores religiosos

Jugar fútbol con arte = Ganar el campeonato

Estas definiciones nos clarifican que, el uso adecuado de los recursos (como, de alguna manera, lo apreciamos en la definición de la RAE), es una diferenciación básica entre eficacia y eficiencia.

Es decir, se puede ser eficaz, pero no eficiente, y también a la inversa. Sin embargo, deberíamos tratar de ser eficaces y eficientes, aunque no siempre persigamos ambos fines. Por ejemplo, cuando en plena guerra fría, el presidente de los Estados Unidos de América, John Fitzgerald Kennedy, prometió que su país iba a ser el primero en depositar en la Luna a un ser humano, lo que importaba era ser eficaz, por arriba de la eficiencia. De nada hubiese servido a este país ser eficiente si no lograba su objetivo.

Podemos complementar nuestras definiciones, mencionando lo siguiente: La eficacia es un concepto absoluto, esto significa que no podemos ser medio

eficaces: somos eficaces o no lo somos. Si alcanzamos nuestra meta, somos eficaces; si no la alcanzamos, aunque sea por poco, no somos eficaces. Si nuestra meta era el campeonato y quedamos en segundo lugar, no podemos decir que somos medio eficaces. No, no somos eficaces. Si ganamos el campeonato, somos eficaces.

La eficiencia, en cambio, es un concepto relativo. Se puede ser eficiente en diferentes grados. Podemos ser más eficientes, menos eficientes, medio eficientes, etcétera. Si ganamos el campeonato y lo hicimos contratando grandes estrellas mundiales para lograrlo, seguramente fuimos poco eficientes, aunque fuimos eficaces. Si ganamos el campeonato con jugadores de la propia cantera del equipo, seguramente fuimos eficientes y eficaces.

2.2. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Rodríguez (2013). En su publicación sobre Gestión de Recursos Humanos, indica que la Gestión de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. De igual manera, podemos decir que realizar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales. La Gestión de Recursos Humanos consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura.

La Gestión de Recursos Humanos en una organización representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Administrar Recursos Humanos significa conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca

en la organización.

Comentario: Según la autora indica que la Gestión de Recursos Humanos, es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura. Asimismo permite planear, organizar y desarrollar todo lo que involucre al personal de la empresa, la Gestión de Recursos Humanos busca satisfacer las necesidades del trabajador para que este pueda cumplir un trabajo de manera eficaz y eficiente.

Los objetivos de la Gestión de Recursos Humanos derivan de los objetivos de la organización.

Uno de los objetivos principales que caracteriza a toda empresa, es la elaboración, distribución y comercialización de algún producto, bien o servicio (como una actividad especializada). Semejantes a los objetivos de la organización, la Gerencia de Recursos Humanos debe considerar los objetivos individuales de sus miembros como esencia de su desarrollo personal y corporativo, es decir una mezcla de crecimiento tanto para la empresa como para los empleados.

Los principales objetivos de la Gestión de Recursos Humanos son:

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

La Gestión de Recursos Humanos realiza el manejo integral en diferentes funciones desde el inicio al fin de una relación laboral como son:

- Reclutar y seleccionar el personal con el perfil seleccionado
- Capacitar y entrenar
- Evaluar el desempeño laboral
- Describir las responsabilidades que definen cada puesto en la organización
- Desarrollar programas, talleres, cursos, etc., y cualquier otros programas que vallan acorde al crecimiento y mejoramiento de los discernimientos del personal.
- Promocionar el desarrollo del liderazgo
- Ofrecer asistencia psicológica a los empleados en función de mantener un ambiente armónico entre todos.
- Solucionar conflictos y problemas que se provoquen en el personal
- Informar a los empleados ya sea mediante boletines, reuniones, memorándums o por vía mails, las políticas y procedimientos de recursos humanos.
- Supervisar la administración de los programas de ensayo
- Desarrollar un marco personal basado en competencias
- Avalar la variedad de puestos de trabajo como forma o vía de que una empresa triunfe en los distintos mercados.

Rodríguez (2013), Finaliza su aporte con la reflexión del célebre psicólogo, pedagogo y escritor Bernabé Tierno: “Nuestra actitud ante la vida no debe depender necesariamente del exterior, sino sobre todo de nuestro interior. Los seres humanos encerramos en nuestro interior toda posibilidad de respuesta y la capacidad de obrar, transformar y crear. De nosotros depende permitir que los acontecimientos, o el estado de ánimo influyan en nuestra conducta. Las situaciones no son, por sí mismas, ni positivas ni negativas. Somos nosotros quienes decidimos. ”

2.2.1. Logro de Objetivos

Fuentes (2012), en su publicación *Importancia del Recurso Humano en el logro de los Objetivos y Resultados* indica que la Gestión de los Recursos Humanos se constituye como una pieza clave para el buen funcionamiento de las Organizaciones que deseen continuar siendo competitivas. Su principal dedicación es uno de los grandes activos de la empresa, las personas, y cómo a través de ellas se puedan conseguir los resultados planificados. El proceso está repleto de actividades encaminadas a obtener, coordinar y lograr lo mejor de los recursos humanos de la Organización.

El Propósito clave de la Gestión de RR.HH., siguiendo una definición del The Personnel Standards Lead Body, es "que los gestores hagan posible el enfocar las contribuciones individuales y colectivas de las personas hacia el éxito empresarial, tanto a corto como a largo plazo". Todo ello implica:

- Crear un contexto que permita formar y motivar a la gente que se necesita, bien en el momento actual o como resultado de planes futuros.
- El continuo desarrollo del potencial de las personas y la creación de un clima en el que todos están motivados para cumplir con los objetivos organizacionales.
- Ayudar a la Organización a equilibrar y adaptarse a los diversos objetivos de los principales grupos de interés: accionariado, empleados, clientes, proveedores, organismos públicos y privados y las comunidades en las que la Organización opera. El impulso de mutuos intereses y el fomento del trabajo en equipo dentro y a lo largo de la Organización.

Comentario: Según el autor en su publicación en el Recurso Humano es de vital importancia el logro de los Objetivos y Resultados, lo que significa que es un indicador clave para ayudar a las empresas en lo que respecta la gestión de Recursos Humanos, es un activo indispensable con el que cuenta la empresa para poder hacer generar utilidades en beneficio de ella. El objetivo es motivar, capacitar y también entender las necesidades del personal.

En definitiva, la Gestión de los Recursos Humanos tiene que ver con la gestión de las personas que conforman la Organización y con la forma en la que se mejora la obtención de resultados. Esta debe ser la principal preocupación de los especialistas de este ámbito y de todos los responsables de equipos, aunque los profesionales de Recursos Humanos son los que contribuyen de una forma más destacada a este proceso; esto incluye innovar, prestar asesoramiento y servicio dentro de un contexto determinado.

Las organizaciones pueden ser consideradas como sistemas; por ello, su efectividad en el proceso de transformar inputs en outputs se consigue integrando las diferentes partes del sistema interno para lograr una adaptación con su medio externo.

El contexto interno de una Organización consta de:

- Su sistema social: la forma en la que son organizados los grupos de trabajo y los procesos de interacción que se dan entre ellos.
- Su sistema técnico: la forma en la que el trabajo es organizado y llevado a cabo para producir resultados o servicios a los clientes.

Dicho contexto está siendo, cada vez más, determinado por el uso de las nuevas tecnologías. La tecnología que posee la Organización ejerce una influencia determinante en su contexto interno: la forma en la que el trabajo se organiza, se gestiona y se lleva a cabo. La introducción de nuevas tecnologías puede producir considerables cambios en los sistemas y procesos de una Organización. Se requieren entonces otras habilidades y nuevos métodos de trabajo.

El resultado puede traducirse en un desarrollo de la integración de la Organización y de sus empleados, incluyendo personas formadas en un enfoque multidisciplinar, asegurándose de que poseen un abanico de habilidades que les permiten trabajar de forma flexible en una variedad de tareas, a menudo dentro de un contexto de trabajo en equipo. El contexto externo afecta a las Organizaciones a través de la competencia en los mercados locales, europeos o

globales. Las Organizaciones se ven afectadas también por las tendencias económicas, desarrollos en nuevas tecnologías e intervenciones gubernamentales.

Dicho contexto cambia de forma permanente y puede ser turbulento o incluso caótico y, a menudo, dicha turbulencia condiciona el status interno de la Organización. La competencia global en sistemas de producción maduros y en el sector servicios se ha incrementado a través de las multinacionales y la industrialización del mercado asiático. Ha contribuido a todo esto la facilidad de la tecnología transferible y las reducciones en las barreras arancelarias. Los clientes demandan cada vez más nuevos estándares que se logran a través de la generación de buenas prácticas y modelos de Branding. En definitiva, recientemente la Gestión de RR.HH. está cada vez más enfocada a la implantación y desarrollo de proyectos de Personal Branding y/o de Orientación al Cliente. Antonio Fuentes (2012).

2.2.2. Desempeño Laboral

Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.

Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Principios de la evaluación del desempeño

La **evaluación del desempeño** debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Entre estos principios podríamos destacar las siguientes:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.

- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- Requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

Indicadores estratégicos e indicadores de gestión

Para evaluar el desempeño debemos establecer una serie de indicadores que nos van a servir para analizar y medir factores como el rendimiento, la productividad o cualquier habilidad que definamos como importante en nuestra organización.

Los indicadores pueden ser de dos tipos:

Indicadores estratégicos

Las principales características de un indicador estratégico son:

- Miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas de las empresas.
- Contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.
- Impactan de manera directa en las estrategias y áreas de enfoque de las organizaciones.

Indicadores de gestión

Se considera que un indicador es de gestión cuando:

- Mide el logro de los procesos y actividades y los avances conseguidos.
- Incluye datos sobre actividades y componentes.

Ventajas de la Evaluación del Desempeño

Son muchas las ventajas de una correcta evaluación del desempeño, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.

Mejora el Desempeño: mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.

Políticas de Compensación: la Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante Evaluaciones de Desempeño

Profesional: La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Imprecisión de la Información: El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

Errores en el Diseño de Puesto: El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

Desafíos Externos: En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

Elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño

Todas las evaluaciones del desempeño deben tener unos elementos comunes:

Estándares de desempeño: la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas.

Mediciones del desempeño: Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

- Los prejuicios personales
- Efecto de acontecimientos recientes
- Tendencia a la medición central
- Efecto de halo o aureola
- Interferencia de razones subconscientes.
- Métodos para reducir las distorsiones

Método de Evaluación Basados en el Desempeño Durante El Pasado

Tienen la ventaja de hablar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido.

Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar.

Estos Métodos son:

1. **Escalas de puntuación:** el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.
2. **Lista de verificación:** requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características, el evaluador suele ser el supervisor Inmediato.
3. **Método de selección forzada:** obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.

4. **Método de registro de acontecimientos críticos:** requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado.
5. **Escalas de calificación conductual:** utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.
6. **Método de verificación de campo:** un representante cualificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de RRHH solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.
7. **Métodos de evaluación en grupos:** los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.
8. **Método de categorización:** lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.
9. **Método de distribución forzada:** se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones.
10. **Método de comparación por parejas:** el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.

Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño a Futuro

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Estos Métodos son:

1. **Auto evaluaciones:** llevar a los empleados a efectuar una auto evaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual.
2. **Administración por objetivos:** consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.

3. **Evaluaciones psicológicas:** cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.

Métodos de los centros de evaluación

Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores.

1. **Evaluación por parte de los superiores:** es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.
2. **Autoevaluación:** es la evaluación en la que empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en éste proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos.
3. **Evaluación por parte de los iguales:** Este tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento.
4. **Evaluación por parte de los subordinados:** Es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.
5. **Evaluación por parte de los clientes:** Es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.
6. **Evaluación 360°:** éste método compendia todos los anteriores y si bien su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad dada su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados.
7. **Seguimiento informático:** éste método puede resultar rápido y aparentemente objetivo, ha puesto de manifiesto varios temas cruciales relacionados con la gestión y utilización de los recursos humanos, concretamente en cuanto a la invasión del derecho a la intimidad del empleado.

Errores en las entrevistas

Una vez que se ha realizado la evaluación formal a través del método seleccionado por la empresa y se ha obtenido un resultado, se procede a realizar la entrevista de evaluación y la retroalimentación con el trabajador evaluado, comunicándole los resultados obtenidos.

Como ya hablábamos en una entrada anterior: “La entrevista de evaluación del desempeño”, muchas de las entrevistas de evaluación del desempeño que se realizan no son operativas y no cumplen los objetivos mínimos, esto se puede producir fundamentalmente por los siguientes motivos:

- No haber definido los objetivos previamente
- No existir una relación de confianza entre el evaluado y el entrevistador. No existe ni empatía ni la asertividad necesaria para que se produzca una verdadera comunicación.
- El entrevistador no se ha preparado la entrevista o no se realiza en el momento y sitio adecuado o se realizado con prisas para cumplir el trámite.
- No plantear soluciones. El objetivo último de una evaluación del desempeño es mejorar el rendimiento, por lo que si en la entrevista de evaluación no se dan propuestas o alternativas para mejora, la evaluación habrá caído en saco roto.
- Basarnos en lo negativo. La entrevista de evaluación se debe hablar de los fallos del evaluado del porqué de su bajo rendimiento en su caso, pero también de las fortalezas y puntos fuertes del empleado.

Recomendaciones

Para evitar estos errores, **es recomendable seguir las siguientes pautas:**

- **Preparación de la entrevista:** Estas entrevistas normalmente suelen ser entre el jefe y el subordinado, el jefe debe ser el que dirige y prepare una serie de preguntas teniendo en cuenta los resultados de la evaluación. El lugar de la realización no es aconsejable que se realice en el despacho del jefe es recomendable un espacio neutro o en el espacio del entrevistado porque así se atenúa la sensación fiscalizadora o evaluadora y favorece a la comunicación.

Claro, y sobra decir, que la entrevista debería desarrollarse sin distracciones o interrupciones.

- **Introducción de la entrevista:** El entrevistador durante un espacio corto de tiempo intentará romper el hielo con una conversación cordial y establecerá los objetivos de la entrevista y los temas a tratar; también es aconsejable informarle del tiempo de desarrollo de la entrevista.
- **Desarrollo:** Evaluación del candidato en el que se dialogará sobre cómo se desarrolla el trabajo del evaluado teniendo en cuenta los factores que se han tenido en cuenta en el método de evaluación; factores tales como calidad y cantidad de trabajo, conocimiento del puesto, iniciativa, planificación, relaciones con compañeros, público, supervisores etc.

Nuevas tendencias en evaluación del desempeño

Estas nuevas tendencias se basan en el análisis de datos y la evaluación continua con lo que se reduce el uso de complicados métodos y prevalece una calificación cualitativa de forma directa, sin depender de informes, esto se hace de forma global, toda la empresa, grupal e individual. Estas evaluaciones de carácter más informal, han de ser como una especie de conversación entre los jefes y los empleados. El cambio en las nuevas tendencias, lo explicaba muy bien Alejandra Ferraro, Directora Ejecutiva de RRHH para Accenture Latam: “Anteriormente nos focalizábamos en medir cumplimiento de objetivos, dedicábamos muchas horas en procesos de comparación de pares. Ahora, en cambio, nos enfocamos en el coaching individual, dar feedback a lo largo de todo el año, trabajando sobre las capacidades a desarrollar, sobre los intereses, sobre las fortalezas y sobre encontrar el mejor lugar donde cada colaborador pueda dar lo mejor de sí mismo.”

En estas nuevas tendencias, el centro de la evaluación permanente es la persona, no tanto en la idea de medir como en la de ayudarlos en su mejora continua.

Se trata de estimular una cultura basada en el mérito y el alto desempeño y abrir espacios de feedback, así como alentarlos a la reflexión de sus propósitos de plan de carrera profesional.

La empresa Adobe abolió en el 2012 las puntuaciones de rendimiento, reemplazándolas por reuniones de feedback informales llamadas “*Check ins*”.

Características de las nuevas tendencias

- El coaching adquiere un sentido diferente y de mayor valor, ya que sustituye la evaluación por un diálogo enfocado al desarrollo individual y se replantean los objetivos y el progreso, basándose en las fortalezas, más que corrigiendo las debilidades.
- Prevalcen como elementos más importantes el trabajo en equipo y la colaboración, el aprendizaje, auto-desarrollo y esfuerzo, y la alineación a los valores y cultura de la organización.
- Desaparecen las calificaciones permitiendo a los líderes tomar decisiones y mayor libertad para recompensar. De la misma manera que la autoevaluación adquiere un peso importante, validado por pares o comités.
- Al buscar un feedback permanente se pretende una mejor alineación con las habilidades de cada empleado y el rol hacia las metas.

La transparencia se convierte en un valor fundamental, dando completa visibilidad de las retroalimentaciones y valoraciones, y en los criterios para la toma de decisiones, compensación y recompensas, apoyada en herramientas digitales. Barceló (2017).

2.2.3 Competitividad

Prisilia Margarita Ureña Aquino (2013) en su publicación *El talento humano como ventaja competitiva*, indica que actualmente, la gestión del talento humano es una de las áreas más importantes de la organización, antiguamente la empresa enfocaba más recursos en las áreas de producción y finanzas, pues se entendía que estas eran todo el motor de la empresa, pero se ha entendido la ineludible necesidad de contar con talento humano cada vez más capacitado para poder lograr mejores resultados.

Esto ha causado que las empresas enfoquen esfuerzos mayores en las áreas de gestión del talento humano, creando así cada vez más un capital humano con mayores áreas de especialización y con mayores destrezas personales.

Todas las compañías disponen de recursos tangibles unas en mayor o menos escala que las otras, pero al final estos recursos tangibles pueden ser adquiridos a base de capital y darán los mismos usos y mismos resultados en cada empresa, pero esto no funciona de la misma manera con el talento humano, al tratarse de personas cada una piensa, actúa y toma decisiones de maneras muy particulares. Por esta razón el talento humano es un recurso muy difícil de imitar, dada las características individuales y particularmente propias de cada individuo que forma parte de la organización, es aquí donde radica la ventaja competitiva que puede aportar este recurso a una empresa. Otra cuestión es que los recursos deben cumplir con ciertas especificaciones para generar ventajas competitivas, por ejemplo:

- Ser valiosos: Crear o implementar estrategias que mejoren la eficacia y eficiencia.
- Ser poco comunes: Que no todos los competidores puedan tener un recurso similar
- No imitables: Difícilmente un competidor puede igualarlo
- No sustituible: Por otros recursos o alguno similar

Tras destacar estos puntos no cabe duda que el recurso que más se adapta a estos factores es el recurso humano, por esto es fácil entender como este puede generar una ventaja competitiva para la empresa frente a sus competidores.

En definitiva el talento humano represente el activo más relevante para la organización, sin una buena gestión de este recurso, los demás recursos no tendrían los mismos resultados.

Comentario: Gestión del talento humano es una de las áreas más importantes de la organización, la ventaja competitiva radica en el capital humano que cuenta la empresa para hacer frente a cualquier problema ya que el personal tiene que

estar en constante capacitación para poder tratar de manera adecuada al cliente y así mejorar el flujo de ingreso para la misma, pese a que otras empresas cuentan con recursos tangibles el capital humano es incomparable, por esa razón se debe enfocar en los trabajadores para combatir a la competencia.

CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1. HIPÓTESIS

3.1.1. Hipótesis General

Existe influencia entre la auditoria operativa y la gestión de recursos humanos de VIETTEL Perú SAC Sucursal Tacna, periodo 2016.

3.1.2. Hipótesis Específicas

1. Existe influencia significativa entre la auditoría operativa y el logro de objetivos de Viettel Perú SAC Sucursal Tacna.
2. La auditoría Operativa influye de manera significativa en el desempeño laboral de Viettel Perú SAC Sucursal Tacna.
3. Existe influencia significativa entre la auditoria operativa y la competitividad de Viettel Perú SAC Sucursal Tacna

3.2. VARIABLES

3.2.1. Variable Independiente: Auditoria Operativa =X

Es una revisión y evaluación parcial o total de las operaciones y procedimientos adoptados en una empresa, con la finalidad principal de auxiliar a la dirección a eliminar las deficiencias por medio de la recomendación de medidas correctivas. Comprende además de la financiera, el examen y evaluación de la planeación, organización, dirección y control interno administrativo; de la eficiencia, eficacia y economía con que se han empleado los recursos humanos, materiales y financieros; y de los resultados de las operaciones programadas para saber si se han logrado o no los objetivos propuestos.

3.2.1.1 Indicadores

- X1. Evaluación de procedimientos
- X2. Medidas correctivas
- X3. Eficiencia y eficacia

3.2.1.2 Escala de Medición

Categoría Ordinal

3.2.2. Variable Dependiente: Gestión de Recursos Humanos =Y

Contribuye a que los seres humanos que integran una empresa apoyen al logro de los objetivos. Y es una de las principales funciones de la empresa y es por eso que la manera en que los empresarios pretenden encontrar a los empleados más adecuados para cada puesto y para cada momento, que tengan la formación suficiente para desempeñar las tareas que le son encomendadas y desarrollen su trabajo de manera eficiente para alcanzar los fines de la organización.

3.2.2.1 Indicadores

- Y1. Logro de Objetivos
- Y2. Desempeño Laboral
- Y3. Competitividad

3.2.2.2 Escala de Medición

Categoría Ordinal

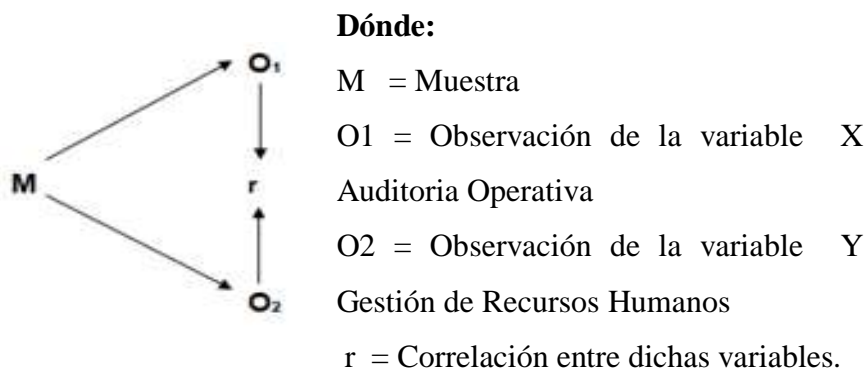
3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente Trabajo se considera como una Investigación aplicada de acuerdo a la clasificación que siguen Ander-Egg y Bunge. Se caracteriza en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos; asimismo es descriptivo, luego explicativa y finalmente correlacionada de acuerdo a la finalidad de la investigación.

3.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Para efectos de la contrastación de la hipótesis, se utilizó el diseño no experimental, correlacional, porque procura verificar la existencia de asociación significativa entre las variables. Responde a los diseños no experimentales porque no recurre a la manipulación de alguna de las variables de estudio, sino que estas se analizan tal y como suceden en la realidad. Responde a los estudios correlacionales ya que procura verificar la existencia de asociación significativa entre las variables. En la presente investigación se empleó el método descriptivo, el mismo que se complementó con el estadístico, (Hernández Sampieri, 2010).

El esquema es el siguiente:



3.5. ÁMBITO DE ESTUDIO

La investigación se desarrolló en la empresa Viettel Perú SAC Sucursal Tacna en el periodo 2016.

3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO

3.6.1 Unidad de Estudio

Para el presente trabajo de investigación se consideró como unidad de estudio la empresa Viettel Perú SAC Sucursal Tacna, periodo 2016.

3.6.2 Población

La población para el presente estudio estuvo conformada por las diferentes áreas involucradas de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 1:

Población

Dependencia	Cantidad de personas
Departamento de Comercialización	18
Departamento Técnico	09
Departamento de Administración y Finanzas	07
Dirección	01
Total	35

Fuente: Viettel Perú SAC, Sucursal Tacna 2016

3.6.3 Muestra

Como muestra se consideró el 100% de la población por ser pequeña.

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.7.1 Técnicas

Encuesta

Es una de las técnicas de recolección más usadas, la encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. (Hernández, 2010).

Las encuestas se realizaron a los servidores de las diferentes áreas involucradas quienes proporcionaron datos sobre la variable independiente: Auditoría Operativa y la variable dependiente: Gestión de Recursos Humanos.

3.7.2 Instrumentos

Cuestionario

Por cada variable se diseñó un conjunto de preguntas de tipo cerrada las cuales se organizaron sistemáticamente en un orden lógico de manera que facilitó la comprensión del entrevistado y la labor del entrevistador.

Las preguntas cerradas contienen alternativas de respuestas que fueron delimitadas, pudiendo seleccionar solo una o categoría de respuesta. Las preguntas cerradas dieron la oportunidad al entrevistado de profundizar sobre los motivos de su comportamiento, estas preguntas se codificaron una vez conocidas las principales tendencias de respuesta de los sujetos a las que se aplicó el instrumento.

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

En el trabajo de campo se efectuó las encuestas, utilizando como instrumento un cuestionario con 22 preguntas, que se efectuó a las diferentes áreas con la finalidad de poder evaluar las variables: variable independiente, auditoría operativa y la variable dependiente, gestión de recursos humanos ; con la finalidad de efectuar un análisis e interpretación de las respuestas obtenidas y poder contrastar las hipótesis posteriormente, a través de un cuestionario de 11 preguntas por cada variable a Viettel Perú SAC sucursal Tacna en el 2016.

4.2. DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para la recolección de datos se hizo previamente la verificación de la validez y la confiabilidad de los ítems (22 preguntas). En el caso de la validez se construyó un instrumento para la realización de la validez de contenido por parte de los expertos, para verificar:

- La claridad del instrumento, si está formulado con el lenguaje apropiado.
- Objetividad, si está expresado en conductas observables.
- Actualidad, adecuado al avance de la ciencia y tecnología.
- Organización, existe una organización lógica.
- Suficiencia, comprende los aspectos en cantidad y calidad.
- Intencionalidad, Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.
- Consistencia, basado en el aspecto teórico científico.
- Coherencia, entre los índices, indicadores y las dimensiones.
- Metodología, la estrategia responde al propósito del diagnóstico.

En el caso de la confiabilidad se usó el método Alfa Cronbach, obteniéndose el valor de 0.843 tal como lo señala el cuadro exportado. El referido valor se

considera aceptable estadísticamente por la tendencia de la aproximación a la unidad.

Fiabilidad

Tabla 2:

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Valido	35	100.0
	Excluido	0	.0
Total		35	100.0

° La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Elaboración propia - SPSS

Tabla 3:

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.843	22

Fuente: Elaboración propia – SPSS

4.3. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.3.1 Auditoria Operativa

Tabla 4

Cuenta con un manual de procedimientos adecuados

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	2.86
Casi nunca	3	8.57
Algunas veces	21	60.00
Casi siempre	8	22.86
Siempre	2	5.71
Total	35	100%

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

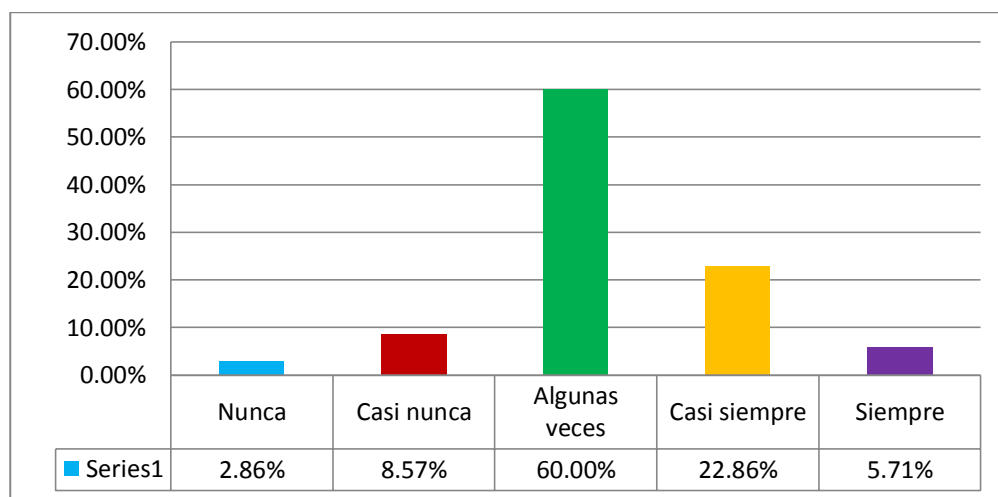


Figura 1: Cuenta con un manual de procedimientos adecuados

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

En lo que se refiere a si considera usted que Cuenta con un manual de procedimientos adecuados; el 60 % indica que algunas veces, el 22.86 % manifiesta que casi siempre, el 8.57 % refiere que casi nunca, el 5.71 % refiere que siempre y el 2.86 % indica que nunca.

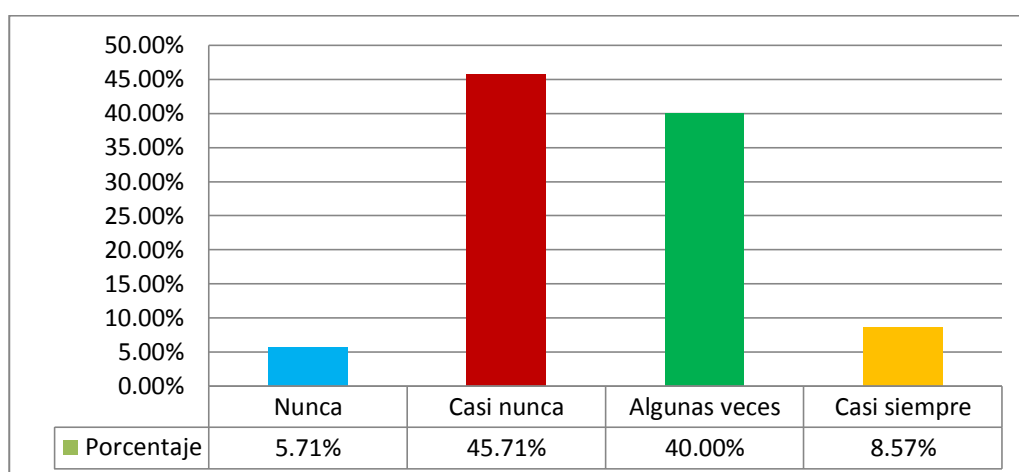
De lo que se entiende que falta contar con un manual de procedimientos integral que permita un adecuado cumplimiento de objetivos y metas de la empresa.

Tabla 5

Directivas internas para el control de operaciones

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	5.71
casi nunca	16	45.71
Algunas veces	14	40.00
Casi siempre	3	8.57
Total	35	100%

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

**Figura 1:** Directivas internas para el control de operaciones

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

En lo que se refiere a si considera que se cuenta con directivas internas para el control de operaciones; el 45.71 % indica que casi nunca, el 40 % manifiesta que algunas veces, el 8.57 % refiere que casi siempre y el 5.71 % indica que nunca.

De lo que se observa que falta incluir en las directivas internas, indicadores y procedimientos para controlar los resultados y la ejecución de las operaciones. (ANEXO 5, Formatos de procedimientos de RRHH no incluyen ninguno de control)

Tabla 6

Criterios uniformes en las estrategias y planes de la empresa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	6	17.14
Algunas veces	24	68.57
Casi siempre	4	11.43
Siempre	1	2.86
Total	35	100%

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

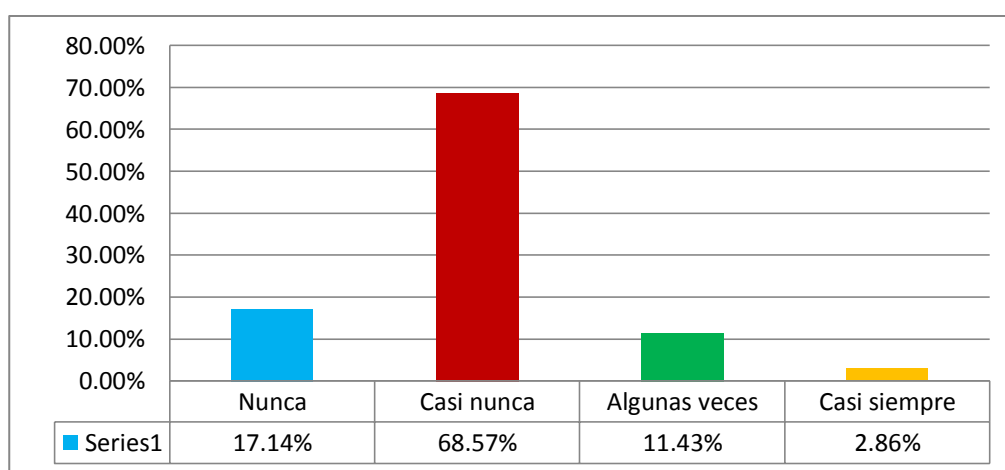


Figura 2: Criterios uniformes en las estrategias y planes de la empresa

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

En la pregunta a si cuenta con criterios uniformes en las estrategias y planes de la empresa; el 68.57 % indica que algunas veces, el 17.14 % manifiesta que casi nunca, el 11.43 % refiere que casi siempre y el 2.86 % indica que siempre.

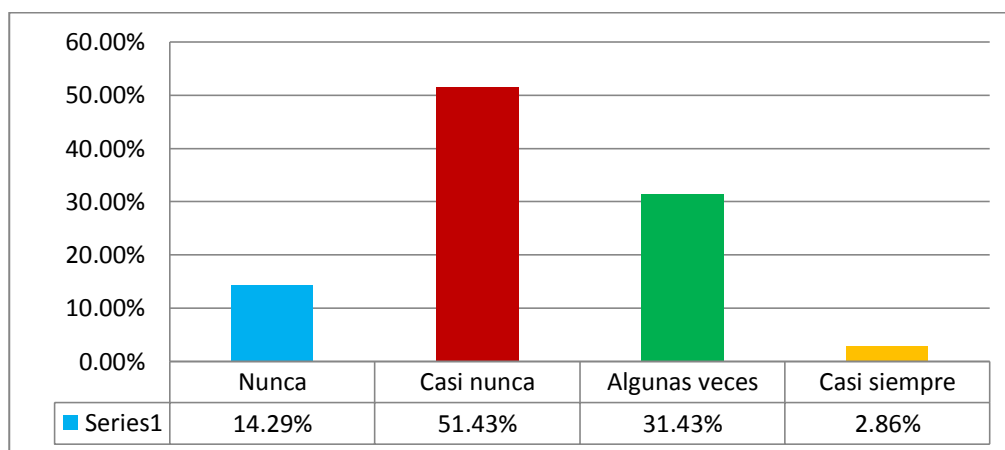
De lo que se puede apreciar que no se cuenta con los criterios uniformes que permitan contar con las estrategias y planes para el desarrollo de la empresa, generalmente debido a la autonomía que tiene cada departamento.

Tabla 7

Correctivos necesarios son de manera oportuna

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	14.29%
Casi nunca	18	51.43%
Algunas veces	11	31.43%
Casi siempre	1	2.86%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

**Figura 3:** Correctivos necesarios son de manera oportuna

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

En lo relacionado a si los correctivos necesarios son de manera oportuna; el 51.43 % indica que casi nunca, el 31.43 % manifiesta que algunas veces, el 14.29 % manifiesta que nunca y el 2.86 % indica que casi siempre.

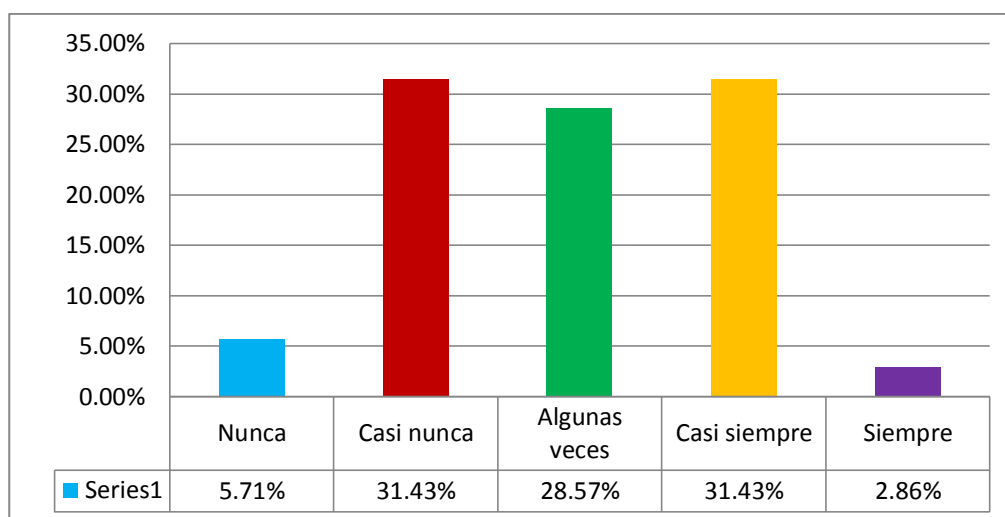
De lo que se entiende que es necesario efectuar la capacitación necesaria al personal a fin de que se puedan efectuar los correctivos de manera oportuna y evitar los errores operativos en la empresa.

Tabla 8

Cultura preventiva y proactiva

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	5.71
Casi nunca	11	31.43
Algunas veces	10	28.57
Casi siempre	11	31.43
Siempre	1	2.86
Total	35	100%

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

**Figura 4:** Cultura preventiva y proactiva

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

En la pregunta efectuada a si se cuenta con una cultura preventiva y proactiva; el 31.43 % indica que casi siempre, el 31.43 % manifiesta que casi nunca, el 28.57 % refiere que algunas veces, el 5.71 % refiere que nunca y el 2.86 % indica que siempre.

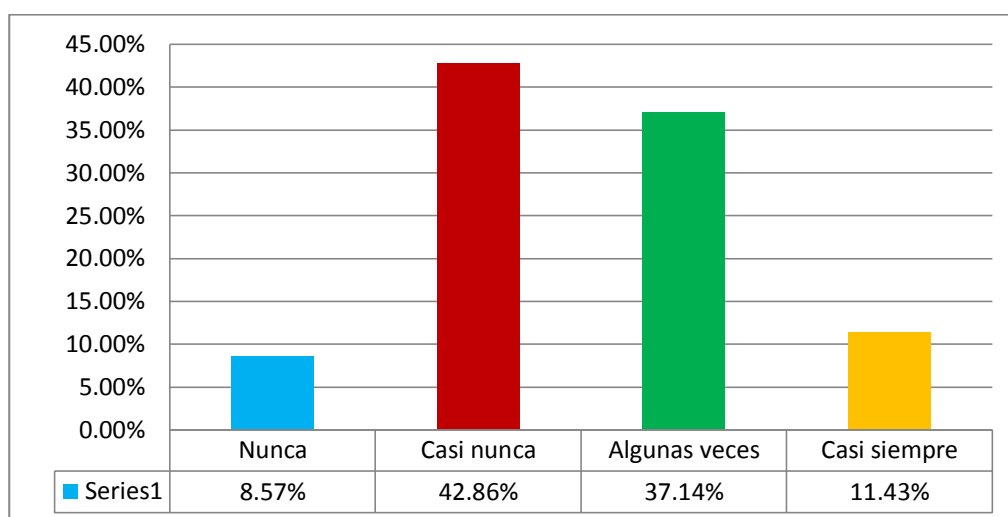
Observándose que no hay una cultura preventiva definida en la empresa y que necesita ser implementada para reducir riesgo de pérdidas.

Tabla 9

Puntos de verificación y control adecuados

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	8.57
Casi nunca	15	42.86
Algunas veces	13	37.14
Casi siempre	4	11.43
Total	35	100%

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

**Figura 5:** Puntos de verificación y control adecuados

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

En lo relacionado a si considera que existen puntos de verificación y control adecuados; el 42.86 % indica que casi nunca, el 37.14 % manifiesta que algunas veces, el 11.43 % refiere que casi siempre y el 8.57 % indica que nunca.

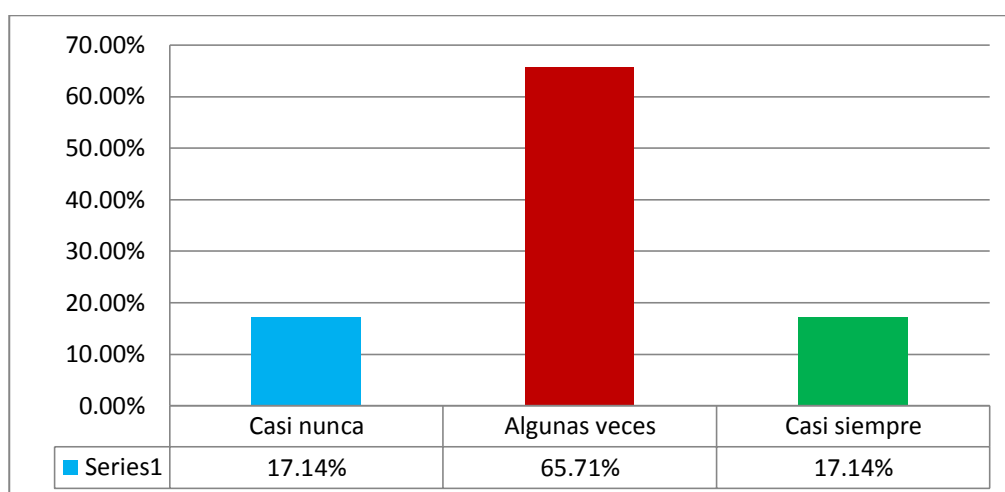
De lo que se entiende que falta mejorar las acciones de verificación y control que permitan un eficiente cumplimiento de objetivos y metas.

Tabla 10

Se desarrollan los procesos adecuadamente

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	6	17.14
Algunas veces	23	65.71
Casi siempre	6	17.14
Total	35	100%

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

**Figura 6:** Se desarrollan los procesos adecuadamente

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

En lo que se refiere a si considera que se desarrollan los procesos adecuadamente; el 65.71 % indica que algunas veces, el 17.14 % manifiesta que casi siempre y el 17.14 % refiere que casi nunca.

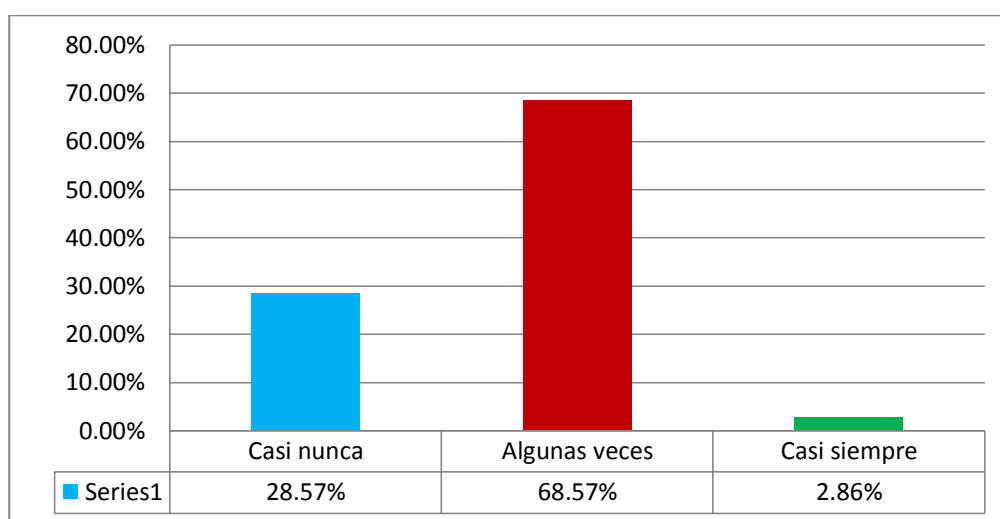
Observándose que falta efectuar mejoras en los diferentes procesos operativos a fin de poder aplicar medidas correctivas oportunamente.

Tabla 11

Cumple con los objetivos de la empresa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	10	28.57
Algunas veces	24	68.57
Casi siempre	1	2.86
Total	35	100%

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

**Figura 7:** Cumple con los objetivos de la empresa

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

En lo relacionado a si considera que se cumple con los objetivos de la empresa; el 68.57 % indica que algunas veces, el 28.57 % manifiesta que casi nunca y el 2.86 % indica que casi siempre.

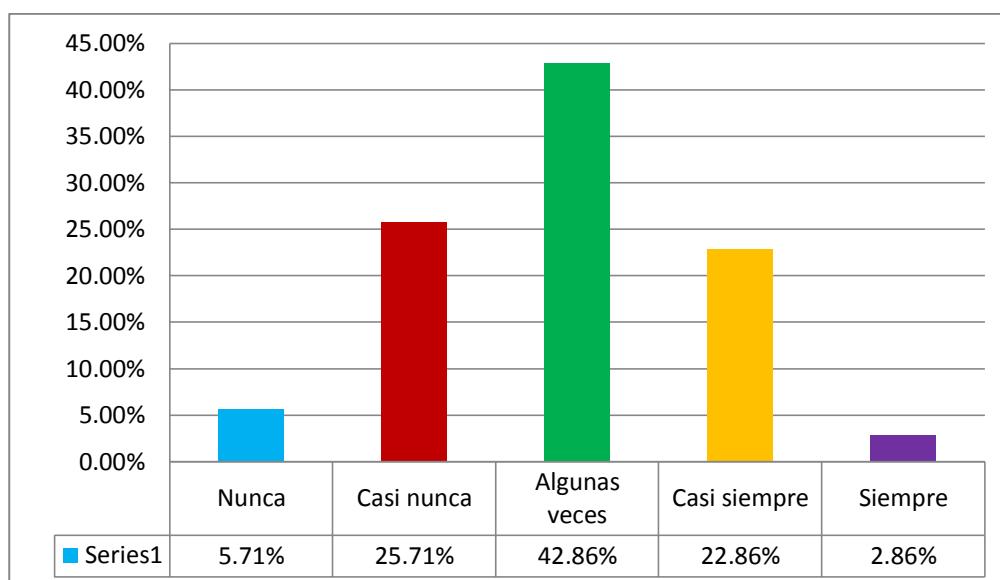
De lo que puede entender que falta mejorar los procedimientos para un adecuado cumplimiento de objetivos y metas.

Tabla 12

Calidad de los productos que ofrece la empresa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	5.71
Casi nunca	9	25.71
Algunas veces	15	42.86
Casi siempre	8	22.86
Siempre	1	2.86
Total	35	100%

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

**Figura 8:** Calidad de los productos que ofrece la empresa

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

En la pregunta a si se está trabajando en la calidad de los productos que ofrece la empresa; el 42.86 % indica que algunas veces, el 25.71 % manifiesta que casi nunca, el 22.86 % refiere que casi siempre, el 5.71 % refiere que nunca y el 2.86% indica que siempre.

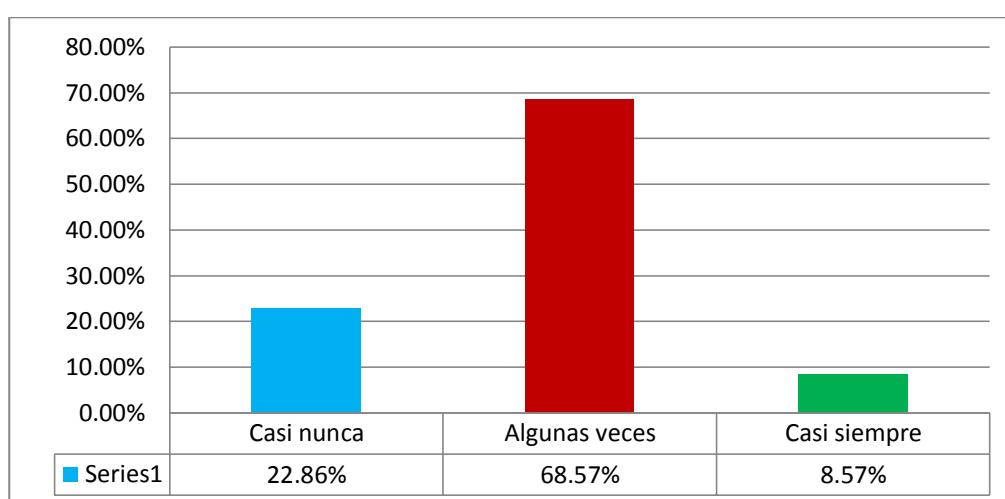
Apreciándose que falta implementar las acciones necesarias para mejorar la calidad de productos que ofrece la empresa.

Tabla 13

Actividades Planificadas de manera eficiente

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	8	22.86
Algunas veces	24	68.57
Casi siempre	3	8.57
Total	35	100%

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

**Figura 9:** Actividades Planificadas de manera eficiente

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

En la pregunta a si se cumple con las actividades planificadas de manera eficiente; el 68.57 % indica que algunas veces, el 22.86 % manifiesta que casi nunca y el 8.57 % refiere que casi siempre.

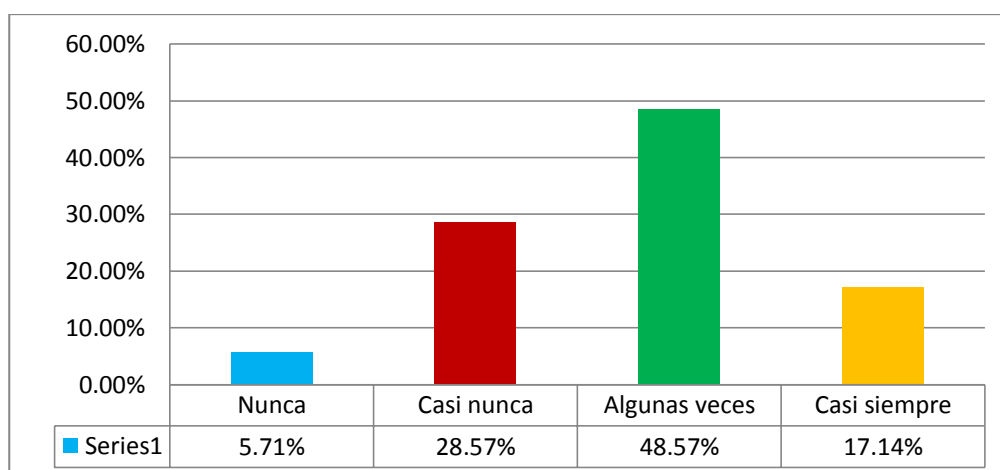
Entendiéndose que falta mejorar los procedimientos que permitan cumplir con las actividades de acuerdo a lo planificado. Debido a la burocracia y centralismo que retrasan la toma de decisiones y la ejecución de acciones.(anexo 8- voffice, es el sistema que se usa para hacer solicitudes a sede principal y generalmente demora entre 5 a 20 días ser aprobado por los directores de sede central)

Tabla 14

Resultados obtenidos de acuerdo a lo presupuestado

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	5.71
Casi nunca	10	28.57
Algunas veces	17	48.57
Casi siempre	6	17.14
Total	35	100%

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

**Figura 10:** Resultados obtenidos de acuerdo a lo presupuestado

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

En lo relacionado a si considera que los resultados obtenidos son de acuerdo a lo presupuestado; el 48.57 % indica que algunas veces, el 28.57 % manifiesta que casi nunca, el 17.14 % refiere que casi siempre y el 5.71 % manifiesta que nunca.

Entendiéndose que falta implementar algunas mejoras que permitan contar con los resultados esperados por la empresa.

4.3.2 Gestión de Recursos Humanos

Tabla 15

Se cumple con las actividades programadas para el ejercicio

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	5.71
Casi nunca	15	42.86
Algunas veces	12	34.29
Casi siempre	6	17.14
Total	35	100%

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

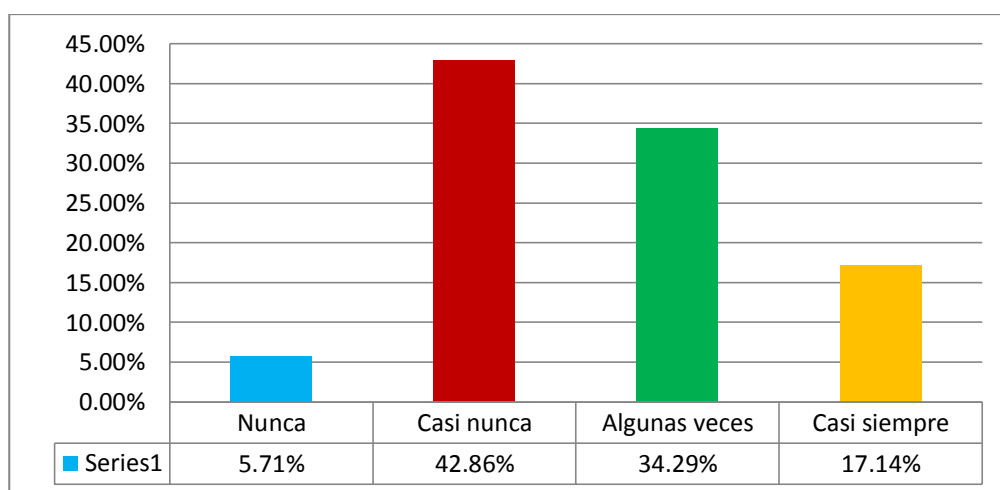


Figura 11: Se cumple con las actividades programadas para el ejercicio

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

En la pregunta a si considera usted que se cumple con las actividades programadas para el ejercicio de manera adecuada; el 42.86 % indica que casi nunca, el 34.29 % manifiesta que algunas veces, el 17.14 % refiere que casi siempre y el 5.71 % indica que nunca.

Entendiéndose que falta capacitar al personal para un mayor rendimiento y obtención de logros esperados. Además de implementar un plan estratégico y que este sea difundido eficientemente.

Tabla 16

El personal cumple con responsabilidad sus funciones

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
nunca	1	2.86
Casi nunca	8	22.86
Algunas veces	16	45.71
Casi siempre	10	28.57
Total	35	100%

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

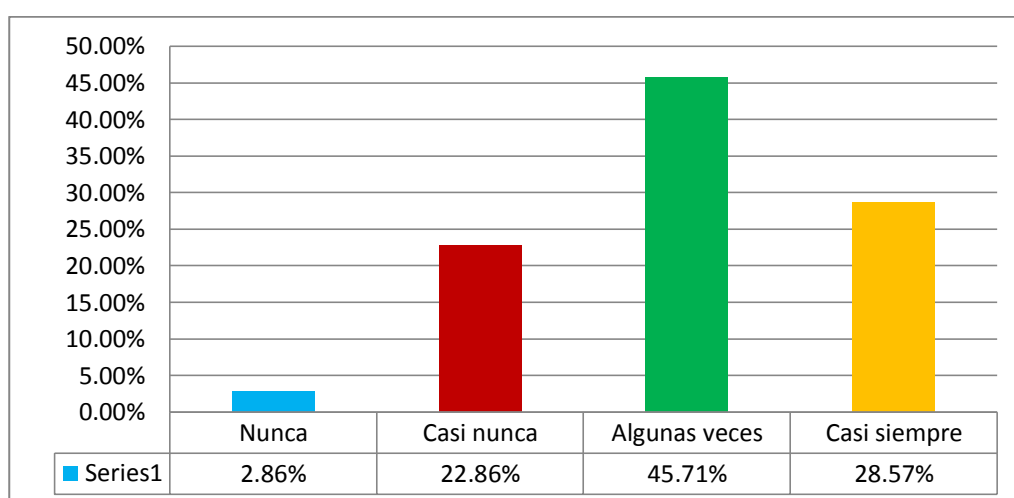


Figura 12: El personal cumple con responsabilidad sus funciones

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

En la pregunta a si considera que el personal cumple con responsabilidad sus funciones; el 45.71 % indica que algunas veces, el 28.57 % manifiesta que casi siempre, el 22.86 % refiere que casi nunca y el 2.86 % indica que nunca.

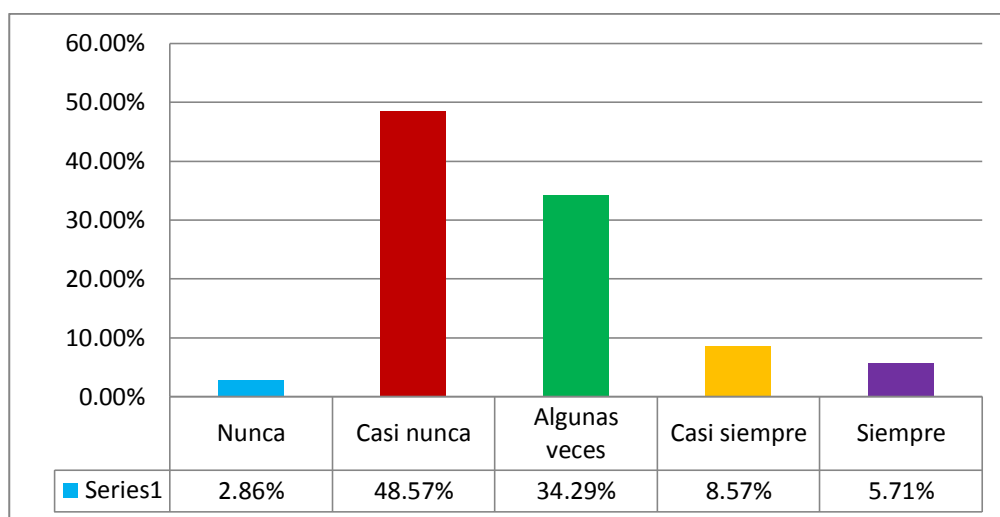
Apreciándose que falta efectuar las charlas al personal que permitan cumplir de manera responsable el cumplimiento de sus funciones, como el uso correcto y mantenimiento de quipos y herramientas brindados por la empresa.(anexo 6 – formato de entrega de epps, no está regulado de acuerdo a la norma y no ha sido firmado correctamente)

Tabla 17

Estrategias de mercado

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	2.86
Casi nunca	17	48.57
Algunas veces	12	34.29
Casi siempre	3	8.57
Siempre	2	5.71
Total	35	100%

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

**Figura 13:** Estrategias de mercado

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

En la pregunta relacionada a si considera que son adecuadas las estrategias de mercado; el 48.57 % indica que casi nunca, el 34.29 % manifiesta que algunas veces, el 8.57 % refiere que casi siempre, el 5.71 % indica que siempre y el 2.86 % indica que nunca.

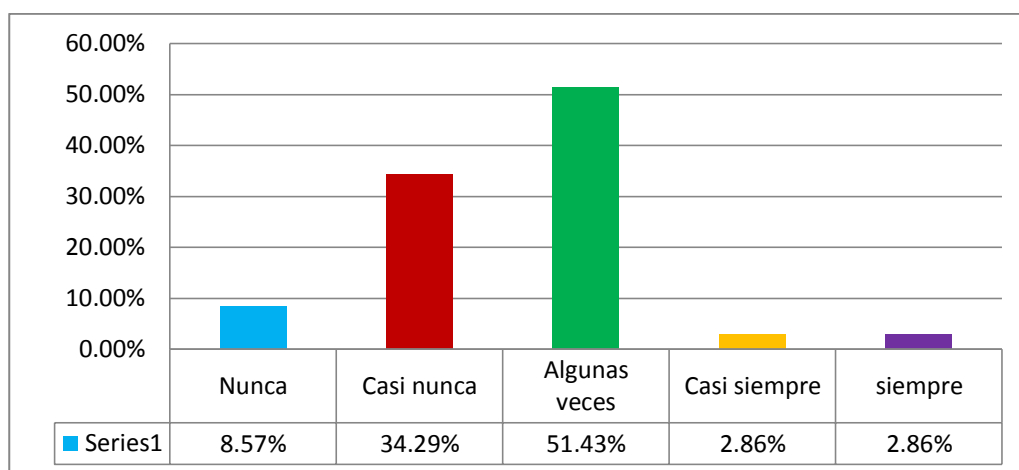
Observándose que falta implementar las estrategias necesarias que permitan ampliar los segmentos de mercado para bitel. a fin de cumplir con las metas y objetivos institucionales.(Anexo 7- Estrategia de Bitel)

Tabla 18

Tareas a ejecutar y trabajo en equipo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	8.57
Casi nunca	12	34.27
Algunas veces	18	51.42
Casi siempre	1	2.87
Siempre	1	2.87
Total	35	100%

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

**Figura 14:** Tareas a ejecutar y trabajo en equipo

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

En lo que se refiere si se coordina las tareas a ejecutar y el trabajo en equipo; el 51.43 % indica que algunas veces, el 34.29 % manifiesta que casi nunca, el 8.57 % refiere que nunca, el 2.86 % manifiesta que casi siempre y el 2.86 % indica que siempre.

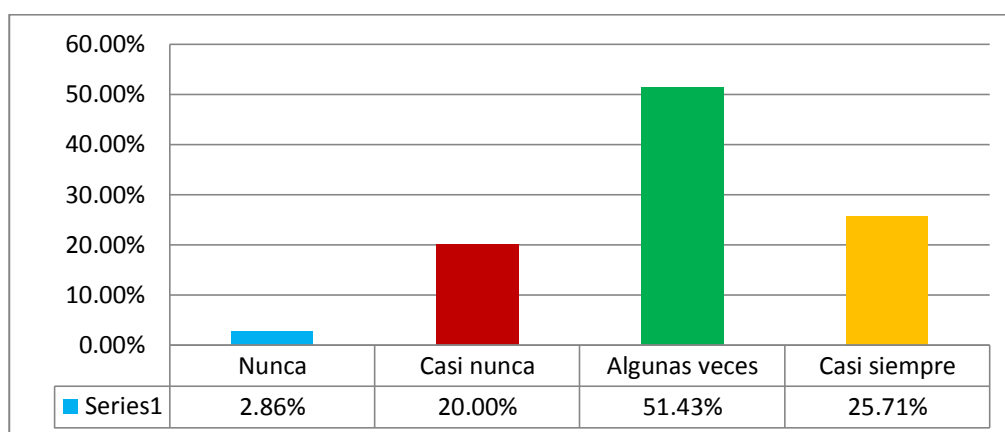
Apresiasiéndose la necesidad de mejorar esta competencia, ya que es importante para coordinar con las diferentes áreas involucradas a fin de poder cumplir con las tareas asignadas eficientemente.

Tabla 19

Cumplimiento con plan de trabajo eficientemente

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	2.86
Casi nunca	7	20.00
Algunas veces	18	51.43
Casi siempre	9	25.71
Total	35	100%

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

**Figura 15:** Cumplimiento con plan de trabajo eficientemente

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

En lo que se refiere a si se cumple con la ejecución del plan de trabajo eficientemente; el 51.43 % indica que algunas veces, el 25.71 % manifiesta que casi siempre, el 20 % refiere que casi nunca y el 2.86 % indica que nunca.

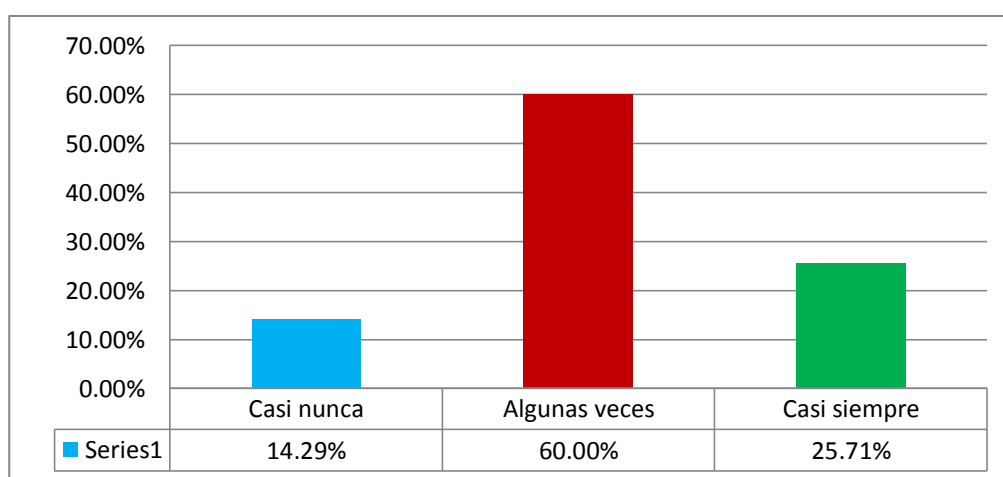
Apreciándose que si se viene cumpliendo con el plan de trabajo, faltando mejorar en algunos aspectos como escasez de herramientas o deficiencias del sistema de información- voffice, que generan deficiencias y retrasos, ya que para aprobar un proceso a realizar o para solicitar efectivo se requiere la firma de todas las áreas involucradas. (Anexo 8, sistema de manejo de solicitudes de Viettel Perú SAC)

Tabla 20

Identificación del personal

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	5	14.29
Algunas veces	21	60.00
Casi siempre	9	25.71
Total	35	100%

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

**Figura 16:** Identificación del personal

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

En la pregunta a si considera que el personal se encuentra identificado con la empresa en el día a día; el 60.00% manifiesta que algunas veces, el 25.71% manifiesta que casi siempre y el 14.29% indica que casi nunca.

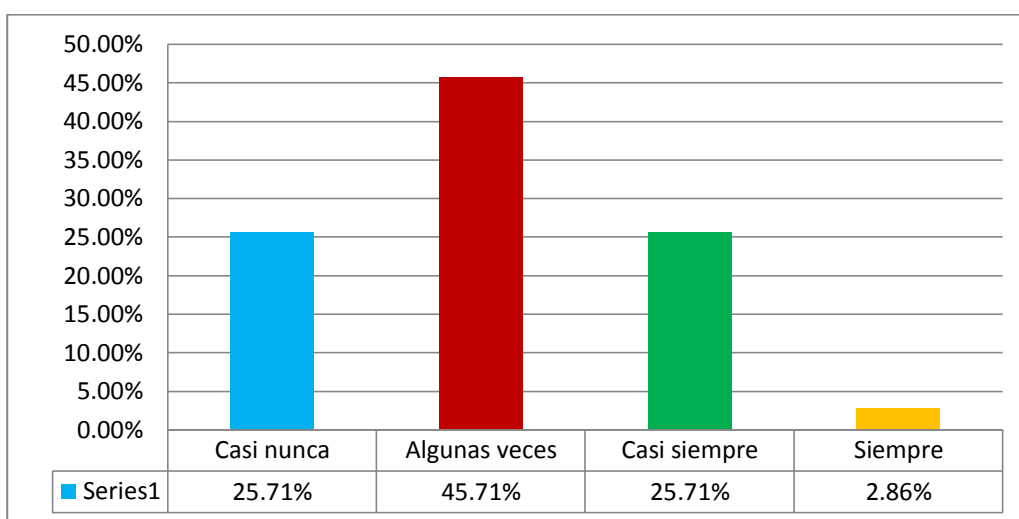
Observándose que la mayoría del personal no se encuentra bien identificado con la misión de la empresa y con el quehacer diario.

Tabla 21

Adecuado ambiente de trabajo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	9	25.71
Algunas veces	16	45.71
Casi siempre	9	25.71
Siempre	1	2.86
Total	35	100%

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

**Figura 17:** Adecuado ambiente de trabajo

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

En la pregunta a si considera que existe un adecuado ambiente de trabajo; el 45.71 % indica que algunas veces, el 25.71 % refiere que casi nunca, el 25.71 % manifiesta que casi siempre y el 2.86 % indica que siempre.

De lo que se puede apreciar que falta implementar actividades de integración al personal de tal manera que puedan interactuar entre sí, mejorar sus relaciones y contar con un buen ambiente de trabajo.

Tabla 22

Los productos que ofrecen son de calidad

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	5.71
Casi nunca	13	37.14
Algunas veces	13	37.14
Casi siempre	7	20.00
Total	35	100%

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

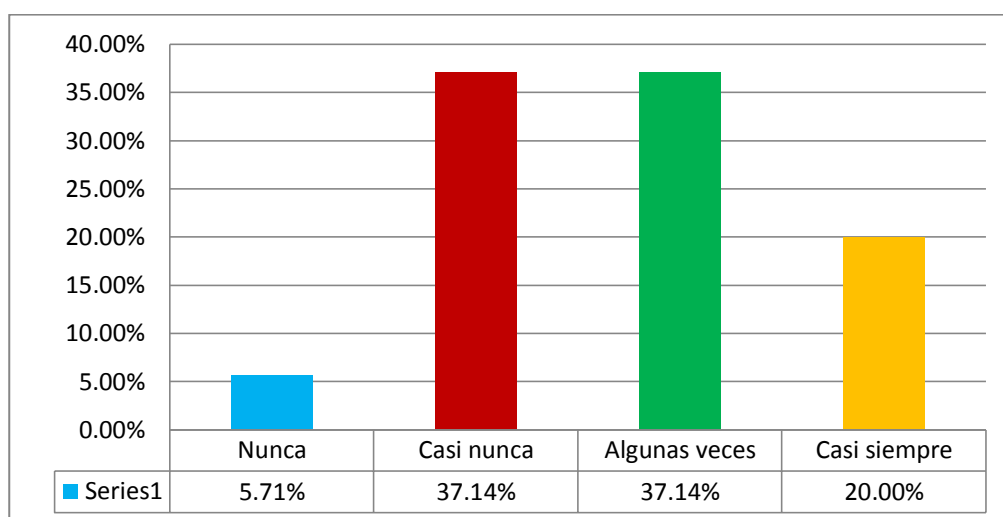


Figura 18: Los productos que ofrecen son de calidad

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

En la pregunta a si considera que los productos que ofrecen son de calidad; el 37.14 % indica que algunas veces, el 37.14 % manifiesta que casi nunca, el 20% refiere que casi siempre y el 5.71 % indica que nunca.

De lo que se puede entender que los productos que ofrece la empresa son de calidad, debiendo efectuar las estrategias de marketing necesarias para una mayor aceptación.(anexo 7)

Tabla 23

Los reclamos se resuelven y atienden con amabilidad y rapidez

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	11.43
Casi nunca	6	17.14
Algunas veces	19	54.29
Casi siempre	6	17.14
Total	35	100%

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

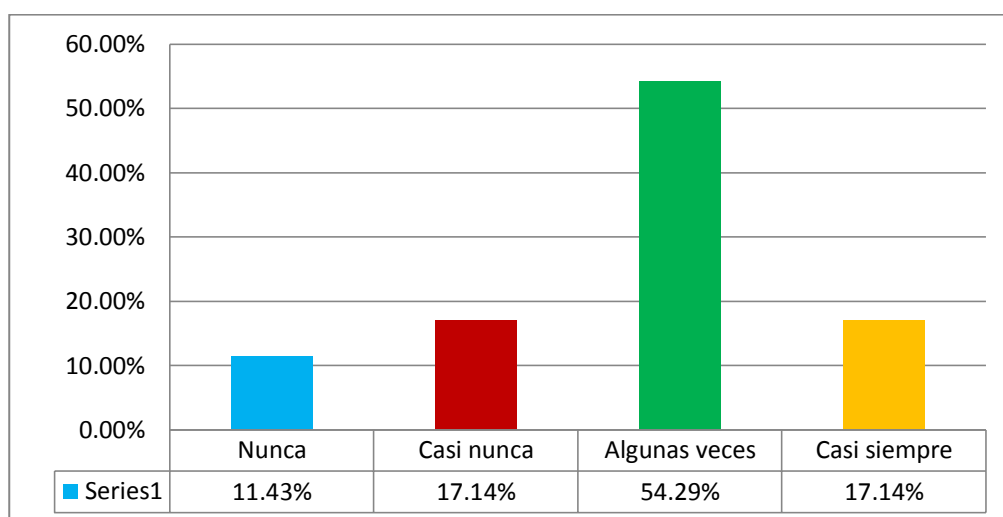


Figura 19: Los reclamos se resuelven y atienden con amabilidad y rapidez

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

En lo relacionado a si considera que los reclamos se resuelven y atienden con amabilidad y rapidez; el 54.29 % indica que algunas veces, el 17.14 % manifiesta que casi siempre, el 17.14 % refiere que casi nunca y el 11.43 % indica que nunca.

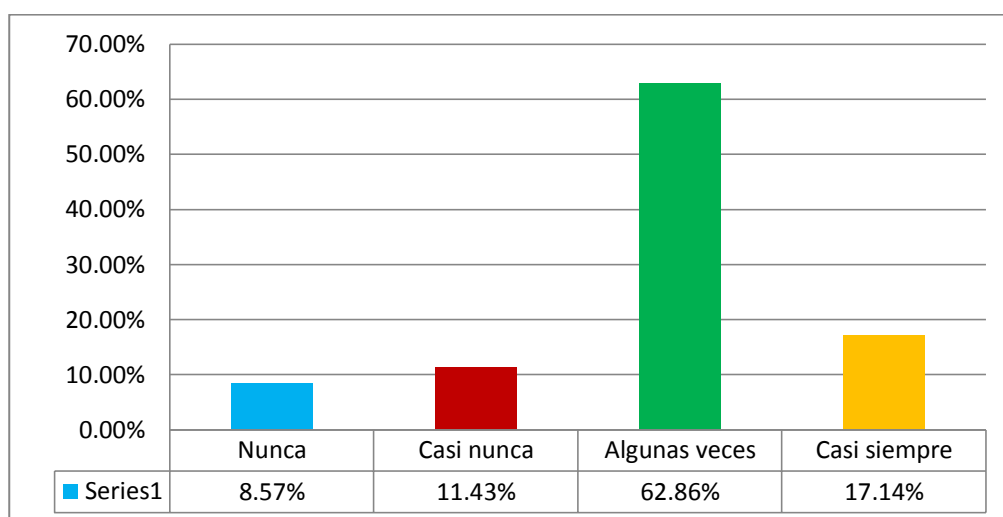
De lo que puede entender que falta capacitar al personal en atención al público y mejorar los procedimientos de reclamos que tiene la empresa, a fin de que se reduzca la cantidad de reclamos atendidos.(anexo 9- multa impuesta por osiptel en el 2016, por 211,000 soles por errores en el procedimiento de atención al cliente)

Tabla 24

Personal está capacitado

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	8.57
Casi nunca	4	11.43
Algunas veces	22	62.86
Casi siempre	6	17.14
Total	35	100%

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

**Figura 20:** Personal está capacitado

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

En lo que se refiere a si considera que el personal cuenta con la capacitación necesaria; el 62.86 % indica que algunas veces, el 17.14 % manifiesta que casi siempre, el 11.43 % refiere que casi nunca y el 8.57 % indica que nunca.

De lo que se puede observar que falta implementar un plan de capacitaciones al personal a fin de mejorar las relaciones interpersonales en la empresa.

Tabla 25

Servicio prestado y productos son competitivos en el mercado

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	6	17.14
Algunas veces	16	45.71
Casi siempre	8	22.86
Siempre	5	14.29
Total	35	100%

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

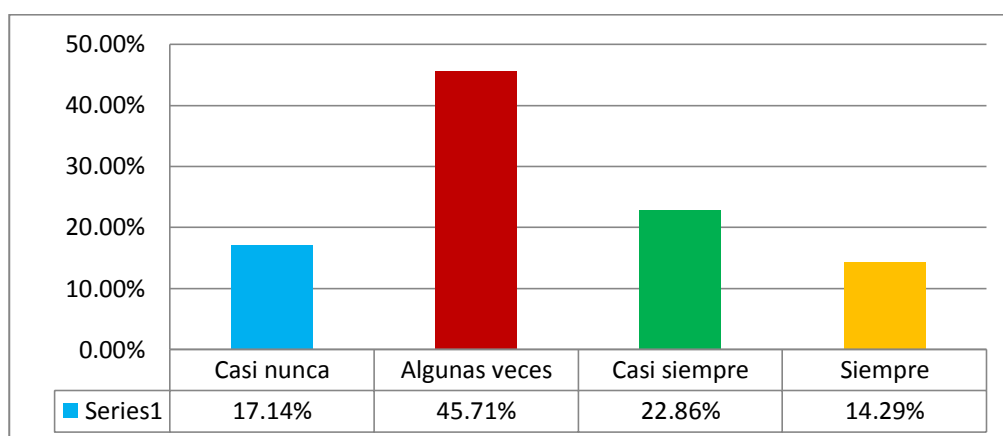


Figura 21: Servicio prestado y productos son competitivos en el mercado

Fuente: Encuesta – Elaboración Propia

En la pregunta a si considera que el servicio prestado y sus productos son competitivos en el mercado; el 45.71 % indica que algunas veces, el 22.86 % indica que casi siempre, el 17.14% manifiesta que casi nunca y el 14.29 % indica que siempre.

Pudiendo apreciar que a pesar de contar con la red más grande del Perú y de los precios bajos, el personal no siente que sean competitivos en el mercado. Esto se basa en el bajo nivel de atención al cliente, y la falta de innovación y tecnología en sus equipos ofrecidos. (anexo7)

4.4. PRUEBA ESTADISTICA

De acuerdo a los resultados estadísticos se tiene que la auditoria operativa influye en la gestión de recursos humanos de Viettel Perú SAC sucursal Tacna en el 2016. Por lo que se necesita aplicar procedimientos que permitan un adecuado cumplimiento y logro de los objetivos y metas de la empresa con eficiencia eficacia y economía; así mismo es necesario la implementación de directivas internas que permitan un adecuado control de las operaciones a cargo de Viettel, debiendo uniformizar criterios que permitan contar con estrategias y planes para el desarrollo de la empresa, siendo necesario e importante efectuar la capacitación al personal a fin de que se puedan efectuar los correctivos de manera oportuna y evitar los errores operativos en la empresa, uniformizar algunos procedimientos que permita una mayor cultura preventiva, así como establecer un plan de incentivos que permita un mejor rendimiento laboral.

4.5. COMPROBACIÓN DE HIPOTESIS

4.5.1 Hipótesis General

Considerando la hipótesis general y las específicas planteadas en el presente trabajo de investigación con respecto a la influencia de la auditoría operativa en la gestión de recursos humanos de Viettel Perú SAC Sucursal Tacna, periodo 2016, en donde los ítems según sus indicaciones fueron tabulados con la aplicación del análisis estadístico a través de encuestas efectuadas y se puede afirmar que existe influencia significativa entre la auditoria operativa y la gestión de recursos humanos de Viettel Perú SAC Sucursal Tacna, periodo 2016.

Planteamiento de Hipótesis

H₀: Hipótesis Nula

No Existe influencia entre la auditoria operativa y la gestión de recursos humanos de Viettel Perú SAC Sucursal Tacna, periodo 2016.

H₁: Hipótesis Alternativa

Existe influencia entre la auditoría operativa y la gestión de recursos humanos de Viettel Perú SAC Sucursal Tacna, periodo 2016.

Nivel de significancia: 0.05

Correlaciones

			Auditoría operativa	Gestión de Recursos Humanos
Rho de Spearman	Auditoría operativa	Coefficiente de correlación	1.000	.310
		Sig. (bilateral)	.	.007
		N	35	35
	Gestión de Recursos Humanos	Coefficiente de correlación	.310	1.000
		Sig. (bilateral)	.007	
		N	35	35

** . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (2 colas).

Conclusión:

Los resultados, dan como resultado que el valor $-p$ (0.007) es menor que el nivel de significancia (0.05), por lo que se rechaza la hipótesis nula H_0 , y se concluye con un nivel de confianza del 95% que existe influencia entre la auditoría operativa y la gestión de recursos humanos de Viettel Perú SAC Sucursal Tacna, periodo 2016.

4.5.2 Hipótesis Específicas**a) Primera hipótesis específica****Planteamiento de la Hipótesis****H₀: Hipótesis Nula**

No Existe influencia significativa entre la auditoría operativa y el logro de objetivos de Viettel Perú SAC Sucursal Tacna.

H₁: Hipótesis Alterna

Existe influencia significativa entre la auditoría operativa y el logro de objetivos de Viettel Perú SAC Sucursal Tacna.

Nivel de significancia: 0.05

Correlaciones

			Auditoría operativa	Logro de objetivos
Rho de Spearman	Auditoría operativa	Coefficiente de correlación	1.000	.534**
		Sig. (bilateral)	.	.001
		N	35	35
	Logro de objetivos	Coefficiente de correlación	.534**	1.000
		Sig. (bilateral)	.001	.
		N	35	35

** . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (2 colas).

Conclusión:

Los resultados, dan como resultado que el valor – p (0.001) es menor que el nivel de significancia (0.05), por lo que se rechaza la hipótesis nula H₀, y se concluye con un nivel de confianza del 95% que existe influencia significativa entre la auditoría operativa y el logro de objetivos de Viettel Perú SAC Sucursal Tacna.

b) Segunda hipótesis Específica**Planteamiento del Hipótesis****H₀: Hipótesis Nula**

La auditoría Operativa no influye de manera significativa en el desempeño laboral de Viettel Perú SAC Sucursal Tacna.

H₁: Hipótesis Alterna

La auditoría Operativa influye de manera significativa en el desempeño laboral de Viettel Perú SAC Sucursal Tacna.

Nivel de significancia: 0.05

Correlaciones

			Auditoría operativa	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Auditoría operativa	Coefficiente de correlación	1.000	.427*
		Sig. (bilateral)	.	.010
		N	35	35
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	.427*	1.000
		Sig. (bilateral)	.010	.
		N	35	35

*. La correlación es significativa en el nivel 0.05 (2 colas).

Conclusión

Los resultados, dan como resultado que el valor – p (0.010) es menor que el nivel de significancia (0.05), por lo que se procede a rechazar la hipótesis nula H₀, y se concluye con un nivel de confianza del 95% que la auditoría operativa influye de manera significativa en el desempeño laboral de Viettel Perú SAC Sucursal Tacna.

c) Tercera hipótesis Específica**Planteamiento del Hipótesis****H₀: Hipótesis Nula**

No Existe influencia significativa entre la auditoria operativa y la competitividad de Viettel Perú SAC Sucursal Tacna.

H1: Hipótesis Alternativa

Existe influencia significativa entre la auditoría operativa y la competitividad de Viettel Perú SAC Sucursal Tacna.

Nivel de significancia: 0.05

Correlaciones

		Auditoría operativa	Competitividad
Rho de Spearman	Auditoría operativa	1.000	.415*
	Coefficiente de correlación	.	.013
	Sig. (bilateral)	35	35
<hr/>			
Competitividad	Coefficiente de correlación	.415*	1.000
	Sig. (bilateral)	.013	.
	N	35	35

*. La correlación es significativa en el nivel 0.05 (2 colas).

Conclusión

Los resultados, dan como resultado que el valor – p (0.013) es menor que el nivel de significancia (0.05), por lo que se procede a rechazar la hipótesis nula H_0 , y se concluye con un nivel de confianza del 95% que existe influencia significativa entre la auditoría operativa y la competitividad de Viettel Perú SAC Sucursal Tacna.

4.6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Del análisis realizado se puede comprobar, a lo largo de este estudio y teniendo en cuenta las figuras anteriores finalmente podemos concluir que efectivamente la auditoría operativa influye significativamente en la gestión de recursos humanos de VIETTEL Perú SAC sucursal Tacna, periodo 2016; así mismo la evaluación de procedimientos, medidas correctivas, la efectividad en la auditoría operativa influyen de manera significativa en la Gestión de Recursos Humanos. En lo que se refiere a si considera que se cuenta con directivas internas para el control de operaciones; el 45.71 % indica que casi nunca, el 40 % manifiesta que algunas veces, el 8.57 % refiere que casi siempre y el 5.71 % indica que nunca; observándose que falta implementar las directivas necesarias que incluyan un adecuado control de las operaciones a cargo de Viettel Perú SAC; en lo relacionado a si los correctivos necesarios son de manera oportuna; el 51.43 % indica que algunas veces, el 31.43 % manifiesta que casi nunca, el 14.29 % manifiesta que casi siempre y el 2.86 % indica que nunca; de lo que se entiende que es necesario efectuar la capacitación necesaria al personal a fin de que se puedan efectuar los correctivos de manera oportuna y evitar los errores operativos en la empresa; en la pregunta a si se cumple con las actividades planificadas de manera eficiente; el 68.57 % indica que algunas veces, el 22.86 % manifiesta que casi nunca y el 8.57 % refiere que casi siempre, de lo que se aprecia que falta mejorar los procedimientos que permitan cumplir con las actividades de mejor manera y brindarle al personal las herramientas correctas para hacerlo. Y respecto a si consideran que sus servicios y productos son competitivos en el mercado; el 45.71 % indica que algunas veces, el 22.86 % indica que casi siempre, el 17.14% manifiesta que casi nunca y el 14.29 % indica que siempre; pudiendo apreciar que a pesar de contar con la red más grande del Perú y de los precios bajos, el personal no siente que sean competitivos en el mercado. Esto se basa en el bajo nivel de atención al cliente, y la falta de innovación y tecnología en sus equipos ofrecidos.

Así mismo **Calderón D. y Moposa E. (2015)**, en su tesis titulada: *Auditoría operativa al departamento de Talento Humano a la Cia. Vielarec CIA Ltda. En el año 2014*, en la que concluye que en el ambiente de control se encontró como principales debilidades que no se planificaron adecuadamente los indicadores del departamento de talento humano, afectando con ello el nivel de cumplimiento de las políticas documentales exclusivas y los objetivos de este departamento. El trabajo de investigación planteado por Calderón D. y Moposa E. (2015), tiene afinidad con la tesis titulada: “Influencia de la auditoría operativa en la gestión de recursos humanos de VIETTEL Perú SAC sucursal Tacna, periodo 2016”

También **Saavedra M. (2014)**, en su tesis titulada: *Auditoría de gestión en el área de recursos humanos de la municipalidad distrital Norte Chico del Dpto. Lambayeque en el período 2011 y propuesta de un sistema de mejor gestión*, en la que concluye que después de haber aplicado la auditoría de gestión al área de recursos humanos de la municipalidad distrital Norte Chico en el periodo 2011, el cual nos ha permitido decidir sobre el sistema más idóneo para optimizar la administración del personal.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

5.1. CONCLUSIONES

Primera:

La auditoría operativa influye en la gestión de recursos humanos de Viettel Perú SAC Sucursal Tacna, periodo 2016, asimismo se observa ciertas deficiencias en el manual de procedimientos que no permiten un adecuado cumplimiento y logro de los objetivos y metas; como también falta implementar en las directivas internas, indicadores de control de las operaciones a cargo de Viettel Perú SAC.

Segunda:

La auditoría operativa influye en el logro de objetivos y metas de Viettel Perú SAC Sucursal Tacna periodo 2016, apreciándose que no se cuenta con los criterios uniformes adecuados en estrategias y planes para el desarrollo de la empresa, siendo necesario e importante efectuar la capacitación al personal a fin de que se puedan efectuar los correctivos de manera oportuna y evitar los errores operativos en la empresa

Tercera:

La auditoría Operativa influye en el desempeño laboral de Viettel Perú SAC Sucursal Tacna periodo 2016, requiriendo mejorar y uniformizar algunos procedimientos que permita una mayor cultura preventiva por parte de los trabajadores de la empresa, así mismo no se cuenta con un plan de incentivos que permita un mejor rendimiento laboral.

Cuarta:

La auditoría Operativa influye en la competitividad de Viettel Perú SAC Sucursal Tacna periodo 2016, observándose que no cuenta con los lineamientos y procedimientos necesarios que contribuyan a mejorar la calidad del servicio.

5.2. SUGERENCIAS

Primera:

A través de la administración se deberá implementar un manual de procedimientos y políticas que permita un adecuado cumplimiento y logro de los objetivos y metas e implementar nuevas directivas internas que incluyan indicadores de control necesarias para un adecuado control de las operaciones a cargo de Viettel Perú SAC.

Segunda:

Se deberá implementar a través de la dirección los criterios necesarios que permitan contar con las estrategias y planes para el desarrollo de la empresa, realizando la capacitación al personal a fin de que se puedan medir los resultados y efectuar las correcciones respectivas de manera oportuna.

Tercera:

En coordinación con administración y recursos humanos se debería implementar los procedimientos que permitan mejorar la cultura preventiva por parte de los trabajadores de la empresa, así mismo realizar capacitaciones al personal para un mejor rendimiento laboral.

Cuarta:

A través de la Administración se debería implementar los procedimientos y lineamientos necesarios que permitan mejorar la calidad del servicio, con charlas de capacitación y/o seguimientos constantes al desarrollo de las actividades del personal, para el logro de una mayor competitividad y crecimiento en el mercado.

Quinta:

Finalmente se sugiere la implementación de un órgano de control interno, que permita evaluar y controlar todos los procedimientos y operaciones de la empresa, que pueda hacer visitas inspectivas periódicamente que permita reducir

riesgos y faltas a la normativa sociolaboral y regulaciones de osiptel. Así mismo, se sugiere iniciar este proyecto con la aplicación de una auditoría externa que sirva de base para la implementación del nuevo órgano de control interno.

5.3. PROPUESTA

5.3.1 PROPUESTA PARA MEJORAR LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL EN LA EMPRESA VIETTEL PERÚ SAC

I. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

Viettel Perú SAC empresa prestadora de servicios de telefonía móvil e internet móvil en 3G y 4G, según información de la propia Bitel, actualmente el 4G llega a 500 centros poblados con 1.750 bases desplegadas en las principales capitales de provincia en todo el Perú, Así mismo cuenta con una fuerza laboral superior a los 1000 trabajadores divididos entre sus 24 sucursales y la sede central en Lima.

II. DEBILIDAD DETECTADA

Al realizar las encuestas tanto a trabajadores entre Jefes de áreas de Viettel Perú SAC, se han podido detectar varias debilidades en la entidad, tales como:

- Falta de capacitaciones para un buen desempeño en el puesto de trabajo.
- Reforzar las capacidades de trabajo en equipo en los colaboradores,
- Falta implementar un Manual de Organización y Funciones.
- Falta de empatía y capacitación con respecto al trato al cliente.
- Falta aplicación de control interno de los procedimientos operativos.

III. JUSTIFICACIÓN

Según Pérez J (2012), las competencias laborales son el conjunto identificable y evaluable de aptitudes (conocimiento, habilidades, capacidades, destrezas, etc.) y actitudes (motivaciones, creencias, valores, conductas, etc.) que le permiten a la persona un desempeño exitoso. Con esta

definición del concepto, la organización puede definir cómo quiere que sean sus empleados, qué aptitudes y actitudes son las deseables e incluso ponderar cuales son las más importantes, según el tipo de labor que realizarán. Así queda claro que estas valoraciones, serán diferenciadas según el área de labor o el puesto. Para poder llevar a cabo una medición eficaz de las competencias, se necesita de un instrumento que facilite ese proceso, para lo cual se propone el uso de la Matemática Borrosa.

IV. ANTECEDENTES

Las competencias del personal no radica en sus recursos materiales que posee, más bien radica en el nivel de capacitación, formación y gestión de sus recursos humanos, demostrando competencias laborales, valores y desarrollo personal y social valiosos, que puedan aportar al crecimiento de la empresa.

V. OBJETIVO GENERAL

- Desarrollar un programa de capacitación para los colaboradores que les brinde una adecuada formación y preparación, permitiéndoles un control de su aprendizaje ya la vez puedan optimizar los niveles de eficiencia y eficacia de la empresa Viettel Perú SAC; asimismo, también se invitará al personal directivo de la empresa para que puedan orientar los temas de la capacitación y dar sus distintos puntos de vista.

VI. OBJETIVO ESPECIFICO

- Proporcionar orientación e información con respecto a los objetivos de la empresa, su organización, funcionamiento y políticas.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- Actualizar conocimientos requeridos en áreas especializadas de

actividad.

- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

VII. CAPACITACIÓN

Fines de la capacitación:

- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.
- Proveer a los trabajadores de herramientas interactivas que les permita enfrentar situaciones en el día a día.
- Generar conciencia y cultura de prevención.

VIII. ALCANCE

La presente propuesta de un plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que labora en cada sucursal de Viettel Perú SAC.

IX. RESPONSABILIDAD

9.1 De los jefes de área de VIETTEL PERÚ SAC

- Aprobar la propuesta de capacitación.
- Promover la participación de los colaboradores.

XI. ESTRATEGIAS DE TRABAJO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente.
- Presentación de casos casuísticos de cada área.
- Realizar talleres de integración.
- Metodología de exposición – diálogo.

XII. TEMARIO DE CAPACITACIÓN

- Planeamiento estratégico
- Relaciones interpersonales
- Competencias: trabajo en equipo y competitividad
- Cultura de prevención
- Indicadores de control de procesos
- Identificación de Riesgos
- Nuevas directivas internas
- Organización de funciones.

XIII. MATERIALES Y EQUIPOS

ITEM	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	Nº DE UNIDADES
1.1.	Cañon Proyector	Unidad	1
1.2.	Lap top.	Unidad	1
1.3.	Micrófono	Unidad	1
1.4.	Material impreso	Unidad	140

Nota: Equipos de Viettel Perú SAC

XIV. EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Luego de culminado el programa, inmediatamente se evaluarán los siguientes aspectos:

1. La reacción del grupo y de cada participante en cuanto a actitudes.
2. El conocimiento adquirido, es decir, qué aprendió y en qué grado.
3. La conducta, es decir, qué comportamientos se modificaron.
4. Los resultados específicos posteriores al curso.

Además por ser algunos de los temas a capacitar de carácter formativo, estos deben evaluarse periódicamente y darle seguimiento para poder alcanzar los objetivos propuestos al inicio.

5.3.2 PROPUESTA DE APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA VIETTEL PERÚ SAC

I. Introducción

La presente guía presenta 15 indicadores de gestión de recursos humanos, que servirán para que Viettel Perú SAC, pueda medir su desempeño en lo que se refiere a gestionar los resultados del área de recursos humanos con el fin de alcanzar los objetivos y metas de la empresa, así como la fidelización del personal e identificación con la empresa.

II. Matriz

ÁREA CRÍTICA	INDICADOR	OBJETIVO	MEDICIÓN	% esperado	FRECUENCIA
REMUNERACIÓN	1.- PORCENTAJE DE SALARIOS FUERA DEL MERCADO	informar la capacidad de atraer y retener el talento	Promedio Salario actual según puesto y ubicación/ prom. Salario mercado	75%	anual
	2.- PORCENTAJE DE SALARIOS QUE NO CUMPLEN CRITERIOS DE EQUIDAD INTERNA	Reducir brecha salarial entre trabajadores del mismo rango	salario mínimo cada rango/salario máximo del mismo rango	90%	anual
	3.- RESULTADOS DE ENCUESTAS DE SALIDA	Recoger opiniones que abandonan la organización para mejorar la retención de talento.	cantidad encuestas con resultados negativos/total encuestas de salida	0%	mensual

COMPROMISO, MOTIVACIÓN Y CLIMA LABORAL	4.- SUGERENCIAS REALIZADAS POR LOS EMPLEADOS	refleja la cultura de la empresa y su estado de salud en referencia a la innovación	n° de sugerencias de los empleados/ cantidad de empleados	100%	trimestral/ semestral
	5.- Índice de compromiso del empleado	reconocer el grado de identificación de los empleados con la visión /misión de la empresa, además permite hallar las causas que determinan la situación actual	n° trabajadores que cumplen los objetivos y metas/total trabajadores	100%	mensual
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO	6.- Porcentaje de trabajadores que creen que los ascensos se basan en el merito	aumentar la percepción de que las promociones internas están basadas en los méritos propios	trabajadores que creen que las promociones se basan en méritos propios/total trabajadores	100%	mensual
	7.- Tasa de empleados que creen tener apoyo para lograr sus objetivos	detectar problemas estructurales y evaluar la necesidad de invertir en formación	empleados que creen tener apoyo/total empleados	100%	mensual
	8.--Porcentaje de mejora de los programas de formación en los resultados	medir la efectividad de los programas de capacitación según su nivel de impacto en los objetivos	n° capacitaciones efectivas/total capacitaciones	100%	mensual
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	9.- COSTE POR CONTRATACIÓN	Evaluar la conveniencia de externalizar nuestros procesos de selección	todos los costes internos de reclutamiento /costo promedio o presupuestado	100%	mensual

	10.- CALIDAD DE NUEVAS CONTRATACIONES	Representa el valor de nuevos empleados. Se deben definir características que representan calidad: experiencia, capacitaciones externas, formación profesional, competencias, perfil psicológico.	n° de características que representan calidad/ total de características que representan calidad	100%	Mensual
	11.- TIEMPO POR CONTRATACIÓN	identificar cuellos de botella en los procesos de selección de personal	Días transcurridos/ tiempo promedio.	100% a menos	Mensual
AUSENTISMO	12.- INDICE GENERAL DE AUSENTISMO	identificar el aumento o disminución de faltas	total días de ausentismo/total de días x cantidad de trabajadores	3% a menos	Mensual
	13.- POR VISITAS MEDICAS	identificar el aumento de incidencias o accidentes de trabajo o posibles condiciones de trabajo no favorables para el personal	total días por visitas medica/total días laborables x cant. De trabajadores	3% a menos	Mensual
LEGAL	14.- MULTAS LABORALES	Identificar el costo total de infracciones laborales	costo total de multas y gastos administrativos/utilidades de la empresa	1% a menos	Anual
	15.- SINDICATO	conocer aumento o disminución de conflictos con el sindicato	n° pliego de reclamos x año	1 a menos	anual

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez J. (2010, agosto). *La Auditoría Operativa: un Instrumento para la mejora de los Procesos y Procedimientos*, Actualidad Gubernamental. Recuperado de: <http://aempresarial.com/servicios/revista/>
- Barceló Juan Carlos (2017) *Nuevas tendencias en evaluación de desempeño*. Recuperado de: <https://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/nuevas-tendencias-en-evaluacion-del-desempeno/>
- Calderón D. y Moposa E. (2015), en su tesis para optar el grado de Ingeniería en Contabilidad y auditoría, de la universidad Politécnica Salesiana Sucursal Guayaquil, Titulada: *Auditoria operativa al departamento de Talento Humano a la Cia. Vielarec CIA Ltda. En el año 2014*
- Chapman William L.(1965) *Procedimientos de auditoría*, Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal, Buenos Aires.
- Deming W. Edward .*Calidad, Productividad y Competitividad*. La salida de la crisis 1989 Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Del Pozo Flórez, José Ángel (2012). *Competencias profesionales: herramientas de evaluación*. Narcea Ediciones pag.24
- Gutiérrez R. (2007), en su tesis para optar el grado académico de Magíster en Servicios de Salud, Universidad Nacional Mayor de San Marcos facultad de Medicina Humana Unidad de Postgrado, titulada: *Auditoría de la administración de recursos humanos en el Hospital Regional de Ayacucho*.

- Fuentes Antonio (2012), *Importancia del recurso humano en el logro de objetivos y resultad*. Recuperado de:
<http://desarrollopersonalyprofesional.weebly.com/blog/importancia-del-recurso-humano-en-el-logro-de-los-objetivos-y-resultados2>
- Martínez V. (2015) *Evaluación de los procesos en una auditoría de información financiera*, Auditool. Recuperado de: <https://www.auditool.org>
- Miriam Vásquez Quiroz (2006), en su tesis de la universidad técnica de Oruro facultad de ciencias económicas financieras y administrativas carrera de contaduría pública, titulada: *Auditoria Operativa de recursos humanos en el servicio departamental de salud (sedes) Oruro – Distrito Urbano*.
- Mori, R. (2014). *Influencia de la calidad del servicio al cliente en el nivel de ventas de tiendas de cadenas claro Tottus-Mall, de la ciudad de Trujillo 2014*. (Tesis de Titulación). Universidad Privada Antenor Orrego.
- Porter Michael E. (2002). *“Ventaja Competitiva - Posicionamiento de Servicios en Mercados Competitivos”*, 11va Edición, Edit. Continental SA., México.
- Redhead, G. (2015). *Calidad de servicio y satisfacción del usuario en el Centro de Salud Miguel Grau Distrito de Chaclacayo 2013*. (Tesis de Maestría).Universidad Mayor de San Marcos.
- Roura W. (2011), Eficacia y eficiencia. Recuperado de: <https://www.auditool.org>
- Saavedra M. (2014), en su tesis para optar el título de Contador Público, de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Titulada: *Auditoría de gestión en el área de recursos humanos de la municipalidad distrital Norte Chico del Dpto.*

Lambayeque en el período 2011 y propuesta de un sistema de mejor gestión

Sánchez B. (2015), en su tesis de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo unidad de estudios a distancia modalidad semipresencial, Carrera Contabilidad y Auditoría, titulada: *Auditoría operativa y su incidencia en la administración de la empresa cementerio la paz del Cantón Buena Fe, Provincia de los Ríos, año 2013.*

Suarez, B. (2015). *El nivel de calidad de servicio de un centro de idiomas aplicando el modelo servqual caso: Centro de Idiomas de la Universidad Nacional del Callao periodo 2011-2012.* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Pérez J.; Gardey A. (2015). *Administración de Personal* .sitio web Recuperado de:
<https://definicion.de/administración-de-personal/>

Sequeira M. & Gutiérrez P. (2009), *Guía de Manuales administrativos*
Recuperado de:
<https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/f2ef05c6-005a-4d04-b0e5-e2bfd350bccb/guia-manuales-administrativos-2009.pdf?guest=true>

Santamaría P. & Porras J. (2013), *Evaluación de cargos.* Universidad del Valle de México.

ANEXO N° 1:
Matriz De Consistencia

“INFLUENCIA DE LA AUDITORIA OPERATIVA EN LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS DE VIETTEL PERU SAC SUCURSAL TACNA, PERIODO 2016”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGIA
<p>Problema principal ¿De qué manera la auditoria operativa influye en la gestión de recursos humanos de Viettel Perú SAC Sucursal Tacna, periodo 2016?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>a. ¿Cómo la auditoria operativa influye en el logro de objetivos de Viettel Perú SAC Sucursal Tacna?</p> <p>b. ¿De qué manera la auditoria Operativa influye en el desempeño laboral de Viettel Perú SAC Sucursal Tacna?</p> <p>c. ¿Cómo la auditoria Operativa influye en la competitividad de Viettel Perú SAC Sucursal Tacna?</p>	<p>Objetivo principal Establecer de qué manera la auditoria operativa influye en la gestión de recursos humanos de Viettel Perú SAC Sucursal Tacna, periodo 2016.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>a. Establecer Cómo la auditoria operativa influye en el logro de objetivos de Viettel Perú SAC Sucursal Tacna.</p> <p>b. Determinar de qué manera la auditoria Operativa influye en el desempeño laboral de Viettel Perú SAC Sucursal Tacna</p> <p>c. Establecer cómo la auditoria Operativa influye en la competitividad de Viettel Perú SAC Sucursal Tacna.</p>	<p>Hipótesis Principal Existe influencia entre la auditoria operativa y la gestión de recursos humanos de Viettel Perú SAC Sucursal Tacna, periodo 2016.</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <p>a. Existe influencia significativa entre la auditoría operativa y el logro de objetivos de Viettel Perú SAC Sucursal Tacna.</p> <p>b. La auditoría Operativa influye de manera significativa en el desempeño laboral de Viettel Perú SAC Sucursal Tacna.</p> <p>c. Existe influencia significativa entre la auditoria operativa y la competitividad de Viettel Perú SAC Sucursal Tacna.</p>	<p>Variable Independiente (X): “Auditoria operativa”</p> <p>1. Evaluación de procedimientos</p> <p>2. Medidas correctivas</p> <p>3. Eficiencia y Eficacia</p> <p>Variable Dependiente (Y): “Gestión de recursos Humanos”</p> <p>1. Logro de objetivos</p> <p>2. Desempeño laboral</p> <p>3. Competitividad</p>	<p><u>Tipo de investigación</u> Aplicada</p> <p>2. <u>Diseño de investigación</u> No experimental Descriptivo</p> <p>3. <u>Nivel de investigación</u> Descriptiva y Explicativa</p> <p>4. <u>Población</u> La población estará compuesta 35 trabajadores de las diferentes áreas administrativas, y operacionales de Viettel Perú SAC.</p> <p>5. <u>Muestra</u> 35 Trabajadores entre Jefes de áreas y operacionales de Viettel Perú SAC.</p> <p>6. <u>Técnicas</u> Encuesta</p> <p>7. <u>Instrumentos</u> Cuestionario</p>

ANEXO N° 2:

Operacionalización de las variables

**“INFLUENCIA DE LA AUDITORIA OPERATIVA EN LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS DE VIETTEL PERU SAC SUCURSAL TACNA,
PERIODO 2016”**

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION
INDEPENDIENTE: Auditoria Operativa	Es una revisión y evaluación parcial o total de las operaciones y procedimientos adoptados en una empresa, con la finalidad principal de auxiliar a la dirección a eliminar las deficiencias por medio de la recomendación de medidas correctivas. Comprende además de la financiera, el examen y evaluación de la planeación, organización, dirección y control interno administrativo; de la eficiencia, eficacia y economía con que se han empleado los recursos humanos, materiales y financieros; y de los resultados de las operaciones programadas para saber si se han logrado o no los objetivos propuestos.	Es un examen sistemático, objetivo, profesional de operaciones, procesos o actividades que se efectúa o realiza en una entidad, con el propósito de evaluarlas, identificando aquellos aspectos críticos o problemáticos y por consiguiente formular sugerencias o recomendaciones para introducir correcciones o mejoras.	1. Evaluación de procedimientos 2. Medidas correctivas 3. Eficiencia y Eficacia	Categoría Ordinal
DEPENDIENTE: Gestión de Recursos Humanos	Contribuye a que los seres humanos que integran una empresa apoyen al logro de los objetivos. y es una de las principales funciones de la empresa y es por eso que la manera en que los empresarios pretenden encontrar a los empleados más adecuados para cada puesto y para cada momento, que tengan la formación suficiente para desempeñar las tareas que le son encomendadas y desarrollen su trabajo de manera eficiente para alcanzar los fines de la organización.	Radica en que actualmente la empresa debe dar respuestas a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular entre los que destacan: Aumento de la competencia y por lo tanto de la necesidad de ser competitivo.	1. Logro de objetivos 2. Desempeño laboral 3. Competitividad	Categoría Ordinal

ANEXO N° 3: CUESTIONARIO

CUESTIONARIO VARIABLE INDEPENDIENTE

Instrucción:

A continuación se presenta 11 ítems sobre la Influencia de la auditoría operativa en la gestión de recursos humanos de Viettel Perú SAC, periodo 2016; Cada una de las proposiciones tiene cinco alternativas para responder de acuerdo a su criterio. Lea detenidamente cada ítem y marque con un aspa (X) solo una alternativa, que mejor crea conveniente, con respecto a la realidad de su institución.

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

ITEMS	1	2	3	4	5
a) Variable Independiente: Auditoría Operativa					
Evaluación de procedimientos					
1. Considera que se cuenta con un manual de procedimientos adecuados.					
2. Se cuenta con directivas internas para el control de operaciones					
3. Se cuenta con criterios uniformes en las estrategias y planes de la empresa.					
Medidas correctivas					
4. Se efectúan los correctivos necesarios de manera oportuna.					
5. Se cuenta con una cultura preventiva y proactiva.					
6. Considera que existen puntos de verificación y control adecuados.					
7. Considera que los procesos se desarrollan adecuadamente.					
Eficiencia y eficacia					
8. Considera que se está cumpliendo con los objetivos de la empresa.					
9. Se está trabajando en la calidad de los productos que ofrece la empresa.					
10. Se cumple con las actividades programadas de manera eficiente.					
11. Los resultados obtenidos son de acuerdo a lo planificado.					

Muchas Gracias por su colaboración.

CUESTIONARIO VARIABLE DEPENDIENTE

Instrucción:

A continuación se presenta 11 ítems, Sobre influencia de la auditoria operativa en la gestión de recursos humanos de Viettel Perú SAC, periodo 2016; Cada una de las proposiciones tiene cinco alternativas para responder de acuerdo a su criterio. Lea detenidamente cada ítem y marque con un aspa (X) solo una alternativa, que mejor crea conveniente, con respecto a la realidad de la institución.



NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

ITEMS	1	2	3	4	5
a) Variable dependiente: Gestión de Recursos Humanos					
Logro de Objetivos					
1. Se viene cumpliendo con las actividades programadas de manera adecuada.					
2. El personal cumple con responsabilidad las funciones asignadas.					
3. Considera adecuadas las estrategias de mercadeo.					
Desempeño Laboral					
4. Se coordina las tareas a ejecutar y el trabajo en equipo.					
5. Se cumple con las actividades programadas eficientemente.					
6. El personal se identifica con la empresa en el cumplimiento de sus funciones.					
7. Considera que existe un adecuado ambiente de trabajo.					
Competitividad					
8. Considera usted que los productos que se ofrecen son de calidad.					
9. Los reclamos se resuelven y atienden con amabilidad y rapidez.					
10. Considera que el personal cuenta con la capacitación necesaria.					
11. Considera que los servicios y productos que ofrece Bitel son competitivos.					

Muchas Gracias por su colaboración.

ANEXO N° 4: INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

Informe de opinión de expertos del cuestionario N° 1

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Postgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN Iva - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y nombres del informante (Experto) RAMIREZ BRIONES LORENA
 1.2 Grado Académico MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
 1.3 Profesión ADMINISTRADORA
 1.4 Institución donde labora UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
 1.5 Cargo que desempeña DOCENTE
 1.6 Denominación del Instrumento:
 CUESTIONARIO SOBRE INFLUENCIA DE LA AUDITORÍA OPERATIVA EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE VIETTEL PERUSAC, PERIODO 2010.
 1.7 Autor del instrumento YVONNE CAROLINA REYES DE MEZA
 1.8 Programa de postgrado: MAESTRÍA EN CONTABILIDAD, TRIBUTACIÓN Y AUDITORÍA

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL						
SUMATORIA TOTAL						

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN IVE - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 90%

3.2. Opinión: FAVORABLE DEBE MEJORAR
NO FAVORABLE

3.3. Observaciones: _____



Tacna,



Firma

Mg. LORENA RAMIREZ BRIONES

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL CUESTIONARIO APLICADO N° 2

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): MARISOL HERRERA GUTIERREZ

1.2. Grado Académico: Magister en Contabilidad y Auditoría

1.3. Profesión: Contador Público

1.4. Institución donde labora: Municipalidad Gregorio Albarracín

1.5. Cargo que desempeña: De Ventas

1.6. Denominación del Instrumento: Cuestionario Sobre Insuflencia de la Auditoría Operativa en la Gestión de Recursos Humanos de Vialtel Perú SAC. Periodo 2016

1.7. Autor del instrumento: Lic Yvonne Carolina Rojas de Meza

1.8. Programa de postgrado: Magister en Contabilidad Tributación y Auditoría

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL						
SUMATORIA TOTAL						

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN Iva - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 85 /

3.2. Opinión: FAVORABLE DEBE MEJORAR
NO FAVORABLE



3.3. Observaciones: _____

Tacna,



MGR. DORCON MENDO GETRUEZ

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL CUESTIONARIO APLICADO N° 3

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Barriga Soto Orietta
- 1.2. Grado Académico: Doctora en Ciencias Contables
- 1.3. Profesión: Contador Público
- 1.4. Institución donde labora: Universidad Privada de Tacna
- 1.5. Cargo que desempeña: Directora de Escuela
- 1.6. Denominación del Instrumento:
Cuestionario sobre Influencia de la auditoría operativa en la Gestión de Recursos Humanos de Viettel Perú S.A.C. Periodo 2016.
- 1.7. Autor del instrumento: Lic. Yvonne Carolina Reyes de Meza
- 1.8. Programa de postgrado: Maestría en Contabilidad, Tributación y Auditoría

II. VALIDACIÓN

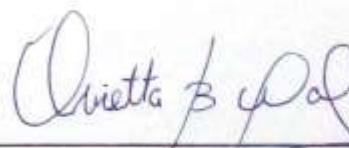
INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL						
SUMATORIA TOTAL						

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 90 /
- 3.2. Opinión: FAVORABLE DEBE MEJORAR
 NO FAVORABLE
- 3.3. Observaciones: _____

Tacna,



Firma

DRA. ORCHA BARRIOS SOTO.

ANEXO N° 5: Relación de Formatos usados por Viettel Perú SAC.

A	B	C	D	E	
ADMINISTRACION DE PERSONAL	HR	ADP	001	AUTORIZACION HORAS EXTRAS	
	HR	ADP	002	CARGO RECEPCION MATERIALES DE TRABAJO	
	HR	ADP	003	REPORTE MENSUAL HORAS EXTRAS	
	HR	ADP	004	MATRIZ TAREO ASISTENCIA	
	HR	ADP	005	PERMISO DE AUSCENCIA	
	HR	ADP	006	DIRECTIVA HORAS EXTRAS 2014	
	HR	ADP	007	ACUMULACION VACACIONAL	
	HR	ADP	010	CONVENIO DE REDUCCION DE VACACIONES	
	HR	ADP	011	SOLICITUD DE VACACIONES	
	HR	ADP	012	ACUERDO ENTREGA USO EQUIPO CELULAR	
	HR	ADP	013	CARGO RECEPCION DE DOCUMENTOS CONTROLADOS INDIVIDUAL	
	HR	ADP	014	CERTIFICADO DE DEVOLUCION	
	HR	ADP	015	ACUERDO RECEPCION DIGITAL DOCUMENTACION CONTROLADA	
	COMUNICACION INTERNA	HR	CI	001	PRESENTACION PERSONAL NUEVO
	COMPENSACIONES	HR	CMP	001	POLITICA SALIARL FUERZA DE VENTAS
HR		CMP	002	POLITICA SALARIAL KI	
HR		CMP	003	SALARY POLICY FOR STAFF AND STORE SPN	
HR		CMP	004	SALARY POLICY FOR STAFF AND STORE	
NTRENAMIENTO Y CAPACITACION	HR	E&C	001	CONSTANCIA INDIVIDUAL T&I RECIBIDO	
	HR	E&C	002	ASISTENCIA ACTIVIDAD CAPACITACION	
ESSALUD	ESS	FORM	1010	FORMULARIO ÚNICO DE REGISTRO	
	ESS	FORM	8001	SOLICITUD DE REEMBOLSO DIRECTO DE PRESTACIONES ECONÓMICAS	
	ESS	FORM	8002	SOLICITUD DE PAGO DIRECTO DE PRESTACIONES ECONÓMICAS	
OBLIGACIONES LABORALES	HR	OL	001	CARGO RECEPCION BOLETA PAGO REMUNERACIONES MENSUAL	
	HR	OL	002	DJ RENTA QUINTA CATEGORIA	
	HR	OL	003	DIRECTIVA PROCEDIMIENTO TRABAJO EN SOBRETIEPO	
	HR	OL	004	POLITICA VACACIONES	
	HR	OL	005	CERTIFICADO DE TRABAJO	
	HR	OL	006	PROCEDIMIENTO GOCE VACACIONAL	
	HR	OL	007	PROTOCOLO INCORPORACION PERSONAL	
	HR	OL	008	SOLICITUD ADELANTO REMUNERACION	
	HR	OL	009	SOLICITUD PROMOCION PERSONAL	
	HR	OL	010	CUESTIONARIO DE SALIDA	

A	B	C	D	E
PLANEAMIENTO	HR	PLM	001	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
	HR	PLM	002	PROCESO RECLUTAMIENTO
RELACIONES LABORALES	HR	RL	002	MEMORANDUM AMONESTACION POR FALTA DISCIPLINARIA
	HR	RL	003	MEMORANDUM DESCUENTO POR PERDIDA
	HR	RL	004	MEMORANDUM SUSPENSION FALTA GRAVE
	HR	RL	005	CARTA PREAVISO DESPIDO
	HR	RL	006	CARTA DESPIDO
	HR	RL	007	CARTA PODER INSPECCION LABORAL GERENTE GENERAL
	HR	RL	008	CARTA PODER INSPECCION LABORAL VICE DIRECTOR
	HR	RL	009	CARTA NO SUPERACION PERIODO PRUEBA
	HR	RL	010	CARTA NO RENOVACION DE CONTRATO
	HR	RL	011	FORMATO DE SOLICITUD DE MEMORANDUM
	HR	RL	013	FICHA DATOS PERSONAL
	HR	RL	014	CARGO RECEPCION CONTRATO LABORAL
	HR	RL	015	REGLAMENTO APLICACION COMPORTAMIENTO CULTURAL
	HR	RL	016	PROCEDIMIENTO CONTRATACION Y RENOVACION DE CONTRATO
	HR	RL	017	PROHIBICION COMER Y ESCUCHAR MUSICA JORNADA LABORAL
	HR	RL	018	CARTA RESPUESTA RENUNCIA
	HR	RL	020	AUTORIZACION DE DESCUENTO
	HR	RL	024	CARGO INDIVIDUAL RECEPCION CONTRATO
	HR	RL	026	DJ PARA INGRESO
	HR	RL	027	PROCEDIMIENTOS CONTRATOS
	HR	RL	028	PROTOCOLO DOCUMENTACION INCORPORACION
	HR	RL	029	REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO
	HR	RL	030	SOLICITUD CAMBIO CARGO O REMUNERACION
	HR	RL	031	SOLICITUD RENOVACION CONTRATO SEDE
	HR	RL	032	Contrato_personal administrativo
	HR	RL	033	Contrato_personal administrativo_mayor a 3 años de servicio
	HR	RL	035	Renovacion_perosnal administrativo_mayor a 3 años de servicio
	HR	RL	036	Renovacion_personal administrativo_menor a 3 años de servicio
	HR	RL	037	Contrato_perosnal administrativo_naturaleza accidental_suplencia
	HR	RL	038	Contrato_Chofer
	HR	RL	039	Contrato_Chofer_mayor a 3 años de servicio

A	B	C	D	E	
	HR	RL	041	Renovación_Chofer_mayor a 3 años de servicio	
	HR	RL	042	Contrato_Tec mantenimiento y reparación averías_menor a 3 años de servicio	
	HR	RL	043	Contrato_Tec mantenimiento y reparación averías_mayor a 3 años de servicio	
	HR	RL	044	Renovación_Tec mantenimiento y reparación averías_menor a 3 años de servicio	
	HR	RL	045	Renovacion_Tec mantenimiento y reparación averías_mayor a 3 años de servicio	
	HR	RL	046	Contrato_centro técnico y noc_menor a 3 años de servicio	
	HR	RL	047	Contrato_centro técnico y noc_mayor a 3 años de servicio	
	HR	RL	048	Renovacion_centro técnico y noc_menor a 3 años de servicio	
	HR	RL	049	Renovacion_centro técnico y noc_mayor a 3 años de servicio	
	HR	RL	050	Contrato_tiendas_menor a 3 años de servicio	
	HR	RL	051	Contrato_tiendas_mayor a 3 años de servicio	
	HR	RL	052	Renovacion_tiendas_menor a 3 años de servicio	
	HR	RL	053	Renovacion_tiendas_mayor a 3 años de servicio	
	HR	RL	054	Manual aplicacion contratos laborales	
	HR	RL	055	Convenio reestructuracion salarial tiendas	
	HR	RL	056	Contrato laboral partime_happy call	
SEGURIDAD Y SALUD	HR	S&S	001	REGLAMENTO DE SEGURIDAD Y SALUD MAYO 2013	
	HR	S&S	002	DIRECTIVA DOCUMENTOS CONTROLADOS	
	HR	S&S	003	DIRECTIVA PROCEDIMIENTO INVESTIGACION INCIDENTES	
	HR	S&S	004	DIRECTIVA PROCEDIMIENTO IPER	
	HR	S&S	005	REGISTRO DE INVESTIGACION DE INCIDENTES ACCIDENTES	
	HR	S&S	006	HOJA ATENCION SCTR PACIFICO	
	HR	S&S	009	MODELO PROCEDIMIENTO GENERAL DE EMERGENCIA Y CONTINGENCIAS	
	HR	S&S	011	SOLICITUD INGRESO PERSONAL VISITANTE	
	HR	S&S	012	DIRECTIVA INDUCCION S&S	
	HR	S&S	013	DIRECTIVA POLITICA S&S	
	HR	S&S	014	POLITICA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	
	HR	S&S	015	MATRIZ DE IPER REV01	
	STEMA INTEGRADO DE GESTION	HR	SIG	002	ACTA DE REUNION
	MINTRA	MINTRA		001	SISNTESIS LEGISLACIÓN LABORAL
		MINTRA		002	TUPA
PR	PR		001	LOGO BITEL	

ANEXO N° 6: FORMATO DE ENTREGA EPPS INCOMPLETO

MS03/KLVC

EMPRESA VIETTEL PERU S.A.C 17 de/ 2 de 2016

Material para implemento de seguridad

Nr/Só:

I. REPRESENTANTE DE ENTREGA (DAI DIEN BÊN GIAO): EMPRESA VIETTEL PERU S.A.C/ C/

1. Ông/Bà (Senor/Senora): DIEGO VARGAS Chức vụ (Cargo): SDT (Número de telefono):

2. Ông/Bà (Senor/Senora): Chức vụ (Cargo): SDT (Núme

II. REPRESENTANTE DE RECIBIMIENTO (DAI DIEN BÊN NHẬN):

1. Ông/Bà (Senor/Senora): LORENZO GUTIERRE; Chức vụ (Cargo): tecnico SDT (Núme 930670026

2. Ông/Bà (Senor/Senora): Chức vụ (Cargo): SDT (Número de telefono):

Hai bên cùng thống nhất lập biên bản bàn giao vật tư, thiết

Paul delgado

Nr TT	Formulario de salida Phiếu xuất kho		Nombre de material Tên vật tư	Cantidad Số lượng			Notas Ghi chú
	Nr Số	Fecha Ngày		CODIGO	cantidad		
		17/02/2016	cinturon		1		X
		17/02/2016	guantes		1		X
		17/02/2016	barbiquejo		1		+
		17/02/2016	corta viento		1		/
		17/02/2016	zapato		1		Talla - 40+
		17/02/2016	pantalon		1		/
		17/02/2016	camisa		1		/
		17/02/2016	chaleco		1		/
		17/02/2016	casco		1		/
			gantes				+

Entregado por

Recibido por

ANEXO N° 7: ARTICULO EL COMERCIO

Escrito por: Marcela Mendoza Riofrío 19.03.2018 / 03:53 pm

“**Creatividad es supervivencia y la disciplina, una tradición**”. Eso dice un letrado en las puertas de las oficinas de la filial peruana de **Viettel Group**, el operador estatal vietnamita de fondos militares que hoy, tras llegar al 13,5% del mercado local, asegura haber conseguido ser **autosostenible**.

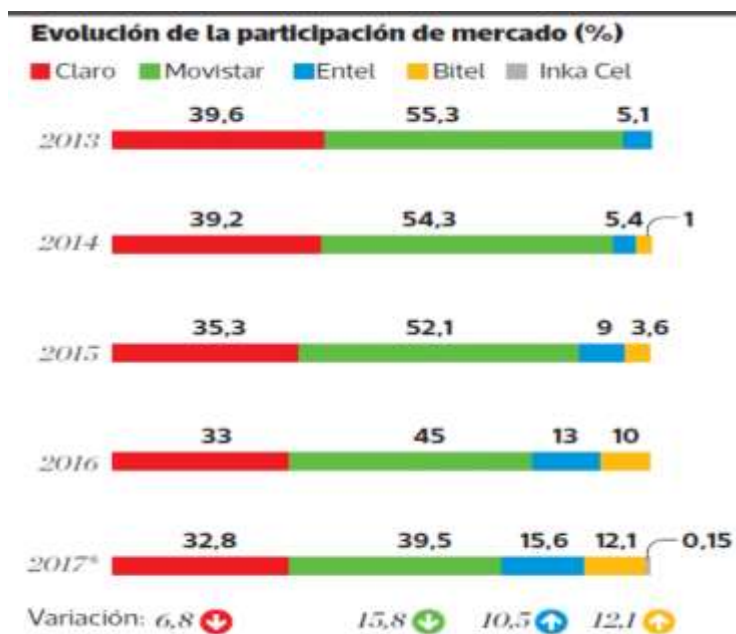
En octubre del año pasado, mientras el consumo en el país se desaceleraba y **Movistar**, el operador con mayor participación de mercado, entraba en rojo, los retadores -Entel y **Bitel**- cumplían tres años de haber lanzado sus marcas con sendos crecimientos de seis puntos porcentuales anuales en su ‘share’.

Ese mismo mes, **Bitel** llegó a un punto de equilibrio, pues sus ingresos fueron mayores a los gastos y ya generó una ganancia, detalla Raúl Galdo, gerente adjunto de un grupo que, a nivel global, factura unos US\$12.000 millones anuales.

Desde el 2015, cuando sus accionistas dieron el último aporte de capital, la filial peruana vive de sus propios flujos y se vale del financiamiento bancario local.

Se mantiene en el cuarto lugar en participación por número de clientes, pero, tras invertir US\$800 millones, tiene el doble de extensión de fibra óptica desplegada (25 mil km) que sus rivales, más antenas 4G instaladas (3.300) y una mayor cobertura geográfica (16.464 poblados).

Ya no son un rival chico al que los grandes puedan mirar de reojo. “Han hecho bien su tarea”, afirma el consultor Alejandro Jiménez.



Evolución de la participación de mercado (%)

¿CERO GRASA?

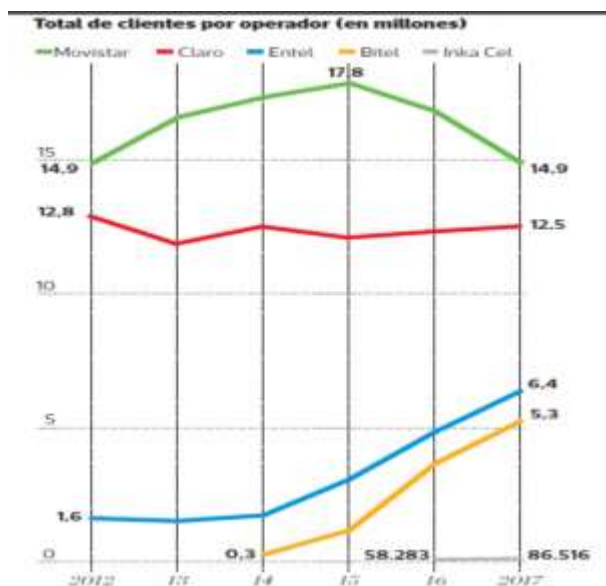
La empresa de raíces vietnamitas ha imitado en el país la estrategia que aplicó en otros mercados fuera de Vietnam, como Haití o Camboya. Así, como ofrecieron a su llegada al país, ofrecen Internet móvil con una tarifa más baja en todas las provincias del país.

El año pasado invirtieron US\$100 millones y este año invertirán la misma cifra, con el objetivo de ampliar su cobertura a 5.000 centros poblados. ¿Cómo mantener la delantera en infraestructura frente a los gigantes y dar servicios a bajo costo al mismo tiempo? Según Galdo, gracias a una cultura y estilo de trabajo de “cero grasa”.

No subcontratan casi nada.

Los técnicos son propios, traídos de Vietnam, y tienen abogados de planilla en las provincias para gestionar los permisos y asumir los procesos. Ese es su modelo en Asia y África y les resulta más eficiente.

La disciplina es ley, quizá por sus orígenes militares, y el despilfarro, dicen, no está en agenda. Desde que llegaron, los directivos vietnamitas llamaron la atención por su delgada y juvenil figura. Sin aspavientos se subían a un mototaxi en Iquitos, tomaban hora y media para un refrigerio lleno de vegetales y jugaban fútbol con agilidad (de hecho, suelen ganar en los clásicos Perú vs. Vietnam de la compañía).



Total de clientes por operador (en millones)

EL RETO INCA KOLA

Fernando Grados, director de Dominio Consultores, explica que **Bitel** ha hecho lo mismo que Inca Kola, logrando los mismos buenos resultados. Como se recordará, la gaseosa peruana se empezó a vender en provincias y cuando ya tenía una presencia importante en esos mercados, arribó a la capital. Coca Cola nunca pudo contra ella y tuvo que comprarla.

Bitel arrancó a montar una antena ahí donde no había telefonía o solo existía la costosa señal satelital. ‘Iluminó’ el país y luego salió a buscar clientes. Encontró demanda rural insatisfecha.

Según el ex presidente de Osiptel, Gonzalo Ruiz Díaz, se concentró en un consumidor que no parecía estar en la mira de las campañas de sus competidores y le dio una oferta más económica, casi sin gastar en publicidad, confiando en el “boca a boca”.

La clave del negocio, sin embargo, no está en el servicio al usuario final.

Analistas internacionales explican que en el resto de países operan igual: ganan ofreciendo el servicio de transporte de datos y conectividad internacional a otros operadores.

Por eso no es extraño que la red dorsal no consiga clientes y tenga sus **cuentas en rojo: tiene un rival que cobra mucho menos.**

Y si bien hasta ahora les ha funcionado el esquema, este año, para lograr su meta de 18% de mercado, están entrando a una nueva etapa que implica otros retos: la conquista de Lima y sus usuarios corporativos.

Carlos Huamán, director de DN Consultores, advierte que ahí el desafío será lograr posicionar la marca entre clientes de mayor consumo mensual ya fidelizados a otros operadores.

Fernando Casafranca, profesor de Pacifico Business School, añade que Bitel, si quiere seguir creciendo al interior, debería mejor enfocarse en potenciar la oferta de voz y texto, y no la banda ancha, porque hay quienes no buscan ese servicio.

El reto mayor, sin embargo, está en lograr conseguir más espectro que le permita soportar el **crecimiento sostenido de clientes en redes 4G**.

Al no haber ganado nuevas licitaciones como sus rivales, ellos mismos admiten que en un par de años necesitarán más espectro para seguir galopando. De no lograrlo, los analistas advierten que la vietnamita se toparía con la primera gran piedra en ese camino ascendente que hoy los ubica en una situación muy expectante.

ESTRATEGIA DE BATALLA

► 1_ Tener la red de fibra óptica más grande del país

En Asia y Haití siempre aplicaron el mismo modelo: basar el negocio en proveer transporte de datos. Para eso necesitan la red más grande. En nuestro país montaron 25 mil km.

► 2_ **Precios competitivos:** Su estrategia es siempre competir con precios bajos para poder masificar los servicios. Su foco está en datos, no en la voz.

► 3_ **Equipos eficientes** Raúl Galdo destaca que ofrecer un buen equipo es básico para lograr cuota de mercado. No optan por la subvención de alta gama, sino por modelos eficientes de buena marca, pero a menor costo.

► 4_ **Distribución a gran escala** Sin amplitud de puntos de venta no se está cerca del cliente. Su plan fue lograr capilaridad en cada provincia.

LA LLEGADA DE UN INVITADO NO PREVISTO

Como un encuentro casi casual describe **Guillermo Thornberry**, ex presidente de Osiptel, su primer contacto con ellos. Estaba en un congreso sobre telecomunicaciones en Vietnam cuando, de la nada, se le acercó un representante de Bitel a preguntarle cómo podían hacer para entrar al Perú.

“**No me imaginé que lo lograrían**”, comenta tras aclarar que le pareció interesante que una empresa vietnamita quisiera cruzar 20 mil km -medio océano- para conquistar nuestro continente. Le gustó, resalta, que se hayan propuesto probar su modelo en el Perú antes de entrar a Brasil.

En aquel entonces, relata, era una prioridad generar competencia, porque “**teníamos un duopolio**”. Ganar un nuevo jugador, enfocado en lo rural, pintaba estupendo. Los derivó al MTC y más adelante, un año después de dejar el Osiptel, les dio una asesoría de cinco meses.

En el MTC, Viettel Group se encontró con **Enrique Cornejo** a cargo de la cartera, quien justo estaba por convocar una licitación antes de dejar el Gobierno. El **27 de enero del 2011** Viettel se adjudicó la Buena Pro (fueron 25 MHz en la Banda C de 1900 MHz) ganándoles a Americatel y a un grupo ruso.

La novedad es que la **licitación se ganó por compromisos de inversión social** (conectar escuelas públicas, municipios y centros de salud) al interior a largo plazo, y no por un monto más alto para pagar al Estado.

La misma figura se manejó cuando ganó una segunda licitación en agosto del 2012 (32 MHz de espectro de la banda de 900 MHz para Lima-Callao y 26 MHz para el resto del territorio nacional).

Viettel Perú, la razón social que adoptó la empresa estatal vietnamita al constituir su filial privada local, era completamente desconocida por aquí, recuerda **Gonzalo Ruiz Díaz**, ex-presidente de Osiptel, quien se encargó de supervisar el inicio de operaciones.

Los analistas veían con escepticismo al recién llegado. Y la impaciencia crecía ante los retrasos en su lanzamiento, aun cuando estos eran responsabilidad del MTC, que no lograba terminar de ‘limpiar’ la banda de 900 MHz .

Las pruebas técnicas arrancaron en enero del 2013 y la presentación de la marca Bitel se dio en octubre del 2014. Recién entonces inundaron buses y paraderos de afiches, pero no hicieron mayor bulla y eso mantuvo escéptico al mercado.

Desde un principio quedó claro que el foco estaba en el área rural, pero para los analistas era un misterio cuán efectivo podía ser ese modelo. **Hoy aceptan que funcionó.**

ANEXO N° 8: SISTEMA DE MANEJO DE SOLICITUDES

Hệ thống văn phòng điện tử Viettel V-OFFICE

Múi giờ Bangkok, Hanoi, Jakarta

Quản lý lịch họp ▾ QLCV cá nhân ▾ Quản lý công văn ▾ Truyền thông ▾

Văn bản trình ký

Trợ giúp Trang chủ Roberto Carlos Figueroa Mantilla - Customer Care Center Thoát

Quản lý văn bản ký điện tử

Lĩnh vực: -----Tất cả----- Hình thức văn bản: -----Tất cả-----

Trích yếu nội dung văn bản: Trạng thái văn bản: -----Tất cả-----

Tạo từ ngày: 30/07/2015 Đến ngày: 13/08/2015

Tìm kiếm Thêm mới văn bản

Danh sách văn bản

Số thứ tự	<input type="checkbox"/>	Sửa	Trích yếu nội dung văn bản	Ngày tạo	Độ khẩn	Hình thức văn bản	Người ký	Trạng thái văn bản	Xem	Đối tượng đang xử lý	Trình ký	Chuyển văn bản	Hủy luồng công văn
1	<input type="checkbox"/>		REDUCE KPI IN ORDER TO SOLVE ALL THE CASES AND CLAIMS	13/08/2015	Bình thường	Công văn	Hoàng Quốc Quyền	Đang xử lý	Proposal Front 123 Campaig...	Customer Care Center - Chưa xử lý			
2	<input type="checkbox"/>		REP: Plan of sales and training for branch staff TUMBES	12/08/2015	Bình thường	Báo cáo	Hoàng Quốc Quyền	Đang xử lý	Final Report - Plan of Sal...	Customer Care Center - Chưa xử lý			
3	<input type="checkbox"/>		PYC UPDATE IVR	11/08/2015	Bình thường	Phiếu yêu cầu	Lê Thành Công	Bị từ chối	PYC update IVR.pdf	Phòng IT & BILLING - Đã từ chối			
4	<input type="checkbox"/>		REQUEST FORM OF EMAIL ALLOCATION/ RECOVERY/ UPDATE	11/08/2015	Bình thường	REQUEST	Lê Thành Công	Đã ban hành	Email_sta_0608-2.pdf				
5	<input type="checkbox"/>		REP: Plan of sales and training	11/08/2015	Bình thường	Báo cáo	Hoàng Quốc Quyền	Đang xử lý	Final Report - Plan of	Ban Giám đốc - Chưa xử lý			

- Pantallazo del sistema de información que es usado para hacer solicitudes, las cuales debe pasar por lo menos por 4 áreas para ser revisadas y aprobadas por personal peruano y vietnamita, por lo que se usa el inglés como el idioma oficial, y el sistema se encuentra en idioma vietnamita.

ANEXO N° 9 : Multa impuesta por Osiptel



Confirman sanción de multa impuesta a Viettel Perú S.A.C. por la comisión de infracción grave tipificada en el TUO de las Condiciones de Uso de los Servicios Públicos de Telecomunicaciones; y sanción de multa por comisión de infracción grave tipificada en el Reglamento de Fiscalización, Infracciones y Sanciones

RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO

N° 52-2018-CD/OSIPTEL

Lima, 28 de febrero de 2018

EXPEDIENTE N°:	00080-2016-GG-GFS/PAS
MATERIA:	Recurso de Apelación contra la Resolución N° 313-2017-GG/OSIPTEL
ADMINISTRADO:	VIETTEL PERÚ S.A.C.

VISTOS:

(i) El Recurso de Apelación interpuesto por la empresa Viettel Perú S.A.C. (en adelante, VIETTEL) contra la Resolución N° 313-2017-GG/OSIPTEL, mediante la cual se le impuso las siguientes sanciones:

Conducta	Incumplimiento	Tipificación	Sanción
En el procedimiento de cuestionamiento de titularidad de servicios públicos móviles bajo la modalidad prepago: - En 291 líneas, no consignó el código correlativo ni el plazo para el retiro de datos personales. - En 3 líneas, no consignó el código correlativo. - En 3 líneas, no consignó el plazo para el retiro de datos personales. - En 69 líneas, no entregó constancia de cuestionamiento.	Numeral (i) del Artículo 12-A° del Texto Único Ordenado de las Condiciones de Uso de los Servicios Públicos de Telecomunicaciones (TUO de las Condiciones de Uso)	Artículo 3° del Anexo 5 del TUO de las Condiciones de Uso	Multa 51 UIT
- En 86 líneas, no retiró los datos personales del registro respectivo dentro del plazo.	Numeral (ii) del Artículo 12-A° del TUO de las Condiciones de Uso		
- En 81 líneas, no remitió los SMS, suspendido y dado de baja el servicio dentro del plazo. - En 48 líneas, no suspendió ni dio de baja el servicio dentro del plazo. - En 8 líneas, no suspendió el servicio dentro del plazo. - En 76 líneas, no dio de baja al servicio dentro del plazo.	Numeral (iii) del Artículo 12-A° del TUO de las Condiciones de Uso		
No remitió la información requerida mediante cartas N° C.00753-GSF/2017 y C. 00829-GSF/2017, con carácter obligatorio y plazo perentorio, que acredite el cumplimiento de las obligaciones establecidas en los numerales (ii) y (iii) del artículo 12-A° del TUO de las Condiciones de Uso, respecto de 114 líneas móviles prepago que fueron objeto de cuestionamiento de titularidad.	Artículo 7° del Reglamento de Fiscalización, Infracciones y Sanciones (RFIS)	Artículo 7° del RFIS	Multa 51 UIT